

PEDK21:

Kandidatuppsats, 15 hp

Seminariedatum: 2017-01-12

Ledares upplevelser av ett aktivitetsbaserat kontor

En kvalitativ intervjustudie genomförd på
Orkla Foods Sverige

Felicia Lindbom & Matilda Ström

Handledare
Maria Löfgren Martinsson



Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats, 15 hp
Sidantal:	42
Titel:	<i>Ledares upplevelser av ett aktivitetsbaserat kontor - en kvalitativ intervjustudie genomförd på Orkla Foods Sverige.</i>
Författare:	Felicia Lindbom & Matilda Ström
Handledare:	Maria Löfgren Martinsson
Datum:	2017-01-05
Sammanfattning:	<p>Activity based workplace offices are more and more common in organizations today. Recent research in this field of interest is quite limited and in particular research concerning leadership in relation to activity based environments. The question is what consequences the introduction of an activity based workplace office has for the leadership within the organization. The purpose of our study is to describe and analyze what possibilities and challenges leaders face in an activity based environment. The study was made at Orkla Foods Sweden which moved to a new activity based workplace in March 2016. We have used qualitative interviews with an abductive methodology. The interviews were conducted with six leaders at five different departments within Orkla Foods Sweden. The conclusion from our results is that there are possibilities as well as challenges when being a leader in an activity based workplace. The leaders experienced that the possibility of cross functional work between departments increased and became more efficient. At the same time they also found it challenging to locate their co-workers at the workplace. Further on, they experienced new challenges concerning communication, controlling psychosocial aspects of the workplace environment and also a decreased effectivity within the team. With the result from this study, we want to contribute with new knowledge at two different levels. First, we want to give Orkla Foods Sweden insight into what possibilities and challenges leaders in their organization experience in the activity based workplace. Second, we want to contribute with new research within the subject of leadership in relation to activity based workplace.</p>
Nyckelord:	Kvalitativ intervjustudie, ledarskap, leadership, aktivitetsbaserad arbetsplats, aktivitetsbaserat kontor, activity-based workplace, ABW.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1. Problemformulering	1
1.2. Syfte	2
1.3. Avgränsningar	2
1.4. Frågeställningar	2
2. Bakgrund	2
3. Metod	4
3.1. Metodologiska utgångspunkter	4
3.2. Genomförande	4
3.2.1. Val av undersökningsgrupp	4
3.2.2. Genomförande av urval	5
3.2.3. Undersökningsmetod	5
3.2.4. Beskrivning av genomförande.....	7
3.2.5. Analysarbete	8
3.3. Kvalitetsaspekter	8
3.3.1. Etiska reflektioner	8
3.3.2. Validitet och reliabilitet	9
3.3.3. Metoddiskussion.....	10
4. Källkritik	11
5. Tidigare forskning	12
5.1. Den svenska arbetsplatsens historiska utveckling	12
5.2. Kontorsutformningars påverkan på individen	13
5.3. Fördelar och nackdelar med ett aktivitetsbaserat kontor	14
5.4. Tvärfunktionella team	14
5.5. ABW i relation till ledarskap.....	15
6. Teori	15
6.1. Organisationsförändring	16
6.1.1. Meningsskapande	16
6.1.2. Motstånd i förändring	16
6.2. Ledarskap	17
6.2.1. Ledarens ansvarsområden	17
6.2.2. Situationsanpassat ledarskap	17
6.2.3. Att leda på distans	18

6.3. Kommunikation.....	19
6.3.1. Kommunikationens betydelse i en organisation.....	19
6.3.2. Ledarskap i relation till kommunikation	19
6.3.3. Tekniska hjälpmedel vid kommunikation	20
7. Resultat.....	20
7.1. ABW - attityd och inställning	21
7.1.1. Ledarnas initiala inställning till en aktivitetsbaserad arbetsmiljö.....	21
7.1.2. Svårigheter kring att adressera problem i ABW-miljön.....	21
7.2. Tvärfunktionellt arbete	22
7.2.1. Möjligheter med ett tvärfunktionellt arbete.....	22
7.2.2. Svårigheter för att skapa ett tvärfunktionellt arbete	22
7.2.3. Strategier för att skapa och upprätthålla ett tvärfunktionellt arbete	23
7.3. Kommunikation.....	23
7.3.1. Förutsättningar för kommunicera med medarbetare	23
7.3.2. Upplevda kommunikationsmöjligheter	24
7.3.3. Upplevda kommunikationssvårigheter.....	24
7.3.4. Strategier för att kommunicera	25
7.4. Psykosocial arbetsmiljö.....	26
7.4.1. Uppleva möjligheter.....	26
7.4.2. Upplevda svårigheter.....	26
7.4.3. Arbete hemifrån.....	27
7.4.4. Strategier för att kontrollera medarbetares psykosociala arbetsmiljö.....	28
7.5. Kontroll av arbetsprestation	28
7.6. Effektivitet.....	29
7.6.1. Möjligheter för att arbeta effektivt i ABW	29
7.6.2. Svårigheter för att arbeta effektivt i ABW	29
7.7. Sammanfattning av resultat	29
8. Analys och diskussion	30
8.1. Attityd och inställning till ABW	30
8.1.2. Diskussion	31
8.2. Upplevda Möjligheter.....	32
8.2.1. Diskussion	34
8.3. Upplevda svårigheter.....	34
8.3.1. Upplevda kommunikationssvårigheter.....	35
8.3.2. Diskussion	37

8.3.3. Säkerställande av psykosocial arbetsmiljö	38
8.3.4. Kontroll av arbetsprestation	39
8.3.5. Diskussion	40
8.4. Avslutande diskussion.....	41
10. Referenslista	43
11. Bilagor	47
11.1. Bilaga 1 - Orkla Foods Sveriges ABW-kontor.....	47
11.2. Bilaga 2 - Informationsbrev till uppstartsmöte med Orkla Foods Sverige.....	51
11.3. Bilaga 3 - Utskick angående medverkan i studien	52
11.4. Bilaga 4 - Intervjuguide.....	53

Förord

Forskningen kring aktivitetsbaserade kontors påverkan på ledarskap är i dagsläget begränsad. Således har det varit mycket intressant, roligt och lärorikt att under hösten utforska detta ämne. Vi hoppas att läsare av denna uppsats finner studien och dess resultat lika intressant som vi och att den kan bidra med kunskap inom området. Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare, Maria Löfgren Martinsson, som stöttat, peppat och väglett oss längs uppsatsskrivandets gång. Men även ett tack till Calle Rosengren, forskare vid Lunds Universitet, som bidrog med kunskap och inspiration i uppsatsens startskede.

Vi vill vidare rikta ett tack till Orkla Foods Sverige och de personer som medverkat i studien och som delgett sina upplevelser kring möjligheter och svårigheter i den nya aktivitetsbaserade miljön. Ett extra stort tack till Carolina Tengblad och Cecilia Grip på Orkla Foods Sverige som har möjliggjort vår studie.

Tack!

Felicia Lindbom & Matilda Ström, Lund 2017-01-05

Begrepp och definitioner

Aktivitetsbaserat kontor:

Aktivitetsbaserade kontor är ett samlingsbegrepp för olika utformningar av kontor där ytorna anpassas efter olika slag av arbetsaktiviteter. Kontoret är vanligtvis indelat i zoner som främjar olika typer av arbete så som: enskilt och ostört arbete, interaktion och teamarbete samt innovation (Toivanen, 2015).

Följande begrepp används synonymt i uppsatsen:

Aktivitetsbaserad arbetsmiljö, aktivitetsbaserad arbetsplats samt ABW som står för activity-based workplace som Orkla Foods Sverige själva använder sig av för att beskriva kontorskonceptet.

Ledare:

“Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives” (Yukl, 2013). Vid användning av begreppet ledare syftar vi i studien till en formellt utsedd ledare som ansvarar över ett team på arbetsplatsen.

Medarbetare:

Vid användning av begreppet medarbetare syftar vi i studien till de individer som respektive ledare ansvarar för i sitt team.

1. Inledning

1.1. Problemformulering

I en artikel publicerad i Sydsvenskan diskuteras komplexiteten av att flytta från ett traditionellt kontor till ett aktivitetsbaserat och mer flexibelt kontor. Susanna Toivanen uttrycker att organisationer och dess ledning ställs inför en rad olika utmaningar i anslutning till en sådan förändring. Hon uttrycker vidare att flexibla kontorsutformningar inte passar alla organisationer (Sydsvenskan, 2013).

ABW, activity-based workplace, är en typ av kontorsmiljöutformning som på senare år blivit mer och mer omtalad. Toivanen (2015) benämner kontorsutformningen med begreppet "aktivitetsbaserade kontor" men tydliggör även att det finns en rad olika benämningar. Aktivitetsbaserade kontor innebär att den fysiska arbetsmiljön är indelad i zoner. Dessa zoner är utformade efter vilken arbetsuppgift och sinnesstämning medarbetaren är i för tillfället. På så sätt skapas en möjlighet för medarbetaren att arbeta där hjärnan är och inte där skrivbordet står. Zonerna är således anpassade för att individen ska kunna välja lugna och lågmälda zoner men även platser som tillåter interaktion och diskussion. Konceptet resulterar i att alla medarbetare, oavsett befattning, saknar en egen och permanent arbetsplats. Toivanen (2015) redogör vidare för att arbetsmiljön, beroende på val av zon, tillåter enskilt såväl som arbete i team. Medarbetarna i ett aktivitetsbaserat kontor har ett stort ansvar när det gäller att vara självgående och planera sitt dagliga arbete.

Det sägs finnas många fördelar med ett aktivitetsbaserat kontor. MER (2013) nämner fördelar såsom en ökad trivsel, kreativitet, kunskapsöverföring och flexibilitet samt optimering av kontorsyta. De nämner även att företag som arbetar mycket i team- och projektgrupper kan ha stor nytta av ett aktivitetsbaserat kontor då spontana möten och interaktion kan underlättas. Appel-Meulenbroek et al. (2011) menar att en svårighet med aktivitetsbaserade kontor är att skapa ett generellt koncept för att tillfredsställa alla personligheter, arbetsstilar och aktivitetsmönster i en och samma organisation.

Då aktivitetsbaserade arbetsplatser fortfarande anses vara ett nytt arbetssätt kretsar mycket tidigare forskning kring hur konceptet på bästa vis implementeras samt hur medarbetare anpassar sig till förändringen. Genom kontakt med en verksam chef som arbetar på ett aktivitetsbaserat kontor fick vi insikt i en påtaglig problematik gällande ledarskapet i denna miljö. Mer ingående upplevde denna person att det fanns svårigheter med att vara en närvarande chef i en aktivitetsbaserad arbetsmiljö. Problematiken kring ledares agerande i en ABW-miljö väckte vårt intresse. I uppsatsen "*Vem sitter du bredvid idag? En studie om en aktivitetsbaserad arbetsplats i praktiken*" (Dahlberg & Rudolfsson, 2014) visar den empiriska undersökningen, genomförd på Vasakronan, att ledarens agerande är en av de faktorer som påverkas i den aktivitetsbaserade miljön. Resultatet visar att det finns svårigheter för ledaren att kommunicera med sina medarbetare samt kontrollera deras arbetsprestation vilket bland annat leder till höga krav på tillit i relationen mellan medarbetare och ledare. Lena Lid Falkman (Dagens nyheter, 2014), forskare inom bland annat ledarskapsfrågor vid Handelshögskolan i Stockholm, genomför forskning inom ledarskap i relation till den aktivitetsbaserade miljön. Hon uttrycker att det saknas forskning om vilka konsekvenser införandet av ett aktivitetsbaserat arbetssätt kan ha för verksamhetens resultat och medarbetarnas välmående. Lid Falkman redogör även för en avsaknad av forskning gällande ledarskap i en aktivitetsbaserad miljö i relation till kommunikation. Hon ställer sig frågande till hur exempelvis ledare ska agera för att säkerställa välmående hos sina medarbetare.

Genom intresse och med syfte att utöka forskning inom ämnet, har vi genomfört en explorativ studie där vi beskrivit och analyserat ledares upplevda möjligheter och svårigheter i en aktivitetsbaserad arbetsmiljö. Den empiriska studien har genomförts på Orkla Foods Sverige som i mars 2016 implementerade ABW. Vi ansåg att detta var intressant att undersöka då aktivitetsbaserade arbetsplatser blir mer och mer vanligt förekommande. Vår avsikt har således varit att mer djupgående analysera vilka konsekvenser ABW medfört för ledarskapet inom en organisation. Empirisk data har samlats in genom kvalitativa intervjuer med ett ledarperspektiv i fokus. Vår ambition har, genom vår studie, varit att tillgodose ett dubbelt kunskapsanspråk. Vi vill dels redogöra för Orkla Foods Sverige hur deras ledare agerar i miljön men även tillföra ny forskning gällande ledarskap i relation till ett aktivitetsbaserat arbetssätt.

1.2. Syfte

Syftet med vår uppsats är: *Att efter införandet av ett nytt aktivitetsbaserat kontor beskriva och analysera vilka möjligheter och svårigheter ledare, inom Orkla Foods Sverige, upplever i relation till deras medarbetare samt övrig organisation.*

1.3. Avgränsningar

Inledningsvis har vi valt att avgränsa oss till att fokusera på ledarnas upplevelser av den aktivitetsbaserade miljön. I vår studie avgränsar vi oss även till att inte analysera framkommet resultat utifrån ledarnas individuella ledarstil. Vi gör vidare en avgränsning kring ledarnas upplevda möjligheter och svårigheter, då vi syftar till att beskriva och analysera detta utifrån fem valda hållpunkter (se avsnitt 3.2.3). Vi kommer inte att analysera hur förändringsarbetet har genomförts utan avgränsar oss till att fokusera på hur förändringsarbetet möjligtvis kan ha påverkat ledarnas upplevda möjligheter och svårigheter i den aktivitetsbaserade miljön. Slutligen avgränsar vi vår studie till att beskriva och analysera sex ledares upplevelser. Där av speglar inte vårt resultat samtliga ledares upplevelser inom Orkla Foods Sverige.

1.4. Frågeställningar

Följande frågeställningar kommer att besvaras för att uppfylla studiens syfte:

1. Hur upplever ledare det aktivitetsbaserade kontoret?
2. Vilka möjligheter och svårigheter upplever ledarna i den aktivitetsbaserade miljön?
3. Vilka skillnader upplever ledarna i sitt agerande efter implementering av ett nytt aktivitetsbaserat kontor?

2. Bakgrund

I följande avsnitt presenterar vi organisationen Orkla Foods Sverige. Vidare framställs information från genomförd bakgrundsintervju med Camilla Benckert, projektledare för implementeringen av det nya aktivitetsbaserade kontoret. Avsnittet berör syftet med Orkla Foods Sveriges implementering av ABW, förändringsresan organisationen har påbörjat samt vilka förutsättningar som har givits till ledarna för att agera i den nya aktivitetsbaserade miljön.

Orkla Foods Sverige är ett livsmedelsföretag som har sin verksamhet utspridd i en rad olika städer runt om i Sverige, med totalt ca 1500 anställda. Företaget bildades år 2014, då Abba Seafood, Procordia och Frödinge slogs samman till ett gemensamt företag. Sedan mars 2016 har Orkla Foods Sverige sitt huvudkontor beläget i Malmö. Företaget arbetar med kända varumärken som exempelvis Abba, Paulúns, Frödinge, Felix och Ekströms (Orkla Foods

Sverige, 2016). Tidigare var Orkla Foods Sveriges huvudkontor beläget i Eslöv. Kontoret var då utformat så att större delen av personalen hade egna, så kallade cellkontor¹ och personalen var placerade avdelningsvis. Ledarna till respektive avdelning hade kontor i närheten av sina medarbetare. Personalen var även utspridd i tre olika byggnader, Benckert menar att detta hämmade tillfällena för informella samtal och interaktion. (Benckert, Camilla; Projektledare för ABW på Orkla Foods Sverige. 2016. Intervju 20 oktober).

“Man kan tycka att vi satt nära varandra men att ta på sig kläderna och gå in genom fabriksgrinden och ta sig in i den andra byggnaden, det gjorde man bara om man hade ett bokat möte. Man träffade aldrig de människorna spontant.” (CB, Intervju 20 oktober, 2016).

På huvudkontoret arbetar ca 250 medarbetare och i samband med deras flytt till Malmö implementerades ett aktivitetsbaserat kontor. På Orkla Foods Sveriges huvudkontor finns totalt fyra olika zoner som hämtat inspiration från grundelementen; eld, vatten, jord och luft (Se avsnitt 11.1. bilaga 1). De olika zonerna är anpassade så att varje individ kan välja arbetsyta efter arbetets karaktär men även efter personlighet (Orkla Foods Sverige, 2016). Syftet med en aktivitetsbaserad arbetsmiljö är att främja tvärfunktionellt arbete och på så sätt bryta tidigare arbetsmönster som i sin tur kunde leda till en ökad tillväxt och innovationstakt för företaget. En aktivitetsbaserad miljö skulle även hjälpa till att främja samarbeten och skapa synergi. Benckert förklarar vidare att vid utformningen av kontoret var det dessutom viktigt att leva upp till Orkla Foods Sveriges värderingar genom att skapa en arbetsmiljö där varje yta symboliserade deras passion för mat. Ytterligare en målbild för projektet var att göra företaget mer hållbart ur ett miljöperspektiv genom att digitalisera arbetet och så småningom bli helt papperslösa (CB, Intervju 20 oktober, 2016).

Mottagandet i förändringsarbetet var blandad, en del anställda bemötte beslutet med öppna armar medan andra visade ett starkt motstånd. För att bemöta den blandade responsen utseddes ledare i organisationen till förebilder i förändringsarbetet. Vid införandet av det aktivitetsbaserade kontoret fanns inga undantag, även VD saknade kontor och skulle befinna sig i den gemensamma miljön. Benckert menar att för att skapa en positiv och gemensam syn på förändringen var en del tuffa beslut nödvändiga att ta.

“Ett aktivitetsbaserat arbetssätt kanske inte kommer att passa för alla. Om man starkt känner att det inte passar en, kanske du inte är rätt för vårt bolag. Man måste vara föränderlig, annars får man gå, inga undantag. Nu väljer vi detta och det kanske inte passar alla”. (CB, intervju 20 oktober, 2016).

Benckert menar att grunden i att leda är densamma som i den tidigare arbetsmiljön. Ledaren ska fortfarande, i samråd med medarbetarna, utforma samt följa upp mål. Om detta varit ett utarbetat arbetssätt för ledaren tidigare ska det inte vara några problem att arbeta på samma sätt i en aktivitetsbaserad miljö menar Benckert. Dock kan ledare som inte arbetat på ett sådant strukturerat sätt tidigare stöta på hinder i den aktivitetsbaserade miljön. Ledaren har inte längre samma möjlighet att under informella förhållanden följa upp och skapa sig en förståelse för medarbetarens dagliga arbete. Till följd av detta är nu tillit ett centralt begrepp för ledarens och medarbetarens relation i den aktivitetsbaserade arbetsmiljön. Ledaren ska ha en kännedom kring hur medarbetarna känner inför den aktivitetsbaserade miljön och anpassa

¹ Cellkontor är passande vid arbete som kräver mycket koncentration och självständigt arbete. Rummen är placerade i långa korridorer som i avskiljs med mötesrum och mindre gemensamma ytor. Denna typ av kontor hämmar spontana möten med kollegor (Toivanen, 2015).

sitt ledarskap efter medarbetarens behov av stöttning. Benckert menar att medarbetarens välmående och trivsel är en av ledarens mest centrala uppgifter och ansvar. Under hösten 2016 genomgick ledarna en sista ABW-relaterad ledarskapsutbildning. Den behandlade hur ledarna då trivdes i den aktivitetsbaserade miljön samt vilka problem som de stött på.

3. Metod

Metodavsnittet är indelat i tre huvudområden; metodologiska utgångspunkter, genomförande samt kvalitetsaspekter. Vi kommer i avsnitten presentera valda metoder som vi använt oss av för att på bästa vis besvara vårt syfte. Vidare redogör vi även huruvida vi säkerställt en hög tillförlitlighet och relevans i studien. Avslutningsvis förs en kritisk diskussion kring valda metoder.

3.1. Metodologiska utgångspunkter

I vår studie kommer vi att utgå från en explorativ ansats. Jacobsen (2002) beskriver det som en ansats där forskning utförs inom ett utforskat område. Aktivitetsbaserade arbetsplatser är ett relativt nytt forskningsområde och i synnerhet i relation till ledarskap. Det medför att vi i liten utsträckning har tillgång till teori och forskning och vi kommer således att ta avstamp i empiri för att sedan förklara framkommet resultat med hjälp av teoretiska utgångspunkter samt tidigare forskning. Vi ämnar redogöra för Orkla Foods Sverige hur ledare inom organisationen upplever möjligheter och svårigheter inom ABW, samtidigt som vi vill bidra med ny forskning. Vi anser att en abduktiv ansats är lämplig för att kunna besvara vårt syfte. Med det menas att empirin kommer att förklaras och analyseras med hjälp av teori (Fejes & Thornberg, 2009). Då vi kommer att utgå från empiri hade en induktiv ansats även kunnat vara möjlig. Dock är vi medvetna om att vi bär med oss teoretiska förkunskaper, egna erfarenheter och föreställningar om ledarskap och även i viss utsträckning om aktivitetsbaserade arbetsplatser. Förförståelsen kan påverka hur vi kommer att bearbeta vårt empiriska material då vi omedvetet såväl som medvetet kommer att använda oss utav vår förförståelse för att förstå insamlat material. Således är en abduktiv ansats mest välbetänkt då vi kommer att pendla mellan empiri och vår teoretiska förförståelse. Då vår studie är av en explorativ art vill vi med ett så öppet sinne som möjligt granska det empiriska materialet utan att färgas av tidigare erfarenheter. Vi är medvetna om att det i princip är omöjligt att inte påverkas men vår ambition är att i så hög grad som möjligt se till kontexten och intervjupersonens subjektiva upplevelser för att upptäcka nya mönster.

Genom vårt metodval, kvalitativa intervjuer, är syftet att fånga ledares upplevelser av ABW. Inom socialkonstruktivismen konstruerar individen sin verklighet utifrån sin subjektiva upplevelse av kontexten. Inom detta synsätt söker forskare efter uppfattningar och upplevelser kring ett visst fenomen (Jacobsen, 2002). Således är vårt synsätt i studien, i enlighet med det socialkonstruktivistiska synsättet, tron på att verkligheten skapas i den sociala kontexten. Vi kommer därmed att fokusera på hur ledare inom Orkla Foods Sverige upplever möjligheter och svårigheter i en social miljö, i detta fall, den aktivitetsbaserade arbetsmiljön.

3.2. Genomförande

3.2.1. Val av undersökningsgrupp

I vårt startskede förde vi en diskussion om vi skulle genomföra vår studie utifrån ett ledar-, medarbetar- eller kombinerat perspektiv. Genom en explorativ utgångspunkt har vi valt att utgå från syftet; Att efter införandet av ett nytt aktivitetsbaserat kontor beskriva och analysera vilka möjligheter och svårigheter ledare, inom Orkla Foods Sverige, upplever i relation till deras medarbare samt övrig organisation. Som tidigare nämnt har vi valt att ta avstamp i ett

ledarperspektiv då vi kommit till insikt angående den problematik som ledare inom ABW har upplevt. I relation till vårt syfte anser vi således att det är intressant att beskriva och analysera ledarnas subjektiva upplevelser kring fenomenet. Vi har även genom vår utbildning fått insyn i hur viktigt det är att ledare agerar förebilder i en förändringsprocess. Detta är något som diskuteras av Parker (2016) i forskningsartikeln "*From scientific to activity based office management: a mirage of change*". Parker menar att det är av stor vikt att ledarna är engagerade och agerar som förebilder i en förändringsprocess, såsom implementeringen av ABW.

Viktigt att klargöra är att vi gärna hade analyserat fenomenet utifrån både ett medarbetar- och ledarperspektiv. Genom att även applicera ett medarbetarperspektiv, hade vi kunnat få en möjlighet att vara mer kritiska till ledarnas upplevelser då vi hade fått ta del av information från båda parter. Nämnvärt är också att Orkla Foods Sverige under hösten kommer att genomföra en enkätundersökning på alla medarbetare vilket gör att vårt ledarperspektiv känns aktuellt och mest givande för både Orkla Foods Sverige och vår egen del.

3.2.2. Genomförande av urval

I vår studie har vi genomfört sex intervjuer med chefer på fem olika avdelningar på Orkla Foods Sverige. Urvalet skedde i samråd med HR-avdelningen på Orkla Foods Sverige. För att säkerställa att urvalet var i linje med våra önskemål angav vi kriterier för vilka ledare vi önskade skulle medverka i vår studie. Kriterierna var följande; formellt utsedda avdelningschefer som arbetar på en operativ nivå och nära sina medarbetare. Önskvärt var även att ledare från olika avdelningar skulle medverka i studien för att uppnå en så stor spridning som möjligt.

När forskare till viss del har inflytande över urvalspopulationen i en intervjustudie definieras detta som ett icke-sannolikhetsurval av Denscombe (2016). Vilket i vårt fall innebar att vi angav kriterier för vilka ledare vi ville intervjua i vår studie. Vidare redogör Denscombe (2016) för möjliga anledningar till varför forskare väljer att utgå från ett icke-sannolikhetsurval och nämner bland annat brist på information om undersökningspopulationen som en tänkbar faktor. Vi har i vår studie angett kriterier för vilka ledare vi ville intervjua men då vi saknade kunskap om personalen på Orkla Foods Sverige ansåg vi det vara lämpligt att överlåta ansvaret till företagets HR-avdelning som besitter mer kunskap kring företagets ledare.

3.2.3. Undersökningsmetod

Genom att utgå från empiri avser vi att besvara vårt syfte; att efter införandet av ett nytt aktivitetsbaserat kontor beskriva och analysera vilka möjligheter och svårigheter ledare, inom Orkla Foods Sverige, upplever i relation till deras medarbetare samt övrig organisation. Studien är av en explorativ art, det vill säga att vår avsikt är att analysera ett relativt outforskat område. Vi vill med vår metod fånga ledarnas subjektiva upplevelse av den aktivitetsbaserade arbetsmiljön. För att lyckas med detta har vi använt oss av kvalitativa intervjuer som metod. En kvalitativ metod, så som intervjuer, lämpar sig för studier som ämnar beskriva eller analysera problem i dess kontext. Vidare används kvalitativa metoder för att skapa en ökad förståelse för valt fenomen (Krag Jacobsen, 1993). Fördelar med att använda intervjuer som undersökningsmetod är möjligheten att fånga en nyanserad och subjektiv bild av ett fenomen. En kvalitativ metod ger även forskaren en möjlighet att arbeta flexibelt och följa respondentens riktning samt fånga individens upplevelse (Jacobsen, 2002).

Bakgrundsintervju med projektledare för implementering av ABW på Orkla Foods Sverige genomfördes över telefon och var av en semistrukturerad art. Strukturen kännetecknas av förutbestämda frågor och teman men ger ett utrymme för spontana följdfrågor (Jakobsen 2002). Syftet med bakgrundsintervjun var att den skulle hjälpa oss att skapa oss en förståelse för varför Orkla Foods Sverige har infört ABW samt utgöra ett underlag för kommande datainsamling.

Då en intervju kan utformas på olika vis ställdes vi inför ett val gällande vilken grad av strukturering samt standardisering vi skulle använda oss av i den empiriska undersökningen. Krag Jacobsen (1993) argumenterar för att en mer ostrukturerad intervju lämpar sig för undersökningar av en explorativ art. Det för att intervjuaren saknar en större förkunskap samt att de öppna frågorna lämpar sig bättre vid ämnen som kan upplevas som känsliga. Öppna frågor begränsar heller inte respondentens utrymme att svara vilket leder till att man kan upptäcka något nytt och oförutsett (Krag Jacobsen, 1993). Således har vi använt oss av en öppen form av intervjuer. Lantz (2007) menar att det inte går att jämföra intervjuer i lika hög utsträckning vid en öppen form då respondenterna kan förklara fenomen utifrån subjektiva upplevelser till skillnad från en strukturerad intervju då de inte får utrymme till detta på samma vis. Konsekvensen av detta blir att vi har haft en medvetenhet kring att de olika respondenterna kunde tala kring samma hållpunkter men syfta till olika ting och upplevelser. Vid analys beaktade vi detta och analyserade vårt resultat med försiktighet.

Då vi burit med oss en förförståelse kring ledarskap från vår utbildning samt erfarenheter i yrkeslivet gör detta att vi inte har kunnat utgå endast från empiri. Vi visste således på förhand vilka bestämda områden vi var intresserade av att undersöka. Risken med en helt öppen intervju är att respondenten kan styra intervjun i en oförutsedd riktning. En riktad öppen intervju består av bestämda teman som respondenten fördjupar sig inom. Dock kan intervjuaren styra respondenten mot de sedan tidigare bestämda teman (Lantz, 2007). I vår studie har vi således använt oss av en riktad öppen intervju med förutbestämda teman som respondenten kunde förhålla sig inom men samtidigt gavs det en möjlighet för ledarna att svara utifrån egna upplevelser.

Vid utformning av vår riktade öppna intervju avgränsade vi oss till specifika hållpunkter utifrån vår förförståelse. Som tidigare nämnt växte förförståelsen kring ledarskap fram genom utbildning, praktisk erfarenhet samt intervju med projektledare för implementeringen av ABW på Orkla Foods Sverige. Gemensamt för våra utformade hållpunkter i intervjun var faktorer som möjligtvis kunde ha påverkat ledarens upplevda möjligheter och svårigheter efter införande av det nya aktivitetsbaserade kontoret. Intervjuns hållpunkter togs fram i samråd med Camilla Benckert, projektledare för implementeringen. De hållpunkter vi valde är: kommunikation, psykosocial arbetsmiljö, kontroll av arbetsprestation, tvärfunktionellt arbete samt organisationskultur. Då vår studie är av en explorativ art, och vi på förhand inte visste vilka hållpunkter som skulle bli centrala och betydande för besvarande av studiens syfte, blev utfallet av hållpunkten organisationskultur inte kommer behandlas vidare.

Intervjun inleddes med information kring etiska överväganden, syftet med studien, intervjuens tidsomfång samt upplägg. Vi förtydligade även för intervjupersonen att vårt syfte inte var att utvärdera personens ledaregenskaper utan vi önskade påbörja en utfyllnad inom forskning av ledarskap i relation till en aktivitetsbaserad miljö. Vidare ställde vi frågor gällande befattning, tid inom företaget och hur lång erfarenhet personen hade av att arbeta som ledare. Frågor av denna utformning, benämnda som bakgrundsvariabler, kan hjälpa forskarna att tyda mönster och förstå intervjupersonens centrala aspekter och utgångspunkter (Lantz, 2007). Syftet med

de inledande frågorna var att visa ett intresse och förståelse för intervjupersonen samt skapa en trygg stämning inför den fortsatta intervjun. Som ett komplement till vår undersökningsmetod observerade vi den sista ledarskapsutbildningen inom ABW som genomförs på Orkla Foods Sverige. Det för att vi ville komplettera insamlad data från intervjuer med material gällande vilka förutsättningar och hjälpmedel ledare inom Orkla Foods Sverige har givits i ABW-miljön. Styrkan med observationer är att du som forskare kan uppleva och förstå fenomen på ett bättre sätt än vid användning av exempelvis enkäter och intervjuer. Detta för att vad som sägs om ett fenomen kan skilja sig åt från hur det faktiskt upplevs i verkligheten (Cohen et al. 2011). Resultat från observationen behandlas inte vidare i uppsatsen. Det då vi kom till insikt i att den resulterade i en kvalitetsförsäkran till övrig insamlad data snarare än nya insikter.

3.2.4. Beskrivning av genomförande

För att diskutera upplägg, uppsatsidé och syfte med vår studie genomfördes i oktober en informantintervju på Orkla Foods Sveriges huvudkontor i Malmö. Vid mötet närvarade, tillsammans med oss, en verksam avdelningschef samt en HR-manager från företaget. En viktig del av uppstartsfasen var för vår del att tillgodose Orkla Foods Sveriges önskemål gällande studien men även att skapa ett ömsesidigt samarbete. Under detta möte fastställdes vår uppsatsidé och vi presenterade urvalskriterier.

I oktober genomfördes även en bakgrundsintervju över telefon med projektledaren för implementering av ABW på Orkla Foods Sverige. Syftet med intervjun var att skapa en förståelse kring implementeringen av ABW, hur de arbetat tidigare, hur de arbetar idag samt hur deras syn på ledarskap i en aktivitetsbaserad miljö ser ut. Då urvalet slutförts av HR-avdelningen på Orkla Foods Sverige kontaktade vi valda intervjupersoner via mejl. Information skickades ut gällande vår studie, tidsomfattning av intervjun samt förslag på datum då vi kunde träffa ledarna (Se bilaga 2). Då detta mejlutskick inte gav en bra respons skickades sedan två påminnelser via mejl.

Innan påbörjad datainsamling genomfördes en pilotintervju på en av avdelningscheferna på Orkla Foods Sverige. Pilotstudien resulterade i insikter gällande begrepp som kunde upplevas som känsliga samt svårigheter kring förståelse av teman. Exempelvis uttryckte avdelningschefen att ordet tema indikerade på fem mycket åtskilda områden. Detta kunde skapa en missvisande bild av intervjuens upplägg då våra valda teman hade en tendens att överlappa varandra. Därmed beslutade vi oss för att ändra begreppet tema till hållpunkter.

Sex intervjuer bokades in med ledare på Orkla Foods Sverige. Intervjuerna genomfördes under en tvåveckorsperiod i november månad med minst en dag mellan varje intervju. Det för att skapa tid för reflektion, bearbetning av material och eventuell korrigerande. Dock har inga större förändringar gjorts gällande utformning av intervjun. Vi turades om att leda intervjun men vi båda ställde aktivt följdfrågor under samtliga intervjuer. Valda hållpunkter presenterades med en beskrivning och vi betonade dess samband till ABW. Samtliga intervjupersoner godkände inspelning av intervjun. Dessvärre skedde ett tekniskt fel och en inspelning gick förlorad. Vi anser dock inte att vi gick miste om viktig information då noggranna anteckningar fördes. Således ser vi inte att detta har påverkat vårt resultat. Slutligen genomförde vi vår observation på Orkla Foods Sveriges ledarskapsutbildning. Vi observerade då en föreläsning och workshop av upplevda möjligheter och svårigheter som ledarna ser i ABW-miljön.

3.2.5. Analysarbete

Med inspiration från grounded theory's analysmetodik har vi genomfört vårt analysarbete². Vi har kontinuerligt genomfört ett analysarbete av insamlat material samtidigt som vi har intervjuat ledarna på Orkla Foods Sverige. I ett första skede genomförde vi en öppen kodning. Öppen kodning är en inledande analys av det insamlade datamaterialet. Kodningen genomförs genom att bearbeta materialet för att upptäcka eventuella mönster och kategorier (Cohen et al. 2011). Det första skedet av analysarbetet genomförde vi individuellt. Det för att säkerställa att vi inte påverkades av varandra i den inledande fasen av kodningsarbetet. I denna kodningsfas bearbetade vi materialet med ett öppet sinne genom att markera intressanta stycken och meningar i transkriberingarna. Därefter jämfördes våra koder för att hitta det mest essentiella i det empiriska materialet.

I den andra fasen av kodningsarbetet använde vi oss av axial kodning. Kategorierna från den öppna kodningen används för att tyda samband och skapa mer övergripande koder i materialet. Syftet med det andra steget i kodningsprocessen är att upptäcka subkategorier som kan samordnas under en och samma kategori (Cohen et al. 2011). Våra inledande koder sorterades i denna fas in i ytterligare kategorier som färgkoordinerades. Det för att urskilja de koder som ansågs vara relevanta och intressanta. Genomgående kategoriserade vi koderna med en försiktighet för att säkerställa att ledarnas beskrivna upplevelser inte togs ur sitt sammanhang.

I det tredje och sista steget i analysarbetet använde vi oss av en selektiv kodning. I detta skede av kodningsarbetet väljs de koder ut som anses viktigast och som har förekommit mest frekvent. Dessa koder skapar sedan de slutgiltiga kategorierna för det empiriska materialet (Cohen et al. 2011). I slutfasen av kodningsarbetet utförde vi en sista sortering av kategorier. De slutgiltiga kategorierna går i stor utsträckning i linje med de hållpunkter som vi använde oss av under genomförda intervjuer men två nya kategorier har tillkommit. Hållpunkten organisationskultur, som använts i intervjun, kommer inte beröras vidare då vi gjorde bedömningen att framkommet resultat inte ansågs vara relevant för att besvara vårt syfte. Slutgiltiga kategorier presenteras separat i resultatavsnittet.

3.3. Kvalitetsaspekter

3.3.1. Etiska reflektioner

Det är av vikt att säkerställa att etiska överväganden beaktas i relation till organisationen och intervjupersonerna. Vi har genom överenskommelse med Orkla Foods Sverige kommit fram till att vi inte behövt behandla deras organisationstitel konfidentiellt. För att garantera etisk säkerhet för ledarna har vi följt vetenskapsrådets fyra riktlinjer; informera om krav på samtycke, ange information kring uppsatsens syfte och användningsområde, information gällande nyttjandekrav samt krav på konfidentialitet (Vetenskapsrådet, 2016). Inledningsvis i våra intervjuer informerade vi om att intervjupersonen hade möjlighet att avbryta när den ville. Därefter angav vi information kring uppsatsens syfte, metod, användning och eventuella risker. Då urval av ledare har genomförts i samråd med HR-avdelningen inom organisationen upplyste vi ledarna om detta. Vi belyste att intervjumaterialet inte skulle kunna härledas till specifika personer då vi behandlat framkommet resultat konfidentiellt. Intervjupersonerna

² Enligt grounded theory utgår forskaren från den empiriska datainsamlingen men arbetar växelvis med datainsamling och analys. Forskaren arbetar även parallellt med att tolka sitt empiriska material med hjälp av teori. Begreppet kodning innebär den process där forskaren skapar en förståelse för data som samlats in och därefter utarbetar kategorier och begrepp. Kodningsprocessen består av tre steg, nämligen öppen kodning, axial kodning och slutligen selektiv kodning (Cohen et al. 2011).

skulle kunna känna sig trygga med att deras uttalanden inte skulle kunna härledas till dem. För att säkerställa konfidentialiteten har vi hanterat citat med försiktighet. Slutligen har nyttjandekravet uppfyllts genom att insamlad data inte är tillgänglig för kommersiellt bruk, då uppsatsen endast publiceras i ett vetenskapligt syfte.

3.3.2. Validitet och reliabilitet

Vid genomförande av en studie är det viktigt att tillgodose en hög giltighet och tillförlitlighet. En studies giltighet och relevans benämns med annat ord som validitet. Begreppet innefattar att studien mäter det studien önskar att mäta samt att insamlad data uppfattas som relevant och kan härledas till en större population. Validitet kan indelas i två underkategorier; intern- och extern giltighet (Jacobsen, 2002). För att säkerställa en så hög intern giltighet som möjligt valde vi, som nämnt, att använda oss av öppet riktade intervjuer. På sätt gavs ledarna en möjlighet att tala öppet kring sina upplevelser av svårigheter och möjligheter i den aktivitetsbaserade miljön. Vi gjorde ett aktivt val att presentera hållpunkter på ett öppet vis för att i minsta mån begränsa ledarens svarsutrymme. Det då vi inledningsvis inte visste i vilken riktning studien skulle fortgå samt att studien är av en explorativ art. För att säkerställa att vår datainsamling uppnådde en så hög relevans som möjligt samt att studiens syfte besvarades inledde vi samtliga intervjuer med en presentation av vårt syfte och tydliggjorde att samtliga hållpunkter skulle komma att presenteras i relation till ABW. Samtliga hållpunkter inleddes med en beskrivning. Det för att ledaren skulle redogöra för sina upplevelser i relation till valda hållpunkter. Vår avsikt var att förebygga att ledarna skulle återge upplevelser kring sitt ledarskap i en generell form. Vi använde oss båda aktivt av följdfrågor för att kontinuerligt vägleda ledaren inom valt forskningsområde. Då ledarna stundtals talade kring sitt ledarskap av en mer generell karaktär bemötte vi med följdfrågor i form av; Hur upplever du detta i relation till ABW? Hur menar du? Menar du att detta är något nytt du upplevt i ABW-miljön? Följdfrågorna var för vår del ett redskap som möjliggjorde att vi kunde säkerställa en förståelse av ledarnas upplevelser på ett korrekt vis. Det gjorde även att vi kunde förhålla oss inom syftets ramar. För att ytterligare säkerställa studiens relevans genomfördes ett noggrant analysarbete. Som tidigare nämnt, utfördes första skedet av analysarbetet enskilt för att sedan jämföras med varandra. Det för att garantera att endast de mest kärnfulla och relevanta från intervjuerna behandlades vidare.

Extern giltighet och relevans innebär huruvida studien är tillämplig i andra kontexter, det vill säga i hela organisationen och i andra organisationer. För att studien ska kunna vara generaliserbar krävs det en representativitet för det sammanhang som den ska överföras till (Jacobsen, 2002). Då vårt urval har resulterat i sex ledare från fem olika avdelningar inom Orkla Foods Sverige anser vi att resultatet utgörs av en god variation av upplevelser från olika avdelningar och därmed olika kontexter. Däremot representerar resultatet individuella upplevelser från sex olika individer. Således är även resultatet till viss del bundet till dessa ledare. Vi bär med oss en medvetenhet kring att ett utökad urval hade kunnat visa på ytterligare nyanser av upplevelser i resultatet. Dock kan vi tänka oss att resultatet i viss mån kan generaliseras till Orkla Foods Sverige i stort. Det då samtliga ledare implementerat ABW-konceptet under samma tidsperiod samt bär med sig lika erfarenheter från tidigare kontorsmiljö och vi kan således tänka oss att mönster och tendenser som framkommit i studiens resultat kan härledas till organisationen i stort. Generaliserbarheten utanför Orkla Foods Sveriges ramar anses vara liten. Det då resultatet är mycket kontextbundet och studiens resultat är beroende av den förändringsprocess som Orkla Foods Sverige nu genomgår. Då vår studie är explorativ kan vi tänka oss att den istället kan ge inspiration och ligga till grund för vidare forskning.

Reliabilitet innebär att forskarna på ett tillförlitligt och trovärdigt vis genomfört sin undersökning. Det innebär att undersökningen inte får innehålla uppenbara mätfel (Jacobsen, 2002). För att skapa en trovärdighet i vår studie var vi noggranna med att båda medverkade vid samtliga intervjutillfällen. Vi valde även att disponera de olika intervjuerna under en period på två veckor med en intervju per dag. Det för att skapa tid för reflektion, eventuella korrigeringar men framförallt för att vi under samtliga intervjuer ville vara så observanta och fokuserade som möjligt. Vi vill diskutera huruvida i vilken grad intervjupersonerna har givit oss en sanningsenlig bild av deras upplevda möjligheter och svårigheter. Det då ämnet kan ha uppfattats som känsligt och därmed kan ha medfört en risk att ledarna inte angett en fullständig bild av deras upplevelser. Det kan möjligtvis bero på en lojalitet till företaget eller en vilja av att inte "hänga ut" sig själv under intervjun. Vår roll som studenter på Lunds universitet kan även ha påverkat intervjupersonen då vi gjorde ledarna medvetna om att deras intervju skulle komma att användas i ett examensarbete som kommer att publiceras. Vi var noga med att tydliggöra att vi inte skulle utvärdera personens ledarskap men den formella intervjusituationen anser vi kan ha skapat en känsla hos personen att detta ändå var fallet. Sammanfattningsvis anser vi dock att ledarnas upplevda svårigheter och möjligheter framkom under intervjuerna och att vi har erhållit ett varierat material som på ett mycket bra sätt kunde hjälpa oss att besvara vårt syfte.

När vi diskuterar studiens trovärdighet vill vi även beakta den kontext Orkla Foods Sverige befann sig i då studien genomfördes. Nämligen att de befann sig och fortfarande befinner sig i ett pågående förändringsarbete då de i år flyttade till sitt nya aktivitetsbaserade kontor. Därav tror vi att det hade varit svårt att visa på samma resultat om studien hade upprepats längre fram i tiden. Det då ledarnas upplevelser av svårigheter och möjligheter i ABW idag influeras av den förändringsresa som pågår. Således bär vi med oss en medvetenhet kring att kontexten har en stor inverkan på individens tankar och upplevelser.

3.3.3. Metoddiskussion

Öppet riktade intervjuer anser vi har varit en tillfredsställande och lämplig metod för att besvara vårt syfte: att efter införandet av ett nytt aktivitetsbaserat kontor beskriva och analysera vilka möjligheter och svårigheter ledare, inom Orkla Foods Sverige, upplever i relation till deras medarbetare samt övrig organisation. Ledarna har fått tala fritt om deras upplevelser utifrån våra fem hållpunkter, vilket i sin tur bidrog till att vi fick ta del av många intressanta upplevelser och tankar. En mer strukturerad intervju hade förmodligen begränsat ledarna kring att prata fritt om sina upplevelser. De öppna intervjuerna var fördelaktiga för vår del då det gick i linje med vår explorativa ansats. Det då vi inte minst i så hög grad som möjligt ville genomföra intervjuerna med ett öppet sinne. Huruvida vi har lyckats hålla oss objektiva är en aspekt som vi anser vara viktig att belysa. Vi är medvetna om att det finns en svårighet kring att vara fullständigt objektiva. Vi har dock burit med oss en medvetenhet kring detta och har fokuserat på att utgå från varje individ i respektive intervju med ett så neutralt förhållningssätt som möjligt.

Desto fler intervjuer vi genomförde, desto fler intressanta aspekter fann vi. Det gjorde i sin tur att följdfrågorna blev mer standardiserade i de sista intervjuerna. Dock anser vi inte att det har varit en nackdel utan snarare en hjälp för att fånga intressanta åsikter kring aspekter inom ledares agerande i en ABW-miljö, som förmodligen annars inte hade funnits. Standardiseringen av följdfrågor gav oss ett verktyg för att påverka intervjupersonen till att tala kring sin upplevelse utifrån intressanta aspekter som kunde hjälpa oss att besvara vårt syfte. Med detta sagt fokuserade vi fortfarande på individens upplevelser och egna

tankemönster, men erfarenhet från tidigare intervjuer hjälpte oss att ställa följdfrågor som höll intervjupersonen inom valda hållpunkter.

Utformade hållpunkter i intervjun som ligger till grund för vår resultatdel utformades i ett tidigt skede i arbetet. Något som vi har funderat över är om vi hade kunnat finna ytterligare aspekter kring ABW i relation till ledarskap om en eventuell förstudie hade gjorts. Då vår studie är av en explorativ art har vi inte haft tillgång till en sådan studie. Vi har inte heller haft möjlighet att genomföra en förstudie på egen hand på grund av tidsbegränsningar. Exempelvis hade detta kunnat möjliggöra en insikt gällande vilka centrala möjligheter och svårigheter som ledare upplever i en aktivitetsbaserad miljö. Därav hade vår studie kunnat avgränsas till färre hållpunkter som hade kunnat analyseras på ett djupare plan. Då vi, på grund av vår explorativa ansats, genomfört en omfattande intervjustudie med fem valda hållpunkter tog det lång tid innan vi kunde tyda vilka centrala möjligheter och svårigheter som ledarna upplever i den aktivitetsbaserade miljön. Detta skapade en svårighet för oss vid insamling av teoretiskt material, då vi genom vår abduktiva ansats, genomförde detta kontinuerligt. Genom denna erfarenhet har vi kommit till insikt i att det möjligtvis hade varit fördelaktigt att påbörja urval av teoretiskt material efter avslutad datainsamling.

Vår avsikt med att genomföra en observation var, som tidigare nämnt, att komplettera insamlad data från intervjuer med material gällande vilka förutsättningar och hjälpmedel ledare inom Orkla Foods Sverige ges för att agera i en ABW-miljö. Dock upplevde vi att vår observation snarare resulterade i en kvalitetsförsäkran. Det då vi fick bekräftat att berörda hållpunkter i intervjun var av stor relevans i förhållande till de teman som berördes under ledarskapsutbildningen. Vi anser inte att observationen gav de insikterna vi förutsåg för att kunna använda informationen som ett komplement till övrig insamlad data. Det då observationen inte tillförde ytterligare insikter och material till vår studie. Således resulterade observationen i en intressant erfarenhet men informationen användes inte vidare i uppsatsen.

Slutligen vill vi betona hur grundläggande det är att förstå intervjupersonens kontext och dess betydelse. Genom vår pilotintervju fick vi en ökad förståelse gällande nödvändigheten att ställa fler specificerade inledande frågor kring individen och dess kontext. Vi upptäckte bland annat att vi behövde mer information kring hur ledaren dagligen arbetar, hur nära detta arbete sker i relation till medarbetare samt hur länge personen haft en chefsbefattning. Detta för att sedan kunna förstå ledarnas tankar och upplevelser utifrån deras individuella kontext. Denna upptäckt påminde oss än en gång att vi aldrig kan bortse från att respondenternas uttalande är kontextberoende.

4. Källkritik

I följande avsnitt redogör vi för hur vi har gått tillväga i sökning- och urvalsprocessen. Vidare beskriver vi och argumenterar för val av använda källor i uppsatsen. En diskussion förs kring vilka kvalitetsaspekter vi har beaktat vid val av källor.

Teori- och tidigare forskningsavsnitt utgörs till stor del av vetenskapliga artiklar och kompletteras med litteraturkällor. De vetenskapliga artiklarna är hämtade från databaserna LUB-search och google scholar. Vid sökning av litteratur har vi främst använt oss av Lunds universitets sökfunktion i "Lovisa". Alla våra vetenskapliga artiklar är peer-reviewed för att öka studiens tillförlitlighet. Vidare har vi varit noga med att granska artiklarnas syfte genom att undersöka vem artikeln är skriven för och i vilken kontext den är publicerad. I startskedet använde vi oss av enskilda sökord på svenska; exempelvis aktivitetsbaserad arbetsplats i relation till ledarskap, för att utforska vilken forskning som fanns att tillgå inom ämnet. Då

denna typ av sökningar gav oss ett mycket begränsat och icke önskvärt utfall valde vi fortsättningsvis att använda oss av engelska sökord som exempelvis; activity based workplace and management, leadership and resistance in change, distance leadership, crossfunctional teams, communication and leadership etc. Samtliga engelska sökord har även kombinerats med sökord som; activity-based workplace, för att avgränsa sökträffarna till vårt valda forskningsområde. Vi har således tagit del av nationella såsom internationella källor i vår uppsats. Sammantaget har sökresultaten gett oss ett begränsat urval då aktivitetsbaserade arbetsplatser i relation till ledarskap fortfarande är ett relativt nytt forskningsområde. Därför presenterar vi även tidigare forskning och teoretiska utgångspunkter av en mer generell karaktär för att skapa en förståelse och ringa in vårt forskningsområde.

Vid en granskning av referenslistan kan det noteras att en del tryckta källor som ligger till grund för denna uppsats är av äldre karaktär. Det gäller exempelvis *The management of organizational behavior* av Hersey och Blanchard 1977. Motivet bakom val av äldre litteraturkällor är då vi i största möjliga grad valt att använda oss av primärkällor. Det eftersom primärkällor är desto mer tillförlitliga då de är oberoende av andra källor. Vi använder i mindre utsträckning sekundärkällor för att finna grundläggande teorier som sedan har väglett oss till uppsökande av primärkällor. I vårt fall behandlar ovan nämnda litteraturkällor metodologisk teori respektive situationsanpassad ledarskapsteori. Betydelsefullt i detta sammanhang var att hämta teorierna från författarna som grundat teorierna. Därav anser vi att källorna av äldre karaktär, trots sitt tidiga publiceringsdatum är av kvalitet och har bidragit med stor relevans till vår studie.

De internetbaserade källorna som återfinns i vår uppsats är hämtade från Dagens nyheter, MER, Orkla Foods Sveriges egen hemsida samt Vetenskapsrådets hemsida. Dagens nyheter och MER används som källor i inledningen för att väcka intresse och presentera information kring aktivitetsbaserade arbetsplatser. Information från Orkla Foods Sveriges hemsida samt intervju med projektledare verksam inom företaget användes för att skapa en förståelse och utforma bakgrundsavsnittet. Vi är medvetna om att informationen kan vara subjektiv men vi anser att informationen vi återfunnit i bakgrundsintervjun med projektledare på Orkla Foods Sverige samt företagets hemsida är av hög relevans och har givit oss en betydande förståelse. Vetenskapsrådet är en myndighet som finns under utbildningsdepartementet. De arbetar med att utveckla svensk forskning av hög vetenskaplig kvalitet. Genom vetenskapsrådets hemsida har vi fastställt etiska principer vilka genomsyrat vår studie.

5. Tidigare forskning

I följande avsnitt behandlas inledningsvis generell forskning kring kontorsutformningar och dess påverkan på individen. Det för att skapa en förståelse för läsaren vilken inverkan utformning av kontor har på individen men även då forskning kring ABW, i synnerhet i relation till ledarskap, är begränsad. Vidare presenteras forskning mer specifikt kring aktivitetsbaserade arbetsplatser och tvärfunktionella team, då aktivitetsbaserade kontor vanligen främjar dessa. Avslutningsvis presenterar vi forskning kring ledarskap i relation till aktivitetsbaserade kontor.

5.1. Den svenska arbetsplatsens historiska utveckling

På 1950-talet byggdes öppna kontorslandskap i stor skala i Sverige. Det öppna kontorslandskapet underlättade för kommunikationen genom att interaktion och transaktion av information ökade bland de anställda. I takt med att den personalorienterade arbetslivspedagogiken blev större i Sverige uttryckte även personalen mer och mer kritik mot

det öppna kontorslandskapet, så som hög ljudnivå. Under 1970-talet började företag i Sverige successivt att övergå till att arbeta i en kontorsmiljö som bestod av cellkontor där avskildhet i arbetet var möjligt (Bodin, Danielsson, 2005).

Idén om att hitta en kontorstyp som kombinerade fördelarna med öppna kontorslandskap och cellkontor uppstod i slutet av 1970-talet i Sverige. Under 1990-talet skapade den tekniska utveckling förutsättningar för att en ny kontorsutformning skulle växa fram. Ett kontor som var oberoende av tid och plats utvecklades, det så kallade flexkontoret. Den anställda har ingen egen arbetsplats då personalen förväntas att arbeta utanför kontoret i viss utsträckning. Den senaste kontorsutvecklingen i Sverige är de så kallade aktivitetsbaserade kontoren. Kontoret har, precis som flex-kontor, inga fasta arbetsplatser och personalen förväntas arbeta på distans regelbundet. Skillnaden är att det aktivitetsbaserade kontoret är indelat i zoner med olika egenskaper för att personalen ska kunna välja arbetsplats utifrån personlighet och arbetsuppgiftens karaktär. Aktivitetsbaserade kontor marknadsförs som ett nytt koncept men begreppet uppfanns redan under 1970-talet. Kontorsutformningen uppfanns med syftet att ta bort de negativa effekterna i ett öppet kontorslandskap. Med hjälp av de olika zonerna skulle medarbetaren kunna undkomma höga ljudnivåer och arbeta avskilt vid behov (Toivonen, 2015).

5.2. Kontorsutformningars påverkan på individen

Toivanen (2015) menar att arbetsmiljöbelastningar uppfattas på olika sätt i olika kontorstyper. Kontorets utformning samt arbetsstationers och möblers placering har betydelse för de anställdas arbetstillfredsställelse och prestationer. Seddighs (2015) presenterar i sin studie att kontorsutformningar av mer öppet slag förknippas med mer problem i arbeten som kräver en högre grad av koncentration. Arbete i ett kontor som innebär att du sitter närmare dina kollegor associeras med mer distraktion och stress. I detta avseende anses cellkontor vara den mest lämpliga kontorsutformningen. Toivanen (2015) styrker detta argument och menar att anställda som har möjlighet till en avskildhet, inom ett cellkontor alternativt flexkontor, rapporterar högre arbetstillfredsställelse. Detta förklaras med att individen kan arbeta ostört i ett eget rum samt att ljudnivån är bättre än i en mer öppen miljö (Toivanen, 2015). Likaså som att Seddighs (2015) resultat visar på att cellkontor anses vara den mest lämpade kontorsutformningen i relation till koncentration visar Bodin Danielssons (2010) och Toivanens (2015) studier cellkontor även medför den högsta arbetstillfredsställelsen. Ökad fokusering och koncentration anges som argument för detta samband. Sammanfattningsvis visar både Seddigh (2015), Toivanens (2015) och Bodin Danielssons (2010) studier att cellkontor i många avseendet skapar högst välmående hos personalen. Däremot anses flexkontor och öppna kontorslandskap vara bättre ur aspekten social interaktion och samarbete inom arbetsgruppen. Flexkontor anses i detta avseende vara utmärkande då konceptet i grunden fokuserar på de sociala aspekterna inom arbetet.

Fördelen med ett cellkontor i jämförelse med ett flexkontor kan relateras till individernas kontroll av den fysiska arbetsmiljön. Avsaknaden av en egen arbetsplats i flexkontor kan upplevas som krävande. Bytet av arbetsplats kan medföra att individen upplever stressreaktioner i jämförelse med personer som har ett utsett skrivbord och rum (Seddigh, 2015). Toivanen (2015) argumenterar å andra sidan för att anställda i flexkontor vanligtvis har ett stort inflytande över sina arbetsuppgifter. Toivanen (2015) menar således att flexkontor bidrar till en bättre hälsa då individen har inflytande över sitt arbete i form av att bestämma var, när och hur arbetet ska genomföras.

Bodin Danielsson (2010) för en diskussion kring att en kontorsutformning inte lämpar sig för alla organisationer. Olika kontorsdesign kan användas för att främja och förstärka olika delar av arbetet exempelvis aspekter såsom att samverka, tillgänglighet och interaktion kan främjas i ett flexkontor. Avslutningsvis redovisas ett resultat som visar att flexkontor och cellkontor medför de mest nöjda medarbetarna. De olika kontorsdesignerna har olika fördelar och nackdelar som passar för olika företag och branscher. När det gäller missnöje visar resultatet på att öppna kontorslandskap medför flest negativa aspekter för personalen (Bodin Danielsson, 2010). Seddigh (2015) menar att det är viktigt att utveckla forskning och teorier kring kontorsutformningars påverkan på individen. Dessa bör testas empiriskt så att en bättre förståelse kan utvecklas gällande effekten av den fysiska arbetsmiljöns påverkan på organisationers hälsoreultat.

5.3. Fördelar och nackdelar med ett aktivitetsbaserat kontor

Brunia et al. (2016) redogör för den främsta fördelen med ett aktivitetsbaserat kontor, vilket är främjandet av ett tvärfunktionellt arbete. Ett argument som även Petrulaitiene och Jylhä (2015) stödjer då forskarna menar att tvärfunktionellt arbete bidrar till att öka informations- och kunskapsutnyttjande mellan de anställda i en organisation. I jämförelse med exempelvis cellkontor kan även ett aktivitetsbaserat kontor skapa en gemensam förståelse för hur organisationens mål uppfylls då medarbetare genom tvärfunktionellt arbete i olika zoner får en insyn i hur övriga avdelningar arbetar (Petrulaitiene & Jylhä, 2015). Sett utifrån en ekonomisk aspekt, kan även kostnadsbesparingar vara en fördel. Det eftersom att ett aktivitetsbaserat kontor anses vara effektivt med fler antal anställda per kvadratmeter i jämförelse med exempelvis ett traditionellt cellkontor (Petrulaitiene & Jylhä, 2015). Ytterligare en fördel med ett aktivitetsbaserat kontor kan vara att det skapar en gemensam företagskultur och mentalitet, då avdelningar arbetar tvärfunktionellt (Parker, 2016). Vidare redogör Parker (2016) för att arbetssättet kan ge medarbetare en större valfrihet och flexibilitet av arbetsmetoder, vilket i sin tur skapar en tillhörande arbetstillfredsställelse. Detta kan även vara en bidragande faktor till ett employer branding arbete för att attrahera och bibehålla medarbetare (Parker, 2016).

Möjliga nackdelar med ett aktivitetsbaserat kontor är något som Appel-Meulenbroek et al. (2011) berör i sin studie. Forskarna menar att det finns en svårighet i att skapa ett generellt koncept för att tillfredsställa alla personligheter, arbetsstilar och aktivitetsmönster i en organisation. Som en påföljd av detta visar deras studie att det därför finns en stor variation i huruvida medarbetare utnyttjar alla zoner i ett aktivitetsbaserat kontor vilket kan ses som en nackdel för en organisation som implementerat konceptet. Inte minst då ett av huvudsyftena, att arbeta tvärfunktionellt hamnar i bakgrunden. Slutligen redogör Brunia et al. (2016) för att det krävs en omfattande och tidskrävande planering av den fysiska miljön för att ett aktivitetsbaserat arbetssätt ska fungera tillfredsställande i en organisation. Forskarna tar exempelvis upp att öppna-zoner måste varieras med slutna rum, avsedda för koncentrationskrävande uppgifter eller telefonsamtal.

5.4. Tvärfunktionella team

Forskning kring tvärfunktionella team lyfter både för-och nackdelar. Enligt Daspit et al. (2013) visar forskning på att tvärfunktionella team har en positiv inverkan på prestationer samt effektivitet vid produktutveckling samtidigt som annan forskning säger det motsatta. Författarna menar i sin studie däremot att tvärfunktionella team som har ett gemensamt syfte, socialt stöd och bra kommunikation har goda chanser att uppnå en hög effektivitet. Santa et al. (2011) framställer i sin studie att det finns ett starkt samband mellan effektivitet och tvärfunktionella team vilket går i linje med Daspit et al. (2013) forskning. Santa et al. (2011)

belyser även i sin studie att tvärfunktionella team är associerade med prestation och har således en positiv inverkan även på projektresultat.

Santa et al. (2011) framställer betydelsen av organisatoriska förutsättningar för att tvärfunktionella team ska uppnå en hög effektivitet. Mål bör förmedlas på ett tydligt och effektivt vis inom en organisation för att främja tvärfunktionella teams effektivitet på bästa vis. Om en organisation inte förmedlar tydliga målsättningar finns det en risk att tvärfunktionella team misslyckas. Slutligen redogör Daspit et al. (2013) att utfallet av tvärfunktionella teams arbete i hög grad påverkas av det rådande klimatet inom en organisation. Det vill säga att en miljö som gynnar eller hämmar tvärfunktionellt arbete även påverkar slutprodukten som teamet tillsammans skapar. Med denna kunskap menar Daspit et al (2013) att organisationer bör skapa ett klimat som gynnar tvärfunktionellt arbete för att i sin tur på ett effektivt vis uppnå resultat och vara konkurrenskraftiga.

5.5. ABW i relation till ledarskap

Som tidigare nämnt så finns det mycket bristfällig tidigare forskning inom ämnet ledarskap i relation till en aktivitetsbaserad arbetsplats. Parker (2016) berör i sin studie ledarskapets relation och påverkan av aktivitetsbaserade kontorsmiljöer. Det flexibla sättet att arbeta på inom ABW skapar en miljö där personalens arbetsprestationer kan mätas utifrån det faktiska slutresultatet, snarare än en arbetsprocess, vilket skapar en förändrad relation mellan ledare och medarbetare. Medarbetares beteenden och prestationer bedöms således inte längre utefter hur lång tid som spenderas vid skrivbordet och inte heller beroende av ett observerbart beteende utan det som bedöms är personalens slutprodukt av arbetet. Ledare måste därmed i mycket större utsträckning bedöma och ge feedback på sina medarbetares arbete utifrån de resultat som levereras inom bestämda tidsgränser (Parker, 2016). Toivanen (2015) för ett resonemang som går i linje med Parkers. Hon menar att individen förväntas att vara självgående och ta ett självständigt ansvar för att arbetet ska bli utfört. Aktivitetsbaserade kontor medför att ledaren inte kan kontrollera sina medarbetares arbetsprestationer då de inte är synliga eller tillgängliga på en specifik plats, vilket således resulterar i ett krav på hög tillit mellan ledare och medarbetare (Toivanen, 2015).

Parker (2016) diskuterar vidare vikten av att ledare agerar förebilder vid en implementering av ett aktivitetsbaserat kontor. Personalens frågor, osäkerhet samt eventuella motstånd till förändringen måste övervinnas för att de positiva aspekterna av ABW ska kunna upplevas. För att detta ska ske krävs ett engagemang och arbete från högsta lednings- samt övriga ledares sida. Motstånd som ledare kan tänkas handskas med inom personalen är faktorer såsom; oro över förlust av arbetsutrymme, frustration kring att bära runt sitt arbetsmaterial samt negativa åsikter kring konceptet i sig. För ledarna inom organisationen kräver detta ett starkt socialt arbete för att "få med alla på tåget". Det är viktigt att alla i organisationen agerar förebilder och ledare måste ge upp statussymboler så som att ha ett eget kontor. En aktivitetsbaserad miljö ställer nya krav på ledarskapet då ledaren inte längre har en bestämd plats i närheten av sina medarbetare. Ledare måste anpassa sitt ledarskap utefter, att i samma utsträckning, inte kunna närvara fysiskt på kontoret för sina medarbetare (Parker, 2016).

6. Teori

För att analysera vårt resultat använder vi oss av tre teoretiska utgångspunkter. Inledningsvis kommer vi att beröra teorier gällande organisationsförändring kopplat till reaktioner då en organisationsförändring har skett. Därav utelämnas teorier kring hur organisationsförändringar bör implementeras på bästa sätt (se avsnitt 1.3.). Vidare

presenteras situationsanpassat ledarskap samt teorier kring ledarskap på distans. Det då ABW-miljön kräver att ledarna anpassar sitt ledarskap utifrån kontexten men även då den aktivitetsbaserade miljön förutsätter att ledarna inom organisationen utför sitt ledarskap delvis på distans och genom tekniska hjälpmedel. Vi kommer vidare att fokusera på teorier gällande kommunikation i relation till ledarskap då detta utgör en central del i framkommet resultat.

6.1. Organisationsförändring

6.1.1. Meningsskapande

En förändringsprocess tas emot, tolkas och förstås på olika sätt av olika individer i en organisation. Tolkningarna grundas på erfarenhet, känslor och meningsskapande hos individer som är delaktiga i förändringsprocessen (Alvesson & Sveningsson, 2008). Ellström et al. (2016) menar att ledarens roll i stor utsträckning handlar om att skapa mening och sammanhang för anställda i exempelvis en förändringsprocess. För att kunna förstå vår omgivning är det viktigt att vi skapar en förståelse för det som händer oss, det vill säga skapa en struktur och tydlighet kring våra upplevelser. Dock anses detta meningsskapande endast kunna ske efter att vi utsatts för något. Karaktären på personers meningsskapande blir därför reaktivt. Detta resulterar i att individer ofta anpassar händelser och förändringar efter det som redan är välkänt vilket i sin tur kan leda till att vi ger nya händelser en förvrängd mening (Weick, 1995). Ford et al. (2008) menar å andra sidan att förväntningar inför en förändringsprocess kan ha stor inverkan på individens meningsskapande. Individen skapar mening genom att tolka sin omgivning utifrån sina förutfattade förväntningar. Meningsskapande sker i relation till den befintliga individuella verkligheten det vill säga, utifrån bland annat socialt umgänge och tidigare erfarenheter. Utifrån nämnda faktorer kommer således individer skapa mening utifrån olika kriterier vilket i sin tur resulterar i meningsskapande som skiljer sig åt. Weick (1995) beskriver vidare meningsskapande som en ständigt pågående process som försiggår i social interaktion med sin omgivning. Heide et al. (2005) beskriver meningsskapande som den process då organisationsmedlemmar tillsammans tolkar information. Kommunikation anses vara en viktig del av detta meningsskapande.

6.1.2. Motstånd i förändring

En vanlig reaktion på förändring är ofta motstånd. Detta beror vanligtvis på att människor försvarar något som är känt sedan innan och reagerar då med motstånd i någon form (Jakobsen, 2004). Jakobsen (2004) menar att det finns olika orsaker till motstånd i förändring vilket ett antal författare berör. Frukten för det okända då individen går från ett säkert tillstånd till ett annat kan vara en orsak. Det då individen vill hålla fast i tryggheten som redan finns och är välfungerande. Ångesten som uppstår då gamla rutiner och mönster bryts kan resultera i motstånd i förändring (Nadler, 1987). Motstånd kan även bero på en upplevd förlust av identitet i arbetet. Individen kan ha skapat sig en identitet i arbetet rörande vem är jag, vem samverkar jag med och vad är syftet med mitt arbete. När organisationen förändras kan identitetsskapandet ifrågasättas då nya arbetssätt och rutiner införs. Motstånd kan skapas om individen upplever att dess identitet ifrågasätts och förändras i takt med den organisatoriska förändringen (Bolman & Deal, 2008). Den symboliska ordningen inom en organisation kan medföra känslomässig involvering för individen. Det kan beröra allt från vilken arbetsplats individen har, placering av kontor och närhet till särskilda kollegor och ledare. Förändring av sådana ting kan leda till att individen upplever ett motstånd till att förändra arbetsrutiner och arbetsplats dit individen tidigare kände en anknytning och trygghet (Bolman & Deal, 2008). Trist (1981) argumenterar för att motstånd i en förändringsprocess även kan grunda sig i sociala faktorer. Han menar att det mest hotfulla i en förändring grundar sig i rädslan att förlora kontakt med nära arbetskamrater och att kontorsgemenskap kan förändras. Motståndet

kan enligt Trist (1981) även grunda sig i en rädsla för att behöva samarbeta med kollegor som man inte trivs med. Förändringar framställs ofta som något positivt och de som inte stödjer förändringsarbetet benämns ofta som motståndare. Det leder i sin tur till att man ofta, undermedvetet, tar ställning för organisationsledningen. Motstånd är dock naturligt då sociala konstruktioner och nätverk ofta luckras upp, vilket tar lång tid att återskapa (Wallander, 2002).

Brown (2011) beskriver motstånd i förändring som ett uttryck för vägran att följa eller delta i ett förändringsarbete. Vidare beskrivs motståndet som ett uttryck som inte alltid är uppenbart. Graden av motstånd kan variera beroende på storleken av förändringen och dess påverkan på arbetsvanor och kultur. Brown (2011) argumenterar vidare för att det är viktigt att se eventuellt motstånd som en möjlighet till förbättring och en del av nödvändig återkoppling i ett förändringsarbete. Författaren menar slutligen att det är viktigt att identifiera underliggande orsaker för motstånd för att på ett framgångsrikt sätt övervinna beteenden som uppstått som en konsekvens av motståndet. Haslam och Penningtons (2004) argument går i linje med Brown (2011). De menar att motstånd i förändring bör ses som värdefull feedback och en möjlighet till att förbättra förändringsprocessen och leda medarbetare i rätt riktning längs vägens gång.

6.2. Ledarskap

6.2.1. Ledarens ansvarsområden

Ledarens ansvarsuppgifter är enligt Svenningsson och Alvesson (2010) att lyssna, kommunicera visioner, stötta, engagera och skapa entusiasm bland medarbetare. Vidare bör ledare skapa förutsättningar för personlig utveckling, agera förebilder och upprätthålla en god psykosocial arbetsmiljö för medarbetare. Ellström et al. (2016) tar upp liknande faktorer genom att redogöra för tre dimensioner av ledarens arbete. Den första dimensionen benämns som den "klassiska och hierarkiska dimensionen" och inkluderar ledarens bemannings- och administrativa arbetsuppgifter. Den andra dimensionen står för förutsättningar för att skapa välmående och måluppfyllelse för medarbetare genom exempelvis skapa utvecklingsmöjligheter. Den tredje och sista dimensionen handlar istället om frågor kring förändring och utveckling. Ellström et al. (2016) betonar att ledarskap är en komplex process, inte minst då det är kontextberoende. Därför beskriver de tre dimensionerna snarare kärnan av ett ledarskap än dess fullständiga ansvarsområden.

6.2.2. Situationsanpassat ledarskap

Ett situationsanpassat ledarskap utgår ifrån teorin att medarbetare har olika behov av styrning och ledning. Ledare måste därför på ett flexibelt sätt anpassa sin ledarstil utefter rådande kontext. En ledarstil utifrån personlighetsdrag och beteendemönster kan därmed vara värdefulla i en situation, men desto mindre värdefulla i en annan (Svenningsson & Alvesson 2010). Teorin om det situationsanpassade ledarskapet utvecklades av Hersey och Blanchard (1977). Deras modell består av fyra olika faser och utgår ifrån relationen mellan ledare och medarbetare. Den mest avgörande faktorn för vilken ledarstil som bör tillämpas i den specifika situationen är gruppens mognadsnivå vilket i sin tur består av kompetens och vilja (Hersey & Blanchard, 1977). I modellen finns fyra "nivåer" av medarbetarnas mognad som har skapats av en kombination av aspekterna kompetens och vilja. I de olika nivåerna varierar graden av engagemang och kompetens. Utifrån de fyra "nivåerna" kan fyra olika ledarstilar identifieras; instruerande, coachande, stödjande och slutligen delegerande (Hersey & Blanchard, 1977).

Forskaren Claude L. Graeff (1983) har genomfört en kritisk granskning av Hersey och Blanchards situationsanpassade ledarskapsmodell. Graeff (1983) menar att modellen inte är tillräckligt nyanserad och att de fyra olika mognadsgraderna och ledarstilarna som presenteras i modellen inte anses kunna tillämpas fullt ut. Vidare framförs att begreppen kompetens och engagemang kräver en definition samt att de anses vara två begrepp som kan anses vara synonyma. Således bör de inte ses som två åtskilda begrepp i modellen (Graeff, 1983). Även Sjøvold (2008) riktar kritik mot modellen och anser att den är en kraftig förenkling av den verklighet en chef dagligen möter i sitt arbetsliv då den avgränsas till att inkludera endast en enskild medarbetare och endast medarbetarens kompetens och engagemang.

Ytterligare en inflytelserik teori om situationsanpassat ledarskap och som Sjøvold (2008) legitimerar i betydligt högre grad i jämförelse med Hersey och Blanchards modell är House och Mitchells mål-medel-teori. Modellen bygger bland annat på förväntningsteorin, att en individs motivation är avgörande för framtida tillfredsställelse (House & Mitchell, 1974). Ledarskap anpassas utefter medarbetarens färdigheter och arbetsuppgifter i den befintliga kontexten. Således anses teorin vara en form av situationsanpassat ledarskap. Ledaren kan variera sin ledarstil utifrån en eller flera ledaregenskaper som att agera som stöd samtidigt som ledaren ger tydliga riktlinjer. Ledarskap anses vara motiverade om det ökar möjligheterna för medarbetaren själv att uppnå sina mål, därmed blir det centrala i ledarskapet att stötta och vägleda medarbetare till målet (House & Mitchell, 1974). Enligt mål-medel-modellen är det två faktorer som påverkar vilken ledarstil som blir aktuell, nämligen ledarens förmåga att systematisera och strukturera situationen vid behov samt ha en förmåga att utföra en korrekt och rättvis bedömning vid belöning av medarbetarna vid önskat beteende. En belöning av ledaren i detta sammanhang kan exempelvis vara social acceptans och erkännande (House & Mitchell, 1974). House och Mitchell redogör för tre punkter gällande vad som anses viktigt då ledare analyserar sina medarbetare: *kontrollplacering*, det vill säga vilken möjlighet medarbetaren har att påverka situationen, *personlighet*, som inkluderar egenskaper såsom kontroll och styrning. Den tredje och sista punkten är *självförtroende*, som innefattar medarbetarens förmåga, erfarenhet och kompetens. Tre motsvarande punkter finns även då ledaren ska analysera sin omgivning; *uppgiftens art*, det vill säga hur tydligt ramverk det finns, *formellt system* som bland annat inkluderar rutiner och system för kontroll av medarbetare. Samt *socialt system* som inkluderar rollfördelning och gruppstrukturer. Enligt House och Mitchell är en god ledare en som besitter förmågan att analysera och värdera egenskaper hos såväl medarbetare som kontexten på ett sätt som gör att ledaren har en stor kännedom och förståelse för hur de själva ska kompensera och betona sitt ledarskap (House & Mitchell, 1974). Även mål-medel teorin har fått kritik. Northouse (2016) menar att teorin har brister gällande dess djup och teorier kring hur medarbetare går från låg utveckling till en högre. Kritik riktas även mot hur ledare ska använda teorin i gruppkonstellationer. Överlag menar Northouse (2016) att teorin bör utvecklas ytterligare för att kunna vara applicerbar i alla kontexter.

6.2.3. Att leda på distans

Jarvempaa och Tanriverdi (2003) redogör för att en ökning av digitaliseringen och en förändring av den globala ekonomin har skapat nya krav för många organisationer och företag vad gäller exempelvis innovation, flexibilitet och effektivitet. Kraven har även påverkat många organisationers arbetssätt då medarbetare inom ett och samma företag kan välja att utföra sina arbetsuppgifter såväl på kontoret men även hemifrån (Jarvempaa & Tanriverdi, 2003). Vidare förekommer det även att medarbetare inom organisationer arbetar utspritt över hela världen. Detta ställer givetvis krav på kommunikations- och informationssystem, nya tekniska arbetsprocesser men även nya krav på ledarskapet (Jarvempaa & Tanriverdi, 2003).

Kayworth och Leidner (2002) menar att när ledaren förlorar face-to-face kommunikation till sina medarbetare försvinner även gester, tonläge och ansiktsuttryck. Vilka alla bidrar till att tydliggöra och förstärka kommunikationen. Zofi (2012) redogör även för att det är oerhört viktigt att ledare på distans klargör gruppens mål, roller, vision, individuellt ansvar och deadlines. Dessa villkor underlättar integreringen av de anställda med organisationen och med varandra.

Snellman (2014) redogör för att två av de största utmaningarna som ledarskapet ställs inför är tillit och kommunikation. Tillit har visat sig vara oerhört viktigt för ledarskapet över distans. Detta visar sig främst genom ledarens beteende och handlingar. Raisinghani et al. (2010) menar att för att förstärka medarbetarnas tillit för ledaren och minska risken för processförluster krävs det att ledaren reducerar osäkerhet, skapar ett positivt arbetsklimat, förstärker gruppsammanhållning samt sätter tydliga förväntningar och mål. Dessutom bör ledaren skapa tydliga strategier för hur informations- och kommunikationsteknologi ska användas på ett effektivt vis. Cascio och Shurygailo (2003) menar att en av de största utmaningarna kring kommunikation som ledare ställs inför är att motivera sina medarbetare till en gemensam, aktiv och kontinuerlig kommunikation. Om en ledare lyckas med detta finns stora möjligheter för ökad sammanhållning, motivation, förstärkt tillit vilket i sig kan leda till framstående resultat för teamet (Cascio & Shurygailo 2003). En annan stor utmaning som ledare ställs inför i ett distansledarskap är att förlita sig på informations- och kommunikationsteknologi eftersom det kan generera problem som exempelvis missförstånd, bortfall av essentiell information och knowledge management (Cascio & Shurygailo, 2003). Som konsekvens av detta ställs det krav på att ledaren utvecklar nya sätt för att kommunicera och skapa sociala aktiviteter och sammanhållning som i sin tur leder till en inkludering av samtliga medarbetare i teamet (Cascio & Shurygailo 2003).

6.3. Kommunikation

6.3.1. Kommunikationens betydelse i en organisation

Heide et al. (2005) menar att kommunikation är avgörande för en organisations överlevnad. Det då kommunikationen är viktig i en organisation för att dess medlemmar ska förstå organisatoriska mål och kunna arbeta mot att uppfylla dessa. Ledare i en organisation har ett ansvar för att organisatoriska mål ska uppnås. Således blir kommunikation även en ledningsfråga. Det finns olika sorters kommunikation i en organisation så som formell och informell. Den informella kommunikationen har stundtals låg prioritet men Heide et al. (2005) menar att den informella kommunikationen har en stor betydelse för organisationen och bör behandlas med omsorg. Kommunikation är även viktig ur ett individperspektiv då den bygger relationer i en organisation. Raducan (2014) menar att kommunikation är ett av de främsta verktygen en ledare har om de vet vilka strategier de ska använda sig av. Heide et al. (2005) uttrycker även att kommunikation ofta är en fråga som är lågt prioriterad och att ledare sällan fokuserar på mjuka värden som kommunikation.

6.3.2. Ledarskap i relation till kommunikation

Calota et al. (2015) menar det inom organisationer finns problem kring ledares kommunikation. Bristfällig kommunikation kan tänkas vara orsaken till störningar och upplevda problem. Genom kommunikation kan ledaren visa vägen, motivera, lösa konflikter, ge instruktioner och utvärdera sina medarbetare. Endast en effektiv och målinriktad kommunikation från ledare resulterar i framgång och lyckade funktioner som planering, samordning av personal, kontroll, motivation och deltagande i arbetet. Utan en tydlig och god kommunikation mellan ledare och medarbetare försvåras arbetet att arbeta mot organisationens uppsatta mål (Calota et al. 2015). Segerfeldt (2002) menar att ledarskap mer

och mer handlar om hur vi kommunicerar snarare än hur vi använder de konventionella resurserna. Kommunikation är ett redskap som ledaren kan använda för att lyssna på marknaden och medarbetarna för att sedan anpassa verksamheten efter ändrade förutsättningar.

Calota et al. (2015) redogör för att de mest framgångsrika ledarna anses vara de som är framgångsrika inom kommunikation. Ledaren bör beakta att varje samtal är en möjlighet att förbättra mellanmänsklig kommunikation. Betydande är på vilket sätt ledare inom en organisation kommunicerar och inte bara hur mycket de kommunicerar med sina medarbetare. Kvaliteten på kommunikationen beror på hur väl ledaren använder de mänskliga resurserna i en organisation vilket i sin tur resulterar i hur väl arbetet utförs i förhållande till den kommunikation som förts. En avgörande faktor för en lyckad och effektiv kommunikation är en ömsesidig informationsprocess mellan ledare och medarbetare. Medarbetare måste ha en känsla av att de öppet kan diskutera problem och att dessa mottages på ett respektfullt och bra sätt av ledaren. Att ledaren är tillgänglig har visat sig vara avgörande för en effektiv och lyckad kommunikation (Calota et al. 2015).

6.3.3. Tekniska hjälpmedel vid kommunikation

Segerfeldt (2002) belyser att information och kommunikation är två begrepp som kan anses vara lika men i realiteten betyder de olika saker. Information kan beskrivas som ett ensidigt budskap medan kommunikation kan förklaras som en ömsesidig dialog. Information används ofta av en ledare för att ge instruktioner och är i karaktären ofta kort, har ett tydligt innehåll och förklarar hur något är eller bör vara. Kommunikation däremot har ändamålet att förklara eller diskutera något. Kommunikation leder ofta till en dialog mellan medarbetare och ledare och är mer tidskrävande än information. Högström (1999) menar att användning av tekniska hjälpmedel utan personlig kontakt lämpas för enkel information som inte ger utrymme för olika tolkningar. Således krävs det att kommunikation med hjälp av tekniska hjälpmedel kombineras med personliga möten som anses vara den viktigaste kommunikationskanalen. Det personliga mötet skapar tillfällen för kommunikation snarare än informationsutbyte vilket inte kan uppnås i lika hög grad vid kommunikation med hjälp av tekniska medel (Högström, 1999). Segerfeldt (2002) menar att ledare kan använda möten som en strategi för att förbättra kommunikationen med sina medarbetare. Att använda möten endast som ett sätt att informera gör att konceptet tappar sin viktiga funktion. Dock är det ett bra tillfälle för att diskutera viktig information. Adler och Marquart Elmhorst (2010) redogör för de kommunikationsfördelar ett personligt möte skapar. De menar att det personliga mötet skapar ett mervärde då ansiktsuttryck och tonläge kan avläsas vilket reducerar risken för missförstånd. Vidare kan kommunikationen ske på ett mer effektivt vis då återkoppling sker omedelbart. Segerfeldt (2002) menar att tekniska hjälpmedel är ett effektivt arbetssätt att komplettera det fysiska mötet med, men i linje med Högströms (1999) resonemang menar han att teknik inte kan ersätta det personliga mötet.

7. Resultat

Redovisning av resultatet sker genom en indelning i sex avsnitt. Fyra av dem: tvärfunktionellt arbete, kommunikation, psykosocial arbetsmiljö samt kontroll av arbetsprestation har sitt ursprung från de utformade hållpunkterna som användes i intervjuerna. Ytterligare två avsnitt har tillkommit: ABW - attityd och inställning samt effektivitet. Ledarna refererar till den tidigare kontorsmiljön när de återger sina upplevelser av ABW i förhållande till de olika hållpunkterna. Således presenteras inte organisationsförändringen i ett separat avsnitt utan berörs integrerat i samtliga resultatavsnitt. Varje enskilt avsnitt inleds med en ingress för att redogöra för innehåll och upplägg på ett tydligt vis.

7.1. ABW - attityd och inställning

I följande avsnitt framställs resultat kring ledarnas initiala reaktion och inställning till ABW. Det innefattar de tankar och reaktioner som uppstod då det slutgiltiga beslutet kring vald kontorsutformning för Orkla Foods Sverige presenterades. Vidare presenteras ledares åsikter gällande att det har skapats en positiv kultur kring ABW inom organisationen vilket i några sammanhang kan upplevas vara problematiskt.

7.1.1. Ledarnas initiala inställning till en aktivitetsbaserad arbetsmiljö

Ledare som initialt hade en positiv inställning till ABW menade att det berodde på att de som personer generellt är öppna för förändringar. Involvering i förändringsarbetet har också visat sig ha en positiv inverkan på inställningen. Det då det gav en förståelse för vad flytten skulle innebära och det möjliggjorde involvering och påverkan. Argument för den positiva inställningen till flytten sägs bero på att en del avdelningar och personer har erfarenhet av liknande koncept vilket har gjort att de ledarna har haft lätt att anpassa sig. Spekulationer kring ålder och tidigare arbetslivserfarenheter har förekommit då det kan anses vara svårare att som medarbetare och ledare anpassa sig till ABW om de haft erfarenhet av arbete i exempelvis cellkontor under en längre tid. Antaganden har gjort gällande att unga är mer öppna för förändringar av denna form då digitalisering, nya tankesätt och avsaknad av lång arbetslivserfarenhet inom andra kontorsutformningar kan påverka deras inställning till ABW i positiv riktning. Att kontorsflytten innebar en ny stad och ett helt nytt kontor är något som uppfattas positivt av samtliga.

“Allra första reaktionen var, oj det blir en stor förändring men jag är ganska öppen för förändring så jag tyckte det var spännande, häftigt, något helt nytt”

Sammanfattningsvis har det förekommit en positiv attityd gentemot förändringen. Dock har det uttryckts en nyfikenhet och viss osäkerhet kring hur arbetssituationen skulle bli när flytten genomförts. Frågor som har lyfts kring osäkerhet har bland annat berört hur ledaren skulle kunna hitta sina medarbetare i det nya kontoret samt hur det dagliga arbetet skulle fungera praktiskt. Bidragande faktorer till osäkerheten har även ansetts vara på grund av en upplevd otydlig kommunikation vid beslutsfattande kring kontorstyp från ledningens sida. Sammanfattningsvis har åsikterna inför implementering av ABW generellt varit mycket positiva dock har en viss oro och nyfikenhet funnits hos ledarna.

“Det var bara “Vi ska göra såhär nu”. Och det är klart då kliar vi oss i huvudet och sa jaha vad betyder detta för oss?”

7.1.2. Svårigheter kring att adressera problem i ABW-miljön

En upplevd problematik har framkommit rådande en positiv kultur kring det aktivitetsbaserade arbetssättet. Det uttrycks att denna positivitet har skapat hinder för att lyfta svårigheter gällande ABW. Då ABW är en stor satsning upplevs det i vissa fall att “allt ska vara så fantastiskt”. Till följd av det anses vissa problem kvarstå som en konsekvens av att man i organisationen inte vågar möta dem. Genom att adressera problem uttrycks det att ledare upplever en rädsla av att uppfattas som negativ, icke förändringsbenägen och gnällig. Andra ledare upplever att det råder en mycket tillåtande kultur där utvecklingsmöjligheter och svårigheter öppet kan diskuteras. Det uttrycks även att det är otroligt viktigt att som ledare visa förståelse för att det är okej att uttrycka olika åsikter kring ABW. Ledare menar att det är viktigt att skapa en kultur där problem och svårigheter kan diskuteras öppet. Exempelvis ges förslag på att svårigheter kan hanteras och diskuteras på teammöten. Det för att gemensamt hitta ett fungerande arbetssätt.

“Det är viktigt att tänka att förändringen inte är över, vi är mitt uppe i den och nu ska det bara bli bättre och bättre.”

Det finns även en medvetenhet kring att en förändringsprocess tar lång tid. Arbetssätt måste diskuteras, provas och förändras för att respektive ledare och team slutligen ska hitta passande arbetsrutiner. En medvetenhet finns rådande de olika förutsättningar ledare har för att leda sitt team i en ABW miljö. Det då ledarna ansvarar för varierande storlek på team, spenderar olika mycket tid i möten samt har mer eller mindre självgående medarbetare. Ledare uttrycker att det inte finns en och samma “medicin” till samtliga inom organisationen som de anser är viktigt att beakta.

7.2. Tvärfunktionellt arbete

Ett av Orkla Foods Sveriges främsta mål med deras nya kontorsutformning var att främja tvärfunktionellt arbete. Detta mål har varit centralt i vår datainsamling. Nedan presenteras ledarnas åsikter och upplevelser kring vilka möjligheter och svårigheter de ser kring ett tvärfunktionellt arbete i den aktivitetsbaserade arbetsmiljön. Slutligen nämns de strategier som ledarna använder sig av för att främja ett tvärfunktionellt arbete.

7.2.1. Möjligheter med ett tvärfunktionellt arbete

Majoriteten av ledarna är överens om att den aktivitetsbaserade arbetsmiljön har främjat det tvärfunktionella arbetet, vilket upplevs vara värdefullt. Som en följd av att det tvärfunktionella arbetet har ökat uttrycker ledarna att problem kan hanteras bättre och lösas snabbare över funktionsgränserna. Vidare anser de att det har bidragit till att det sker mer spontana möten med kollegor från andra team. Ledarna uttrycker att det är en stor skillnad från den tidigare arbetsmiljön i Eslöv, då team satt i olika byggnader. På så sätt uttrycks det att det tidigare fanns ett motstånd att gå över till en annan byggnad för att då upptäcka att personen som ledaren sökte inte befann sig på sitt kontor. En annan strategi som ledarna redogör för i den tidigare miljön var att kalla till möten i Outlook, vilket kunde resultera i att det kunde ta upp till en vecka innan man sågs.

“Man kan sådär... man kan ha en fundering på någonting, och sen så helt plötsligt så sitter jag ju sidan om den och den, och det kan ju vara rätt roligt och intressant att veta hur den tycker i den frågan”

Ytterligare en fördel som ledarna ser med det ökade tvärfunktionella arbetet i den nya miljön är en ökad förståelse för andra funktioners arbete, vilket i sin tur även har bidragit till en större förståelse för helheten i organisationen. Vidare anser många ledare att det bidrar till en inspiration mellan kollegor vilket på många sätt skapar möjligheter för utveckling. Det eftersom det tvärfunktionella arbetet anses främja nya tillfällen för att utbyta tankar och idéer. Ledare menar att deras roll är viktig för att uppmuntra medarbetare att arbeta tvärfunktionellt.

7.2.2. Svårigheter för att skapa ett tvärfunktionellt arbete

En del ledare menar att det finns hämmande faktorer för ett tvärfunktionellt arbete. Det uttrycks att det finns tendenser gällande att team dagligen väljer att arbeta tillsammans i en specifik zon. En orsak som beskrivs är att det underlättar att hitta sina kollegor. En annan förklaring menar en del ledare är att personerna inte trivs i ABW och att de föredragit att sitta i de tidigare cellkontoren. En del ledare uttrycker att det kan skapa negativa konsekvenser då det tvärfunktionella arbetet inte främjas på samma sätt och alla zoner inte utnyttjas till fullo, vilket är syftet med den aktivitetsbaserade arbetsmiljön.

“Vissa team har börjat upptäcka att det är lättare att sitta tillsammans... men då tappar man ju lite syftet med ABW...”

Att ABW har gjort det svårare att stöta på specifika kollegor är det många ledare som delar samma åsikt kring. Många refererar till den tidigare miljön och menar att det var desto enklare förut. Det eftersom alla visste var sina kollegor hade sin arbetsplats. Vidare anser en del ledare att den aktivitetsbaserade arbetsmiljön ställer krav på personligheten och då framför allt att det tvärfunktionella arbetet kräver att man som ledare är tämligen extrovert. Ledarna upplever att majoriteten av dem är extroverta men samtidigt uttrycker de en förståelse kring att mer introverta ledare kan uppleva miljön som påfrestande. De menar nämligen att man lätt blir väldigt “på” varandra i den nya miljön, till skillnad från när de satt i Eslöv och hade egna kontor där man på ett annat sätt kunde arbeta avskilt. En del ledare menar slutligen att samarbetet har ökat på grund av att de numera sitter i samma byggnad och att det således inte beror på den aktivitetsbaserade arbetsmiljön. Att team sitter avskilt anser en del inte hämmar det tvärfunktionella arbetet. Det eftersom det återigen handlar om att man är synlig i samma byggnad och därmed korsar varandras vägar.

7.2.3. Strategier för att skapa och upprätthålla ett tvärfunktionellt arbete

Ledarna uttrycker varierande insikter i hur de agerar i förhållande till sina medarbetare, gällande skapande och upprätthållande av det tvärfunktionella arbetet. En del ledare beskriver att de inte har några strategier eller agenda för hur de som ledare ska främja ett tvärfunktionellt arbete i den aktivitetsbaserade miljön. Medan andra ledare redogör för att de redan från start arbetat aktivt med att uppmuntra sina medarbetare att arbeta tvärfunktionellt, exempelvis genom att inspirera sina medarbetare att cirkulera i de olika zonerna.

7.3. Kommunikation

I nedanstående avsnitt inleder vi med att presentera ledarnas förutsättningar för att kommunicera i ABW-miljön. Ledarna presenterar att deras förutsättningar för att kommunicera beror på hur mycket tid de spenderar i möten, storleken på deras team samt hur självgående deras medarbetare är. Vidare presenteras upplevda kommunikationsmöjligheter och svårigheter i den aktivitetsbaserade miljön. Slutligen redovisas ledarnas strategier för att upprätthålla en god kommunikation.

7.3.1. Förutsättningar för kommunicera med medarbetare

De olika ledarna uttrycker att deras tillgänglighet för sina medarbetare varierar beroende på hur mycket tid de dagligen spenderar i möten. Några menar att de sitter i möten från morgon till kväll vilket påverkar graden av tillgänglighet för medarbetare. Tankar lyfts gällande om detta har att göra med ABW eller snarare den möteskultur som förekommer inom Orkla Foods Sverige. Dock anses kommunikationen med medarbetare vara betydligt svårare i den nya aktivitetsbaserade miljön jämfört med tidigare delvis på grund av den ovannämnda problematiken gällande möteskulturen. Då den rådande möteskulturen existerar upplevs det vara svårt att hantera akuta problem, framförallt i ABW-miljön. Det då ledarna upplever det vara svårt att uppsöka sina medarbetare mellan mötena då de inte vet var de befinner sig på ABW-kontoret.

“De planerade mötena är de lätta, det är inga svårigheter med det. Problemet är de oplanerade stunderna, när ett akut behov uppstår. Det har blivit mycket svårare att hantera här i den aktivitetsbaserade miljön då det är svårare att hitta varandra”

Gemensamt för samtliga ledare är att de har medarbetare som på ett mycket självständigt sätt bedriver sitt arbete. Däremot framkommer det att ledarna har olika mycket kontakt med sina medarbetare vilket uttrycks bero på olika faktorer. Några ledare menar att de inte har ett behov av att träffa sina medarbetare varje dag medan andra uttrycker att det är mycket viktigt att dagligen möta varandra.

7.3.2. Upplevda kommunikationsmöjligheter

Några ledare menar att ABW-kontoret skapar en miljö där det är lätt att stöta på sina medarbetare i informella sammanhang. Det då många medarbetare cirkulerar och rör sig mellan de olika zonerna under arbetsdagarna. Flytten till en gemensam byggnad har även bidragit till, som tidigare nämnt, att spontana möten upplevs vara mer förekommande över funktionsgränserna. Ledarna menar även att då det idag finns färre kaffestationer samt en gemensam matsal bidrar även detta till fler informella mötesstunder. Ytorna på det aktivitetsbaserade kontoret upplevs skapa möjligheter för att genomföra snabba avstämningar med medarbetare i en trivsamt och funktionell miljö. Sammanfattningsvis bidrar nämnda faktorer till att några ledare upplever att det finns goda kommunikationsmöjligheter.

”Att få till de här informella, det tycker jag är positivt. Och jag tycker också det här positiva med mötet inte bara i min grupp utan även kommunikation med andra avdelningar är ganska lätt också i en informell miljö”

7.3.3. Upplevda kommunikationssvårigheter

Kommunikation med medarbetare i teamet

I relation till presenterade möjligheter gällande kommunikation har de upplevda svårigheterna varit övervägande. I det tidigare kontoret hade både ledare och medarbetare kännedom om var de befann sig om de inte var upptagna i möten. I dagsläget saknas denna kännedom vilket för många upplevs problematiskt. Som följd upplever ledare att spontana möten och avstämningar minskat. Många upplever att en konsekvens av detta är att gruppsammanhållningen har blivit sämre och att det är svårare att hitta varandra i den nya aktivitetsbaserade arbetsmiljön. En anledning till det anges av en del ledare vara att de informella kommunikationsmöjligheterna har försvunnit och ledare samt medarbetare idag har svårare för att mötas i det dagliga arbetet. Idag finns en upplevelse kring att kunskapsutbyte mellan medarbetare i teamet som förut skapades genom att fysiskt arbeta nära varandra idag har minskat. Det upplevs av ledare vara problematiskt och bekymmersamt. Det uttrycks att det idag är oerhört viktigt att vara medveten om att det krävs arbete för att hitta tillfällen då medarbetare och ledare möts, både i informella och formella sammanhang.

“Jag har fått 250 nya arbetskamrater men jag har förlorat X stycken”

För att skapa rätt förutsättningar för kommunikation och sammanhållning mellan ledare och medarbetare samt inom teamet menar majoriteten av ledarna att det krävs struktur och planering på ett helt annat sätt än vad som krävdes i den tidigare miljön. Ledare uttrycker även att det är viktigt att hitta en balans kring hur ofta teamet bör träffas för att kompensera för de minskade spontana mötesstunderna.

Svårigheter för ledare att arbeta ostört

Många ledare upplever en problematik att arbeta ostört. Det eftersom ledarna i ABW-miljön är mer synliga på kontoret jämfört med tidigare. Några ledare uttrycker att på grund av de försämrade kommunikationsmöjligheterna är det viktigt att vara tillgänglig på kontoret. Därför kan det upplevas vara ett motstånd att arbeta i zonen där interaktion inte förekommer. Ledare uttrycker att det upplevs svårare att avskärma sig och arbeta i den tysta zonen jämfört

med att stänga dörren i det gamla kontoret då ledaren ville arbeta ostört. Då ledare upplever att de inte är lika tillgängliga i ABW-miljön är det svårt att avskärma sig och minska tillgängligheten ytterligare. Arbete i övriga zoner upplevs ibland vara störande då risken att bli avbruten i sitt arbete är stor. Några menar att detta ibland gör att det uppstår ett ökat behov av att arbeta hemifrån för att kunna arbeta ostört. Det uttrycks dock att den ökade synligheten som ledare är på gott och ont då den även bidrar till snabba lösningar och samtal med kollegor i sitt egna team och från andra avdelningar.

7.3.4. Strategier för att kommunicera

Ledarna har mer eller mindre skapat nya strategier för att lösa de upplevda svårigheterna gällande kommunikation på det aktivitetsbaserade kontoret. Några ledare försöker lösa problemet genom att arbeta i en bestämd zon för att underlätta för medarbetarna när de behöver kommunicera eller mötas. Andra ledare använder sig av tekniska hjälpmedel för att kommunicera och göra sig tillgängliga för sina medarbetare.

“Innan hade vi lite mer så “fika- eller lunch drevet” då gick vi i korridoren och ”ska ni med” och man kunde lätt samla ihop teamet, det kan man inte göra nu på samma vis, det blir mer inplanerat informellt ”

Som tidigare nämnt upplever många ledare att det krävs struktur och planering för att skapa en god kommunikation på ABW-kontoret. Möten uttalas således vara ett verktyg som ledare använder sig av för att kunna upprätthålla en god kommunikation. Några ledare har inte infört nya mötesrutiner sedan de flyttade till sitt nya huvudkontor i Malmö men en del av dem anser att de gamla mötesrutinerna idag är viktigare. Det då de upplevs ha en betydande roll för kommunikationen mellan ledare och medarbetare på det nya ABW-kontoret. Andra ledare har infört nya mötesrutiner för att främja kommunikationen. Dessa sker på olika vis men förekommer både på grupp- och individnivå. En del ledare uttrycker att agendan för mötena ofta är oplanerad för att kunna behandla det som anses vara viktigast för stunden. Öppna kalendrar används även som hjälpmedel för att kunna planera in mer spontana avstämningar.

“Avdelningsmötena är det som har ändrats ... tidigare träffades vi mer sällan men där har kommit feedback från medarbetare att man vill hellre träffas ofta och kortare just för att få lite kontinuitet och samla ihop sig i teamet”

Tekniska hjälpmedel har enligt ledare, förutom mötesrutiner, en större betydelse idag för att upprätthålla en god kommunikation med sina medarbetare. Skype nämns som ett hjälpmedel för att kommunicera och ange var man befinner sig på kontoret. Ledare menar även att det är viktigt att vara tillgänglig genom tekniska hjälpmedel då det är så medarbetarna kan kontakta ledarna när de inte vet var de befinner sig på kontoret. En del ledare anser att tekniken bidrar till att lösa kommunikationsproblem medan andra menar att det krävs mycket mer än så för att lösa problematiken som uppstått kring tillgänglighet och kommunikation i den nya ABW-miljön. Det uttalas att det är svårt att få till informella mötesstunder med flera personer samtidigt. Om detta ska ske blir det oftast mycket ineffektivt då det tar långt tid att samla ihop flera personer. Konsekvenserna av detta upplevs bli att kommunikationen över mejl har ökat drastiskt. Ledare uttrycker en viss oro kring detta då kommunikation via skrift upplevs skapa en hårdare kommunikation och det är lättare att missförstå varandra. Även mejlkommunikationen upplevs ineffektiv då det kräver att ledaren inväntar svar från flera medarbetare i teamet. Således försöker en del ledare arbeta aktivt för att använda sig av korta avstämningar mer frekvent med sina medarbetare för att undvika mejlkommunikation.

“Det finns två sätt att se på saken; vi behöver tid att anpassa oss men också nya strategier för att kommunicera och samarbeta”

En del ledare menar att de inte har skapat nya strategier för att kommunicera då de anser att de inte hunnit anpassa sina strategier till det nya ABW-kontoret. En del ledare menar att frågeställningar som kan behöva lösas i framtiden inte ens hunnit formuleras i huvudet då arbetet på det aktivitetsbaserade kontoret fortfarande är nytt. Strategier såsom mer frekventa möten, individanpassade avstämningar och liknande är något som ledarna anser behöver växa fram med tiden.

7.4. Psykosocial arbetsmiljö

Inledningsvis berörs upplevda möjligheter och svårigheter som ledarna ser kring kontroll av psykosocial arbetsmiljö i ABW. Vidare presenteras ett centralt område som berörs av ledarna; arbete hemifrån. Avslutningsvis presenteras ledarnas strategier för att kontrollera den psykosociala arbetsmiljön för sina medarbetare.

7.4.1. Uppleva möjligheter

Sett utifrån ett individperspektiv anses en fördel med den aktivitetsbaserade miljön vara att det skapas stora möjligheter att utifrån personlighet och sinnesstämning välja en önskad arbetsmiljö genom de olika zonerna. Att den nya arbetsmiljön, dessutom anses vara positiv och upplyftande uttrycks av många vara som en stor fördel. Ledare som arbetat många år inom företaget motiveras av den nya arbetsmiljön och har uttryckligen inte längre samma behov av att söka sig vidare till tjänster på andra företag, som tidigare lockade.

7.4.2. Upplevda svårigheter

Det uttrycks att den aktivitetsbaserade miljön övervägande har skapat svårigheter snarare än möjligheter för ledarna gällande att försäkra sig om medarbetarnas välmående. En del anser att det beror på att de träffar sina medarbetare i betydligt mindre utsträckning i den nya aktivitetsbaserade miljön. I värsta fall kan det till och med ta upp till två veckor innan de har stött på varandra eller haft tid att ses.

“Jag försöker dock vara duktig på att röra mig runt mycket och fråga hur helgen har varit osv, men det tar mycket tid. Förut kunde man bara stanna till snabbt, vilket ju inte fungerar nu när vi inte sitter tillsammans.”

Många jämför med det tidigare kontoret och dess miljö och menar att det var betydligt enklare att kontrollera psykosocial arbetsmiljö då eftersom att man iallafall träffade medarbetare i sitt team minst en stund varje dag. Ytterligare en skillnad uttrycks vara hur mycket tid som spenderas tillsammans med sina medarbetare. En del ledare menar att de på det tidigare kontoret, spenderade i princip 70 % av tiden nära sina medarbetare i jämförelse med den nuvarande ABW-miljön där ledaren anser att de inte alls spenderar tid med sina medarbetare, i allafall inte på samma sätt.

Vidare uppfattas det som en stressfaktor att finna en arbetsplats som fungerar, till de arbetsuppgifter som ämnas fullföljas under arbetsdagen. Ledare förklarar att en del medarbetare till och med åker till kontoret tidigare på morgonen endast för att försäkra sig om att de får sin önskade arbetsplats för dagen. Att zonerna dessutom i dagsläget tenderar att flyta ihop uppfattar många ledare som en nackdel gällande den psykosociala arbetsmiljön. Exempelvis har zonerna vatten, jord och eld som till en början skilde sig åt i ljud-och aktivitetskaraktär upplevs idag vara snarlika. Ledare menar att det har resulterat i att det

skapat färre möjligheter för ledare och medarbetarna att utifrån personlighet och sinnesstämning välja arbetsplats i den aktivitetsbaserade miljön.

Introduktion av nyanställda

En aspekt gällande den psykosociala arbetsmiljön som upplevs vara problematisk är mottagande av nyanställda i den aktivitetsbaserade miljön. Många refererar till att det var enklare i den tidigare miljön, då nyanställda kom till en liten avdelning och fann därmed en närhet till kollegor och ledare. I det tidigare kontoret upplevdes det vara enklare, på så sätt att den nyanställda kunde lära sig vart sina medarbetare och ledare befann sig på kontoret. I dagsläget finns inga strategier för hur mottagandet av nyanställda i den aktivitetsbaserade arbetsmiljön ska gå till. Det har förekommit diskussioner om införande av exempelvis en mentor eller fadder för att ge den nyanställda stöttning och en chans att lära känna den närmsta kretsen av medarbetare och ledare. Dock har inget beslut gällande tillvägagångssätt tagits. Det trots att majoriteten av ledarna är överens om att det känns viktigare än någonsin att ha ett uppstyrt introduktionsprogram för nyanställda i den nya aktivitetsbaserade miljön.

“Jag tror att det är otroligt svårt att vara ledare för någon som kommer ny i denna miljö”

Ledarna uttrycker att de besitter olika mycket erfarenhet gällande hantering av nyanställda i den aktivitetsbaserade miljön. Ledare som har ansvarat för introduktion av nyanställda har använt strategier så som att arbeta i en bestämd zon i två veckor. På så sätt skapades en trygghet och kommunikationen förenklades mellan nyanställd och ledare. Andra ledare menar att det i dagsläget inte har några utarbetade strategier eller idéer hur problematiken kring nyanställda ska lösas, utan att det får möta svårigheten när de ska introducera en ny medarbetare.

7.4.3. Arbete hemifrån

Som en följd av införandet av den aktivitetsbaserade arbetsmiljön uttrycks det av några ledare att distansarbetet har ökat. En del ser det som positivt eftersom det upplevs medföra en frihet både för ledare och medarbetare. Andra menar att det endast ses som belastning då mycket av ledarens tid spenderas på att gå runt och leta efter sina medarbetare i ABW-miljön. Det i sin tur har medfört att många av arbetsuppgifterna måste utföras efter jobbet, hemifrån. Andra menar att den aktivitetsbaserade arbetsmiljön inte passar alla ledartyper och att man av trivsel-skäl väljer att arbeta hemifrån.

“Jag upplever inte att, det kanske man trodde att många skulle jobba hemma för det skulle vara stökigt, men jag upplever inte i mitt team att det skulle ha blivit mer. Nästan tvärtom för att det är en sådan härlig miljö så man vill komma in och vara här”

Andra menar att distansarbetet har minskat efter flytten till den aktivitetsbaserade miljön. Det eftersom den nya miljön upplevs som en inspirerande och härlig och ledare arbeta på ABW-kontoret. Även här sker en jämförelse med den tidigare miljön som upplevdes som väldigt dystert och oinspirerande. Det finns en uppfattning kring att de medarbetare som tidigare valt att arbeta hemifrån på grund av att de önskat lugn och ro, nu föredrar arbeta i den tysta zonen på kontoret, vilket ses som positivt.

7.4.4. Strategier för att kontrollera medarbetares psykosociala arbetsmiljö

För att följa upp välmående bland medarbetare använder sig många ledare utav möten, mer specifikt månadsmöten och teammöten. På mötena uttrycks det att det ges utrymme för diskussion mellan ledare och medarbetare kring frågor som rör den psykosociala arbetsmiljön. Många upplever att det är svårare att kontrollera hur medarbetare mår i en aktivitetsbaserad arbetsmiljö, således anser ledare att de strukturerade mötena är mycket viktiga.

En del menar att man som ledare aldrig är tillräcklig och att det ibland kan vara svårt att hitta lösningar för att kontrollera välmående. En anledning som anges är då mötena oftast inkluderar många medarbetare i teamet och att ledarna upplever en svårighet för medarbetarna att lyfta upplevda problem när flera medarbetare är närvarande. Medan andra anser att de strategier som finns idag för att kontrollera den psykosociala arbetsmiljön är tillräckliga för att få en bild av hur medarbetarna mår och trivs. Vidare uttrycks betydelsen av att diskutera och beröra frågor kring flytten till den aktivitetsbaserade miljön, för att skapa ett förtroende mellan ledare och medarbetare. En del menar däremot att ansvaret inte bara ligger på ledaren utan att individen också bär ett eget ansvar för att tydliggöra om något är fel. I den aktivitetsbaserade arbetsmiljön visar sig detta genom ett reaktivt ledarskap, vilket innebär att ledarna inte agerar så länge medarbetarna inte klargör att något är fel, det förutsätts att allt är bra om inte medarbetarna meddelar något annat.

7.5. Kontroll av arbetsprestation

Nedan presenteras åsikter kring hur kontroll av arbetsprestation sker i den aktivitetsbaserade miljön. Som en konsekvens av detta ämne redovisas även upplevelser kring tillitsskapande mellan ledare och medarbetare.

Majoriteten uttrycker att det inte upplevs finnas en skillnad kring hur de kontrollerar arbetsprestation hos sina medarbetare i en ABW-miljö i relation till den tidigare kontorsmiljön. Argument som anges är bland annat att de anställda är självständiga i arbetet och driver sina egna arbetsuppgifter samt att förtroende alltid varit en stor del i deras relation. Då arbetet ofta är i projektform uttalas det att det kan vara så att ledaren har mindre kontroll och insikt i vad som försiggår i projektet. Däremot upplever ledare inte att det finns någon problematik gällande tillit och behov av kontroll av arbetsprestation. Vidare uttalas det att tydliga mål, deadlines och förväntningar alltid kännetecknat arbetet inom Orkla Foods Sverige vilket gör att det aktivitetsbaserade kontoret inte anses skapa svårigheter utifrån en tillitsaspekt.

“Det har inte varit en resa för mig, jag har alltid jobbat på det viset... nej, det har inte varit någon skillnad i mitt ledarskap. Men skulle vi mot förmodan få in en medarbetare som inte gör sitt jobb så är det betydligt lättare att försvinna i en sån här miljö. Det tar ju längre tid att upptäcka det men förr eller senare så upptäcks det ju om du är ute som en aktiv ledare.”

De ledare som upplever att kontroll av arbetsprestation är svårare i ABW-miljön menar att det grundar sig i att man inte längre har samma möjlighet att kontrollera om individen befinner sig på kontoret eller inte. Likaså menar vissa ledare att det är mycket lättare att försvinna i en ABW-miljö vilket kan göra att det tar längre tid att upptäcka om medarbetare inte gör vad de ska. Om arbetsprestation mäts i närvaro uttrycks det att det kan bli problematiskt att kontrollera detta på det aktivitetsbaserade kontoret. Slutligen uttrycker många ledare att om man som ledare har ett stort kontrollbehov kommer man förmodligen uppleva svårigheter gällande tillitsskapande och kontroll av arbetsprestation.

“Är du väldigt kontrollerande i ditt ledarskap så har du ju betydligt svårare att leda i en sån här miljö, det är jag helt övertygad om.”

7.6. Effektivitet

Nedan presenteras resultat kring ledares upplevelser kring effektivitet i den aktivitetsbaserade arbetsmiljön. Avsnittet är indelat i två kategorier; möjligheter för att arbeta effektivt samt svårigheter för att arbeta effektivt i ABW-miljön.

7.6.1. Möjligheter för att arbeta effektivt i ABW

Att effektiviteten har påverkats positivt i den aktivitetsbaserade miljön är det många ledare som är överens om. Anledningen uttrycks vara det tvärfunktionella arbetet som har främjats i den nya miljön. Ledarna menar att det har skapat möjligheter att lösa problem enkelt och snabbt i ABW-miljön både i det egna teamet men även över funktionsgränserna. Det anses vara väldigt positivt och en stor skillnad från den föregående arbetsmiljön där det enligt ledarna kunde ta flera veckor av mejlkonversation för att komma fram till ett beslut.

“Generellt tror jag på effektivitet och så om man inte bara ser till den egna gruppen utan till företag som helhet så är jag ganska säker på att detta är en positiv miljö. Därför att det sker så mycket mellan funktioner som det inte gjort innan.”

Likaså uttrycker en del ledare att ABW har påverkat effektiviteten positivt genom att ledare kan se gemensamma processer istället för funktioner som arbetar med enskilda processer. En del ledare uttrycker att den aktivitetsbaserade arbetsmiljön har skapat stora möjligheter för att bygga mycket effektiva team. En förutsättning som nämns för att detta ska ske är dock att ledaren har en stor tillit till sina medarbetare och skapar tydliga mål samt deadlines. Det då arbete under eget ansvar anses ha ökat betydligt i den aktivitetsbaserade arbetsmiljön.

7.6.2. Svårigheter för att arbeta effektivt i ABW

Samtidigt som ledarna uppger att effektiviteten har påverkats positivt i den aktivitetsbaserade arbetsmiljön, framkommer även negativa aspekter. En del ledare upplever att det är svårt att leda på ett effektivt sätt inom ABW eftersom det tar tid att hitta sina medarbetare.

“Vi har förlorat i effektivitet totalt i gruppen ... för jag springer omkring och jagar och letar och ringer och undrar och så ... så vi ägnar tid åt att leta istället för att jobba.”

En del ledare refererar till den tidigare miljön där det var enklare att samla medarbetare och genomföra korta avstämningar. I den nuvarande ABW-miljön uttrycker en del ledare att de försöker fortsätta med korta avstämningar men att det finns en svårighet att utföra dem på ett effektivt sätt. En anledning, som framförs av ledarna är att då ledare och medarbetare inte längre träffas i samma utsträckning i den aktivitetsbaserade miljön samlas frågor på hög. Dessa frågor upplevs av ledarna ta mycket tid från avstämningarna. Avslutningsvis nämner också en del ledare att effektiviteten har påverkats negativt främst då team inte längre sitter tillsammans i den aktivitetsbaserade arbetsmiljön. En strategi för att främja effektivitet som olika ledare redogör för, är att deras team emellanåt samlas i en bestämd zon. På så sätt upplevs det vara enklare för ledaren att hitta sina medarbetare och vice versa.

7.7. Sammanfattning av resultat

Sammanfattningsvis har resultatet visat på att ledarna upplever både möjligheter och svårigheter i den nya aktivitetsbaserade miljön. Kommunikation med medarbetare upplevs av majoriteten av ledarna som en svårighet på det aktivitetsbaserade kontoret. Det då ledarna

upplever svårigheter att möta sina medarbetare i det dagliga arbetet, som var betydligt enklare på tidigare kontor. Många ledare menar att det krävs struktur och planering för att skapa och upprätthålla en god kommunikation. Således upplever ledare att kommunikationen med medarbetare även är mer ineffektiv i ABW-miljön. Då ledare upplever att de är mer distanserade från sina medarbetare resulterar detta i en svårighet för ledare att kontrollera välmående hos sina medarbetare. Tillitsskapande och kontroll av arbetsprestation upplevs av ledarna vara oförändrat i jämförelse med tidigare kontor. Tvärfunktionellt arbete upplevs däremot som något som drastiskt ökat sedan införandet av ABW. Till följd av detta upplever många ledare att problem som tidigare tagit veckor att lösa, idag kan lösas på ett mycket mer effektivt vis över funktionsgränserna. Avslutningsvis menar dock många ledare att förändringsresan precis har påbörjats och det krävs utvärdering och utveckling av strategier för att optimera arbetet på det nya aktivitetsbaserade kontoret.

8. Analys och diskussion

I följande avsnitt analyseras och diskuteras studiens resultat. Avsnittet är uppdelat i tre delar; attityd och inställning till ABW, upplevda möjligheter och slutligen upplevda svårigheter. Samtliga avsnitt inleds med en mer specifik ingress. För att redovisa vår framtagna analys av upplevda möjligheter samt svårigheter kommer vi presentera dessa avsnitt med hjälp av två egenkonstruerade modeller. Diskussion kommer att föras löpande i samband med analyserade områden men avskiljs med hjälp av en rubrik. Avsnittet summeras med en avslutande diskussion.

8.1. Attityd och inställning till ABW

Nedan analyseras ledarnas initiala inställning till det nya aktivitetsbaserade kontoret. Vidare analyseras även den upplevda positiva kulturen kring ABW, som ledarna anser hämma hantering av upplevda svårigheter. Avsnittet avslutas med en diskussion.

Den initiala inställningen kring ABW varierade från ledare till ledare. I det stora hela hade ledarna en positiv inställning men upplevde i olika grad en osäkerhet inför implementeringen. Ett huvudsakligt upplevt problem inför implementeringen kretsade kring hur ledarna skulle möta sina medarbetare i den nya kontorsmiljön. De ledare som var mest positiva inför implementeringen av det aktivitetsbaserade kontoret förklarade detta med att de som personer var öppna för förändring. De olika ledarna hade alla olika erfarenhet av kontorsmiljöer. Några var vana vid att arbeta i cellkontor medan andra hade arbetat i mer öppna kontorslandskap och därmed hade erfarenhet av att arbeta i en mer flexibel och socialt omväxlande miljö.

Ledarnas olika reaktioner och förväntningar inför implementeringen av det nya aktivitetsbaserade kontoret kan förklaras med hjälp av Alvesson och Sveningsson (2008) teori kring att en förändringsprocess tas emot, tolkas och förstås på olika sätt av olika individer i en organisation. De olika förväntningarna kan således ha sin grund i individuella erfarenheter som i sin tur påverkar meningsskapandet i förändringsprocessen. Då ledarna bär med sig varierade erfarenheter kring arbete i olika kontorsmiljöer kan detta tänkas påverka deras meningsskapande i förändringsprocessen. Ledare som tidigare har erfarenhet av kontorsmiljöer där de haft ett mindre fysiskt avstånd till sina medarbetare upplevde generellt en större oro inför implementeringen. Ledare som däremot bar med sig tidigare erfarenheter som inneburit en större flexibilitet och social omväxling i kontorsmiljön var mer positiva. Ledare spekulerar kring om inställningen till ABW kan ha att göra med ålder och att yngre personer skulle ha lättare för att anpassa sig till den aktivitetsbaserade miljön. Denna koppling kan inte uttydas ur studiens resultat. Dock kan de varierade åsikterna förklaras med hjälp av

teorier från Weick (1995) och Ford et al. (2008). Weick (1995) menar att meningsskapande sker i linje med tidigare erfarenheter vilket i detta fall kan innefatta ledarens erfarenheter kring arbete i tidigare kontorsmiljöer snarare än att förklaras med ålder som en bakomliggande faktor. Ledarna uttryckte även oro kring situationer som de förutspådde skulle bli utmanande och jobbiga exempelvis hur de skulle leda och samverka med sitt team i den nya aktivitetsbaserade miljön. Ford et al. (2008) menar att förväntningar i ett sådant sammanhang spelar en betydande roll för individens meningsskapande i en förändringsprocess. Således kan ledare som förväntat sig att ABW skulle vara en stor utmaning möjligtvis även uppleva detta i det aktivitetsbaserade kontoret efter genomförd implementering. Enligt Fords et al. (2008) resonemang kan därmed även ledare som före implementeringen haft en mer positiv förväntan även tänka sig uppleva färre svårigheter. Författaren nämner även det sociala umgänget som en påverkan på individens meningsskapande. Ledarnas initiala inställning och meningsskapande av det nya konceptet kan således tänkas ha påverkats av det sociala sammanhanget.

Några ledare uttrycker svårigheter kring att adressera problem i den nya ABW-miljön och menar vidare att det finns en kultur kring implementeringen av det aktivitetsbaserade kontoret som säger att "allt ska vara så fantastiskt". Vidare uttrycker några att detta resulterar i att problem kvarstår då ledare inte vågar bemöta dem. En vanlig reaktion på förändring är ofta motstånd. Enligt Jakobsen (2004) beror detta ofta på att människor försvarar något som är känt sedan tidigare och reagerar med någon form av motstånd mot förändringen. Brown (2011) menar att det är viktigt att se motstånd i en förändringsprocess som ett tillfälle att som ledare få feedback och hantera medarbetarnas upplevda problem. Då ledare idag upplever att detta inte sker kan motstånd i förändringen möjligtvis förebyggas och hanteras genom att skapa en mer tillåtande kultur. Parker (2016) belyser vikten av att ledare agerar förebilder vid en implementering av ett aktivitetsbaserat kontor. Medarbetarnas frågor, osäkerhet samt eventuella motstånd till förändringen måste övervinnas för att de positiva aspekterna av ABW ska kunna upplevas och där bär ledarna ett ansvar. De ledare som upplever att det generellt finns en positiv kultur kring ABW kan möjligtvis ha en större förståelse kring medarbetares eventuella upplevda problem i relation till ABW i jämförelse med ledare som menar att "allt är så fantastiskt". Således kan det vara viktigt att motverka den positiva kulturen kring ABW för att ledarna ska känna sig bekväma med att uttrycka upplevd problematik men likaså att medarbetare ska kunna ge feedback och att denna mottages som förslag på förbättringar snarare än problem som ledare inte väljer att möta.

8.1.2. Diskussion

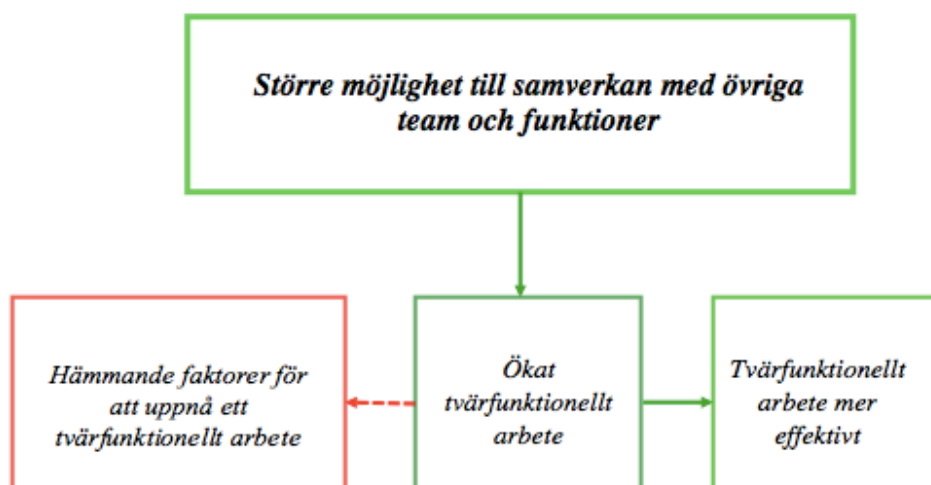
Ledare uttrycker att de har olika erfarenheter av kontorsmiljöer sedan tidigare. Vi ställer oss frågan om ledarna hade upplevt en mindre osäkerhet om det tidigare huvudkontoret hade varit utformat som ett öppet kontorslandskap istället för cellkontor. Det då skillnaden mellan det dåvarande och nuvarande kontoret inte hade varit lika påtaglig och det funnits erfarenhet av att arbeta i en mer öppen kontorsmiljö. Å ena sidan hade ledarna haft en erfarenhet av att arbeta i en mer flexibel och social miljö vilket möjligtvis hade kunnat vara fördel inför implementering av ett aktivitetsbaserat kontor. Utifrån den oro som ledarna uttryckt att de upplevde inför implementeringen av det aktivitetsbaserade kontoret, så som att det skulle vara en bullrig miljö, svårt att arbeta ostört samt svårigheter kring praktiska frågor, kan erfarenhet av arbete i ett öppet kontorslandskap tänkas reducera denna oro. Det då ledarna möjligtvis kan bära med sig strategier för att hantera arbetet i ett mer öppet kontor. Å andra sidan hade problemet med att ledare inte har bestämda arbetsplatser i relation till sina medarbetare kvarstått. Således hade det fortfarande varit nödvändigt att utveckla nya strategier för att hantera den nya ABW-miljön. Med detta sagt tror vi att det är en fördel att ha erfarenhet av

mer liknande kontorskoncept då erfarenhet spelar en stor roll i individens meningsskapande. Dock medför en stor förändringsprocess, som införandet av ett ABW-kontor, en stor omställning där oro och rädsla för förändring faller sig naturligt.

Ledarna talar om en upplevd positiv kultur kring ABW som uttrycks hämma hantering av upplevda problem i den nya kontorsmiljön. Vi tror att det är viktigt att uppmärksamma att denna upplevelse finns bland ledare för att skapa tillfällen för att hantera både upplevda möjligheter och svårigheter i den aktivitetsbaserade miljön. Då ledare har förtroendet och uppdraget att agera förebilder för sina medarbetare i förändringsprocessen anser vi att det är betydelsefullt att ledares upplevda svårigheter och oro, bemöts, tas på allvar och hanteras. Det för att ledarna ska kunna se förändringen som något positivt och i sin tur förmedla denna upplevelse vidare till sina medarbetare. Vi tror även att det är lättare för ledarna att tala om upplevda möjligheter än svårigheter vilket troligtvis kan vara en bidragande faktor till den upplevda positiva kulturen kring ABW. Den positiva kulturen kan å ena sidan ses som ett problem då ledare upplever att den skapar hinder för att möta upplevda svårigheter i förändringsprocessen. Således anser vi att det är viktigt att ledarna upplever att det finns en tillåtande kultur där svårigheter snarare ses som utvecklingsmöjligheter än problem. Å andra sidan tror vi att det är betydelsefullt för Orkla Foods Sverige att den positiva kulturen kvarstår och genomsyrar förändringsprocessen det eftersom implementeringen av ABW bör hanteras med en optimistisk och hoppfull inställning. Vi menar således att den positiva kulturen måste kvarstå men att upplevda svårigheter bör välkomnas och hanteras för att ledare och medarbetare ska trivas och fortsätta att utvecklas i den nya aktivitetsbaserade miljön.

8.2. Upplevda Möjligheter

I studiens resultat har vi kunnat utläsa en central möjlighet. I följande avsnitt kommer vi att analysera den upplevda möjligheten med ABW; att ledarna upplever det enklare att samverka med personer från andra team och funktioner. Denna möjlighet har visat sig resultera i upplevt ökat tvärfunktionellt arbete vilket i sin tur har resulterat i en högre effektivitet gällande tvärfunktionellt samarbete i jämförelse med tidigare kontorsmiljö. Slutligen berörs upplevda utmaningar för att ett tvärfunktionellt arbete ska optimeras och i framtiden fortsätta vara en stor upplevd fördel för ledarna på det aktivitetsbaserade kontoret. Således symboliseras detta resonemang nedan med en röd ruta och streckad linje i vår egenkonstruerade modell. Avsnittet avslutas med en diskussion.



Figur 1. Egenkonstruerad modell.

En stor möjlighet som visat sig i studiens resultat är ledarnas positiva upplevelse kring att det tvärfunktionella arbetet har ökat markant i jämförelse med tidigare cellkontor. Brunia et al. (2016) menar att den främsta fördelen med ett aktivitetsbaserat kontor är just främjandet av ett tvärfunktionellt arbete. Petrulaitiene och Jylhä (2015) redogör för att ett tvärfunktionellt arbete är en av ABW:s främsta positiva effekter, vilket även ledarna på Orkla Foods Sverige upplever. Danielsson Bodin (2010) belyser i sin avhandling att former av flexkontor och cellkontor medför de mest nöjda medarbetarna. Hon menar även att de olika typerna av kontor medför tillfredsställelse inom olika områden. Exempelvis kan cellkontor främja avskildhet och koncentration medan mer flexibla kontor så som aktivitetsbaserade kontor främjar social interaktion och samverkan. Danielsson Bodins (2010) resonemang går i linje med vad ledarna på Orkla Foods Sverige uttrycker kring deras möjligheter på deras nya ABW-kontor.

Det tvärfunktionella arbetet har även skapat möjligheter för att kommunicera mer effektivt över funktionsgränserna. Tidigare har kommunikation med andra teammedlemmar skett i hög utsträckning med hjälp av tekniska hjälpmedel då de på tidigare kontor arbetade avdelningsvis men även i olika byggnader. Tekniska hjälpmedel lämpar sig för enkel kommunikation med liten risk för tolkning (Högström, 1999). Det personliga mötet skapar ett mervärde då ansiktsuttryck och tonläge kan avläsas men även missförstånd reduceras (Adler & Marquart Elmhorst, 2010). Tidigare uttryckte ledare att de kunde mejla fram och tillbaka kring saker i veckor för att lösa problem. Med hjälp av det aktivitetsbaserade kontoret stöter de idag på kollegor från andra team på ett informellt sätt och problem kan således lösas på ett mycket mer effektivt vis. Daspit et al. (2013) och Santa et al. (2011) framställer att det finns ett samband mellan tvärfunktionella team och effektivitet. Dock krävs organisatoriska förutsättningar för att det ska ske, så som tydligt uppsatta mål inom organisationen samt en kontorsmiljö som främjar tvärfunktionellt arbete. Ledarna på Orkla Foods Sverige har idag nya förutsättningar för att kunna arbeta tvärfunktionellt jämfört med tidigare. Sambandet mellan tvärfunktionellt arbete och effektivitet blir således tydlig i jämförelse med tidigare kontorsmiljö då organisatoriska förutsättningar saknades.

Utmaningar för att bibehålla ett fortsatt tvärfunktionellt arbete

Likaså som ledarna uttrycker att det finns en stor möjlighet till att arbeta tvärfunktionellt på det nya ABW-kontoret så menar en del ledare att det finns tendenser till att det aktivitetsbaserade kontoret inte används till sin fulla potential (se figur 1). Med detta menar några ledare att medarbetare och ledare endast utnyttjar vissa arbetsplatser och zoner av kontoret. Appel-Meulenbroek et al. (2011) menar att ett generellt koncept är svårt att skapa för att tillfredsställa alla personligheter, arbetsstilar och aktivitetsmönster i en organisation. Författarna menar vidare att enformigt arbete, där samtliga ytor inte utnyttjas, kan ses som ett hinder för en organisation som implementerat ABW. Då det finns tendenser till att team och individer begränsar sig till en viss yta på kontoret kan detta vara en hämmande faktor för ett tvärfunktionellt arbete. Daspit et al. (2013) och Santa et al. (2011) menar att samarbete och en god kommunikation i tvärfunktionella team främjar effektivitet. Ledare uttrycker att de samlar sina enskilda team i samma zon för att lösa problem som att de inte hittar varandra på det nya kontoret. Genom att sitta i samma zon kan det således uppnå en högre effektivitet i arbetet. Dock kan detta leda till ett minskat tvärfunktionellt arbete än om samtliga hade utnyttjat det aktivitetsbaserade kontorets zoner. Genom att ledare och dess medarbetare väljer att arbeta i samma zon kan de tänkas minska problem som uppstår om de inte hittar varandra men till följd av detta kan istället det tvärfunktionella arbetets effektivitet hämmas.

Trist (1981) samt Bolman och Deal (2008) argumenterar för att motståndet i förändring kan grunda sig i en förändring i sociala konstellationer som placering av kontor och sociala

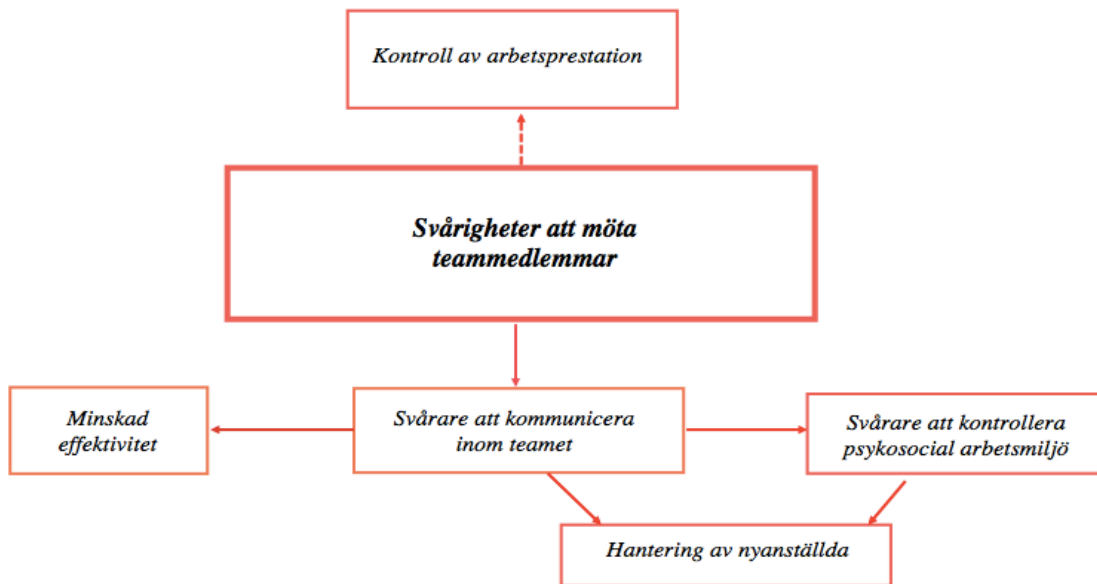
faktorer. Team som väljer att placera sig tillsammans på ABW-kontoret kan tänkas vara en form av motstånd då de möjligtvis inte vill förlora kontakt med kollegor, effektivitet och kommunikationsmöjligheter som på tidigare kontor fungerade bra. Parker (2016) menar att en aktivitetsbaserad miljö ställer nya krav på ledarskapet då ledaren inte längre har en bestämd plats i närheten av sina medarbetare. Istället för att förändra sitt ledarskap och hitta nya strategier för att hitta varandra och kommunicera har det framkommit att ledare och medarbetare valt att arbeta i närhet av varandra.

8.2.1. Diskussion

Precis som ledarna uttrycker är samarbete över funktioner det vill säga tvärfunktionellt arbete den största upplevda möjligheten med det nya aktivitetsbaserade kontoret. Ledare uttrycker att det kan finnas utmaningar för hur de positiva upplevelserna av ett tvärfunktionellt arbete ska fortskrida. Å ena sidan tror vi, precis som några ledare menar, att det är viktigt att aktivt arbeta för att främja det tvärfunktionella arbetet genom att arbeta i olika zoner och med kollegor över funktionsgränserna. Å andra sidan anser vi att det i slutändan inte är avgörande att aktivt variera sin arbetsplats i de olika zonerna för att främja ett tvärfunktionellt arbete. Vi tror att de ledare och medarbetare som stundtals valt att arbeta i samma zon snarare kan ses som något positivt. Det då vi ser det som en strategi att minska den, som tidigare nämnt, upplevda svårigheten kring att ledare och medarbetare inte hittar varandra. Vilket även kan resultera i en minskad användning av ledarskap på distans. Vi menar att även om ledarnas strategi att spendera tid med medarbetare i samma zon till viss del leder till ett hämmat tvärfunktionellt arbete tror vi att strategin kan vara nödvändig. Det eftersom ledarna visar en vilja att lösa de upplevda svårigheter som uppstått då de inte möts i ABW-miljön. Således tror vi att fördelarna med att ledare delvis väljer att arbeta i samma zon och i närheten av sina medarbetare medför fördelar som kan tänkas väga tyngre än risken för att till viss del hämma det tvärfunktionella arbetet. Ledarna menar att det nya aktivitetsbaserade kontoret i stort skapar många möjligheter till ett tvärfunktionellt arbete vilket inte endast grundar sig i hur ledare och medarbetare arbetar i de olika zonerna. Vi tror att gemensamma kaffestationer, matsal och det faktum att alla medarbetare och ledare idag befinner sig i en och samma byggnad är den största och mest bidragande faktorn till att ett tvärfunktionellt arbete idag upplevs som ABW:s största möjlighet.

8.3. Upplevda svårigheter

Utifrån vårt resultat har vi kunnat utläsa en central svårighet som ledarna upplever i den nya aktivitetsbaserade arbetsmiljön; svårigheten att möta teammedlemmar. Det har resulterat i att ledarna upplever kommunikationssvårigheter, ineffektivitet, svårigheter att kontrollera den psykosociala arbetsmiljön för medarbetare samt att hantera nyanställda. Svårigheten kan även, enligt forskning, resultera i att ledarna upplever det problematiskt att kontrollera medarbetares arbetsprestation. Det är dock inget vi har kunnat tyda i vårt resultat, således är pilen streckad i nedan modell. Samtliga områden presenterade i modellen kommer att analyseras och diskuteras.



Figur 2. Egenkonstruerad modell.

8.3.1. Upplevda kommunikationssvårigheter

Utifrån resultatet framkom det att ledarna har olika förutsättningar för att vara tillgängliga för sina medarbetare i den aktivitetsbaserade miljön. En anledning antas vara Orkla Foods Sveriges egen möteskultur samt att ledarna spenderar varierande tid i möten. Den nya arbetsmiljön upplevs även skapa färre tillfällen för informella möten, eftersom ledarna och dess medarbetare inte längre har bestämda arbetsplatser. Att ledare och medarbetare inte längre möts i samma utsträckning som i den tidigare kontorsmiljön upplever ledarna har bidragit till kommunikationssvårigheter (se figur 2). Enligt Heide et al. (2005) bär ledarna i en organisation ett stort ansvar för att kommunikationen ska fungera tillfredsställande vilket i sin tur är avgörande för en organisations överlevnad. Calota et al. (2015) redogör för att en bristfällig kommunikation kan ligga till grund för störningar och upplevda problem i en organisation. Ett samband som kan härledas till ledarnas upplevda problematik kring att de inte möter samt kommunicerar med sina medarbetare i samma utsträckning som på tidigare kontor. Calota et al. (2015) framför vidare att det krävs en effektiv, målinriktad och tydlig kommunikation från ledares sida för ett arbete mot organisationens uppsatta mål. Ledarna upplever själva att den aktivitetsbaserade miljön bland annat kräver att ledarna är mycket mer strukturerade och planerade kring sin kommunikation. Då ledarna inte möter sina medarbetare i det dagliga arbetet i lika stor utsträckning utövar de därför många gånger ett distansledarskap. Jarvempaa och Tanriverdi (2003) redogör för att distansledarskap ställer krav på kommunikations- och informationssystem men även på ledarskapet.

Skapande av kommunikations- och mötesstrategier

I resultatet framkom det en differens huruvida ledare har funnit eller inte funnit strategier för att upprätthålla en god kommunikation. Ledare uttryckte en oro angående att kommunikationen över mejl ökat drastiskt i ledarens egna team, vilket har lett till missförstånd och en mer ineffektiv kommunikation där det tar lång tid att fatta beslut. Kayworth och Leidner (2002) redogör för att en förlust av face-to-face kommunikation kan leda till att även gester, tonläge och ansiktsuttryck utesluts vilket är viktigt för att tydliggöra och förstärka kommunikationen. Således ställs det ett högre krav på ledare i ABW-miljön då de måste ersätta de förlorade informella kommunikationstillfällena men samtidigt inte endast utföra ett ledarskap på distans med hjälp av tekniska medel. Den grundläggande problematiken i resultatet har visat sig vara att ledare upplever att det är svårt att möta sina

medarbetare i den nya aktivitetsbaserade miljön. Således har ledare utifrån sina olika förutsättningar mer eller mindre infört nya mötesstrategier på individ- och gruppnivå samt börjat använda sig av olika tekniska hjälpmedel såsom exempelvis; Skype, Whatsapp och öppna kalendrar.

De ledare som inte infört nya strategier, utan kvarstår vid sina befintliga mötesrutiner, för att kommunicera och möta sina medarbetare, anser generellt att de befintliga mötes- och kommunikationsstrategierna idag är ännu viktigare för att möta medarbetare i vardagen. De ledare som inte har infört nya mötes- och kommunikationsstrategier har däremot en mer negativ bild av ABW-konceptet i sig jämfört med de ledare som har infört nya strategier, som har en mer positiv inställning. Calota et al. (2015) menar som tidigare nämnt att bristfällig kommunikation kan vara orsaken till upplevda problem och störningar. Vidare belyser författarna att kommunikation är ett sätt för ledaren att visa vägen, motivera, lösa konflikter, ge instruktioner och utvärdera sina medarbetare. Att ledaren är tillgänglig har visat sig vara avgörande för en effektiv och lyckad kommunikation.

De ledare som inte har funnit strategier för att kommunicera och mötas i vardagen får följden att i större utsträckning utöva ett ledarskap på distans. Det då problematiken kring att inte mötas i vardagen kvarstår och tekniska hjälpmedel blir mer förekommande. Ledarna upplever även en ineffektivitet i större utsträckning då de spenderar mycket tid på att leta reda på varandra. Högström (1999) anser att det personliga mötet skapar tillfällen för kommunikation snarare än informationsutbyte vilket inte kan uppnås i lika hög grad vid kommunikation med hjälp av endast tekniska medel. Cascio och Shurygailo (2003) menar att ledare som utövar sitt ledarskap på distans inte kan förlita sig på informations- och kommunikationsteknologi eftersom det kan generera problem som exempelvis missförstånd och bortfall av essentiell information. Ledare som däremot har funnit strategier för att kommunicera och mötas i vardagen har således aktivt arbetat mot att minska det upplevda problem som existerar, att de inte möter sina teammedlemmar. Således kan det tänkas att ledarna i mindre utsträckning behöver använda sig av ett distansledarskap. Det leder i sin tur till att problem och missförstånd möjligtvis kan reduceras. Införande av nya kommunikations- och mötesstrategier kan således anses vara av stor vikt för att motverka upplevda problem i Orkla Foods Sveriges aktivitetsbaserade miljö. Det i enlighet med Cascio och Shurygailos (2003) resonemang kring att om en ledare lyckas med införandet av kommunikations- och mötesstrategier finns stora möjligheter för ökad sammanhållning, motivation, förstärkt tillit vilket i sig kan leda till framstående resultat för teamet och organisationen.

Avsaknad av mötes- och kommunikationsstrategier har även, för några ledare, resulterat i en upplevd minskad effektivitet i arbetet då tid spenderas åt att uppsöka varandra. Calota et al. (2015) menar att endast en effektiv och målinriktad kommunikation från ledare resulterar i framgång och lyckade funktioner som; planering, samordning av personal, kontroll, motivation och deltagande i arbetet. Raducan (2014) uttrycker att kommunikation är ett av de främsta verktygen en ledare har om de har kännedom om vilka strategier de ska använda sig av. Slutligen beskriver Heide et al. (2005) att kommunikation ofta är en fråga som är lågt prioriterad och att ledare sällan fokuserar på mjuka värden som kommunikation. Nämnade teorier belyser vikten av att ledare på Orkla Foods Sverige bör prioritera att hitta nya kommunikations- och mötesstrategier som är anpassade efter den nya kontexten. Det för att motverka de upplevda svårigheter som uttrycks i relation till kommunikation och effektivitet.

Kontextens betydelse för ledarens kommunikationsstrategier

Ledare menar att nya rutiner inte kan standardiseras och att nya kommunikations- och mötesstrategier behöver anpassas efter varje team och dess medarbetare. Hersey och Blanchards (1977) modell kring situationsanpassat ledarskap visar på ett ledarskap som anpassas efter individens engagemang och kompetens. Utifrån de fyra "nivåerna" kan fyra olika ledarstilar identifieras; instruerande, coachande, stödjande och slutligen delegerande. Då ledarna inte möter sina medarbetare i lika stor utsträckning som tidigare ställer den nya kontexten krav på ledarskapet. När ledare och medarbetare inte möts i det dagliga arbetet som förut uttrycker ledare att de inte är lika informerade gällande var varje medarbetare befinner sig i sin arbetsprocess. Exempelvis kan det röra sig om att en individ behöver stöttning gällande psykosociala frågor alternativt coachning eller delegering av arbetsuppgifter. Kontexten ställer således ett krav på ledarskapet som måste situationsanpassas utefter medarbetaren. Ledarna talar däremot i stor utsträckning om svårigheter kring att leda och kommunicera i sitt team och inte bara utifrån individen. Sjøvold (2008) riktar kritik mot Hersey och Blanchards situationsanpassade modell och anser att den är en kraftig förenkling av den verklighet en ledare dagligen möter i sitt arbetsliv då den avgränsas till att inkludera endast en enskild medarbetare. Vi anser att kritiken kan vara befogad men i ledarnas kontext kan ett individanpassat ledarskap vara nödvändigt. Den aktivitetsbaserade miljön minskar mötestillfällen mellan medarbetare och ledare, således är det av vikt att ledaren har en förmåga att situationsanpassa sitt ledarskap inte bara efter sitt team i stort, utan även efter den enskilda medarbetarens behov. House & Mitchell (1974) menar med sin mål-medel-teori att en god ledare besitter förmågan att analysera och värdera egenskaper hos såväl medarbetare som kontexten på ett sätt som gör att ledaren har en stor kännedom och förståelse för vad de själva ska kompensera och betona i sitt ledarskap. Teorin understryker ännu en gång vikten av att ledaren skapar fungerande kommunikations- och mötesstrategier och aktivt anpassar sitt ledarskap efter den rådande kontexten som de befinner sig i idag.

8.3.2. Diskussion

Ledarna har olika förutsättningar för att kommunicera med sina medarbetare i den aktivitetsbaserade miljön. Det eftersom de spenderar varierande mycket tid i möten samt har olika behov av att kommunicera med sina medarbetare i det dagliga arbetet. Vi tror att Orkla Foods Sveriges möteskultur spelar en avgörande roll. Att ledarna upplever svårigheten att inte möta och samverka med sina medarbetare anser vi till viss del grundar sig i det nya aktivitetsbaserade kontoret. Det eftersom möteskulturen med största sannolikhet såg likadan ut i den tidigare arbetsmiljön. Skillnaden idag är att ledarna inte på ett, spontant och informellt sätt kan uppsöka sina medarbetare mellan sina möten. Det då de idag inte vet vart sina medarbetare befinner sig i det aktivitetsbaserade kontoret. Vi anser att möteskulturen kan vara en bidragande faktor till varför ledarna upplever att det är problematiskt att inte ha kännedom rörande vart sina medarbetare befinner sig på kontoret. Det då vi ställer oss frågande till om ledare hade upplevt det vara lika problematiskt om de spenderade mindre tid i möten och mer tid i kontorets olika zoner. Om ledarna inte spenderat så mycket tid i möten kan det möjligtvis ges mer utrymme för att skapa fler spontana och informella mötesstunder. Å andra sidan kännetecknas verkligheten för många ledare på Orkla Foods Sverige av mötesintensiva dagar. Således anser vi att ledare kan behöva skapa mötes- och kommunikationsstrategier anpassade till den kontext de befinner sig i idag. Där ledarna behöver kompensera för de informella mötesstunder som inte längre faller sig lika naturligt som på det tidigare kontoret i Eslöv.

En del ledare menar att de idag inte utvecklat nya mötes- och kommunikationsstrategier då förändringsprocessen fortfarande är i ett uppstartsskede. Då det i resultatet framkom att ledare som skapat nya strategier är mer positiva till ABW som koncept menar vi att nya kommunikationsstrategier är nödvändiga för hantera den nya kontexten. Med det sagt behöver

det inte innebära att ledare använder sig av liknande strategier men att aktivt sträva efter att individuellt finna nya strategier för att möten och kommunikationen i ABW ska ske så optimalt som möjligt. Å ena sidan har vi en förståelse för att det tar olika lång tid för ledare att anpassa sig utefter den nya miljön samt hitta välfungerande kommunikations- och mötesstrategier. Å andra sidan går det inte att bortse från att ett cellkontor, som tidigare kontor var utformat som, skiljer sig avsevärt från nuvarande aktivitetsbaserade kontor. Vi tror således att det är mycket svårt att föra en välfungerande kommunikation i den aktivitetsbaserade miljön om ledare inte utformar nya strategier som är anpassade efter ABW. Vi menar att det kan vara svårt att lyfta fungerande kommunikations- och mötesstrategier ur sitt sammanhang och placera dessa i en helt ny kontext, som i detta fall innebär ett aktivitetsbaserat kontor. Vi tror även att det är viktigt för ledarna att bemöta medarbetarna individuellt utifrån den rådande kontext de befinner sig i. Då ledare upplever att det främst är de informella mötesstunderna som har minskat sedan flytten, tror vi att det är viktigt att inte underskatta avsaknaden av dessa stunder i den nya ABW-miljön. Vi anser således att det är viktigt för ledarna att de tillgodoser medarbetarnas behov av att mötas och kommunicera i den nya miljön då faktum är att den informella kommunikationen idag är mindre förekommande. Med det sagt menar vi att ledaren måste situationsanpassa sitt ledarskap och inte ta för givet att medarbetarnas olika behov av stöttning och kommunikation ser likadant ut som på tidigare cellkontor.

8.3.3. Säkerställande av psykosocial arbetsmiljö

Ledarens ansvarsuppgifter är enligt Svenningsson och Alvesson (2010) att lyssna, kommunicera visioner, stötta, engagera och skapa entusiasm hos sina medarbetare. Vidare bör ledare skapa förutsättningar för personlig utveckling, agera förebilder och upprätthålla en god psykosocial arbetsmiljö för medarbetare. Utifrån studiens resultat uttrycker ledare att de idag upplever en problematik gällande att kontrollera psykosocial arbetsmiljö bland sina medarbetare i den aktivitetsbaserade miljön. Problematiken grundar sig återigen i att ledarna upplever svårigheter i att möta sina medarbetare i ABW-miljön. Nämnt problematik resulterar i tidigare nämnda svårigheter kring kommunikation. Det leder i sin tur till att ledare upplever svårigheter kring att kontrollera sina medarbetares psykosociala arbetsmiljö då kommunikationen upplevs som bristfällig (se figur 2). Således kan vi tyda ett mönster då grundproblematiken leder till upplevda kommunikationssvårigheter vilket i sin tur skapar ringar på vattnet och påverkar kontrollen av psykosocial arbetsmiljö. Som tidigare nämnt utövar ledarna idag i större utsträckning även sitt ledarskap på distans. Ledarna ansåg att de tidigare kunde möta medarbetarna på ett informellt sätt genom att de stötte på varandra i korridoren samt besökte varandras kontor. Ledarna menar att de då hade en större och mer naturlig insyn i hur deras medarbetare mådde, vilket idag upplevs som ett problem till följd av att de inte möts i det dagliga arbetet på samma informella vis.

Arbete hemifrån

Några ledare upplever att arbete hemifrån har ökat sedan de flyttade till sitt nya aktivitetsbaserade kontor medan andra ledare anser att det har minskat. Appel-Meulenbroek et al. (2011) menar att det finns en svårighet i att skapa ett generellt koncept för att tillfredsställa alla personligheter, arbetsstilar och aktivitetsmönster i en organisation. En del ledare uttrycker att de själva arbetar mer hemifrån idag då de upplever att de blir störda i sitt arbete på det aktivitetsbaserade kontoret. Vidare menar några även att de lägger mycket tid på att leta upp sina medarbetare på kontoret vilket tar tid från övriga arbetsuppgifter. Bolman och Deal (2008) uttrycker att motstånd i förändring kan uppstå när individer tvingas att ändra på arbetsrutiner som individen känt en trygghet i. Utifrån följande teorier och resultat kan en förklaring till varför några ledare anser att arbete hemifrån har ökat vara att de inte trivs i

ABW-miljön. Ledare som menar att de arbetar hemifrån på grund av att de inte hinner med sina arbetsuppgifter då de istället lägger tid på att leta efter medarbetare kan tänkas undvika ett rådande upplevt problem. Istället för att möta detta problem genom att exempelvis utarbeta fungerande kommunikationsstrategier kan det möjligtvis vara så att ledaren genom motstånd till förändringen undviker problemet och istället arbetar hemifrån. Ledare som däremot ser att arbeta hemifrån har minskat menar att detta beror på att den nya aktivitetsbaserade miljön är tillfredsställande och trivsamt. Detta går i linje med Parkers (2016) forskning kring ABW där han redogör för att arbetssättet kan ge medarbetare en större valfrihet och flexibilitet av arbetsmetoder, vilket i sin tur skapar en tillhörande arbetstillfredsställelse. De ledare som anser att arbete hemifrån har minskat eller åtminstone inte ökat kan således tänkas ha funnit strategier för att lösa eventuella upplevda svårigheter i den aktivitetsbaserade miljön. Det kan i sin tur leda till att ledaren upplever möjligheterna vara större än svårigheterna i ABW-miljön.

Hantering av nyanställda

Ledare uttrycker en stor oro kring hur ny personal ska hanteras i den aktivitetsbaserade miljön. De ser potentiella svårigheter kring hur de ska se till att nya medarbetare mår bra, lär känna sitt nya team, att de har kollegor att äta lunch med samt hur de ska lära ut nya arbetsuppgifter. I dagsläget finns inga utarbetade strategier för hur nyanställd personal ska introduceras. Problemet kan tänkas bottna i redan existerande upplevd problematik kring att ledare och medarbetare inte möts i lika stor utsträckning. Vilket i sin tur leder till svårigheter att kommunicera och som kan leda till problem gällande att säkerställa en god psykosocial arbetsmiljö för sina medarbetare (se figur 2). Hersey & Blanchard (1977) identifierar som tidigare nämnt i sin situationsanpassade ledarskapsmodell fyra olika ledarskapsstilar; instruerande, coachande, stödjande och slutligen delegerande. Som det framkommit i resultatet uttrycker ledare att de inte har erfarenhet av att hantera nya medarbetare i ABW-miljön. Således kan vi se en tendens till att ledare idag utformar kommunikations- och mötesstrategier utifrån att medarbetarna har ett behov av ett ledarskap av en mer delegerande karaktär snarare än instruerande. När personal ska påbörja sin anställning i den nya aktivitetsbaserade miljön ställer det därför nya krav på ledarskapet. Ledarna kan behöva situationsanpassa sitt ledarskap genom att vara mer instruerande och stöttande. Det kan leda till att de även kan behöva utveckla och anpassa mötes- samt kommunikationsstrategier efter rådande kontext, team och förutsättningar.

8.3.4. Kontroll av arbetsprestation

Den grundläggande upplevda svårigheten; att det är svårt för ledarna att möta sina medarbetare i den aktivitetsbaserade miljön då de inte har bestämda arbetsplatser, bidrar till att det hade kunnat vara svårt för ledaren att kontrollera medarbetarnas arbetsprestationer (Toivanen, 2015). I resultatet har det framkommit att ledarna inte upplever en förändring kring hur de kontrollerar arbetsprestation i jämförelse med den tidigare arbetsmiljön. Ledarna menar att det beror på att deras medarbetare arbetar självständigt och att tydliga mål och deadlines alltid varit utmärkande för deras arbete. Således uttrycker ledarna att tillit alltid utgjort en naturlig del av deras relation till medarbetarna. Däremot menar en del ledare att det troligtvis tar längre tid att upptäcka om någon medarbetare missköter sig i den nya ABW-miljön. Det uttrycks även att kontroll av arbetsprestation troligtvis hade varit ett stort problem för ledare med ett kontrollbehov eller om ledaren ser närvaro som en prestation i en aktivitetsbaserad miljö. Således är pilen i figur 2 streckad. Det för att kontroll av arbetsprestation idag på Orkla Foods Sverige, inte upplevs som ett problem, men kan tänkas vara det om ledare är kontrollerande.

Parker (2016) redogör för att det flexibla sättet att arbeta på inom ABW skapar en miljö där personalens arbetsprestationer kan mätas utifrån det faktiska slutresultatet, snarare än en arbetsprocess vilket skapar en förändrad relation mellan ledare och medarbetare. Toivanen (2015) menar att aktivitetsbaserade kontor medför att ledaren inte kan kontrollera sina medarbetares arbetsprestationer då de inte är synliga eller tillgängliga på en specifik plats. Det resulterar i ett krav på hög tillit mellan ledare och medarbetare. En differens kan tydas mellan hur ledarskapet, enligt forskning, förväntas påverkas vid införande av ABW i relation till vad resultatet visar att ledarna upplever. Anledningen till varför ledare inom Orkla Foods Sverige inte upplever det problematiskt att kontrollera arbetsprestation och skapa tillit kan grunda sig i deras arbetsstruktur som mestadels sker i projektförmedling med tydliga mål och deadlines där slutprodukten står i fokus. Medarbetarna är således självgående och ledarens roll har i den nya ABW-miljön blivit oförändrad gällande kontroll av arbetsprestation. Snellman (2014) menar att när ett ledarskap sker på distans kan ledarskapet ställas inför utmaningar kring tillit och kommunikation. Den grundläggande upplevda svårigheten i ABW-miljön; att ledarna inte möter sina medarbetare, upplevs skapa utmaningar för kommunikation, säkerhetsställande av psykosocial arbetsmiljö samt effektivitet (se figur 2). Ledare uttrycker som tidigare nämnt även en svårighet gällande hanteringen av nyanställd personal i den aktivitetsbaserade miljön. Då ledarna idag i liten utsträckning har erfarenhet av att hantera nyanställd personal, kan det i linje med tidigare forskning möjligtvis vara så att kontroll av arbetsprestation kan utgöra en framtida problematik. Det då ledarna i nuläget leder sina medarbetare utifrån rådande förutsättningar där självständighet, tillit, tydliga mål och deadlines samt resultatfokus karaktäriserar medarbetarnas arbete.

8.3.5. Diskussion

Resultatet visar på att ledare upplever att arbete hemifrån både har ökat och minskat efter implementeringen av ABW. Å ena sidan anser vi inte att det behöver vara negativt att ledare och medarbetare väljer att arbeta hemifrån. Vi menar vidare att arbete hemifrån kan vara en bra strategi för att finna arbetsro och variera sitt arbete med. Å andra sidan menar vi att arbete hemifrån kan ses som något positivt under förutsättningarna att de sker på rätt grunder. Det vill säga att ledarna fortsatt för en kontinuerlig kommunikation med sina medarbetare samt att arbete hemifrån inte sker som en form av motstånd. Det som en följd av att ledare och medarbetare inte trivs i ABW-miljön. Vi återkommer således till tidigare fördiskussion kring vikten av att våga möta problem. Vilket vi också tror kommer vara avgörande och betydelsefullt för Orkla Foods Sveriges framtida förändringsarbete. Vi tror att det är viktigt att möta och hantera upplevda problem, såsom motstånd, för att ledare och medarbetare ska trivas, må bra samt driva arbetet framåt.

Utifrån redovisat resultat talar ledarna om kommunikations- och mötesstrategier utifrån förutsättningarna att deras medarbetare är självgående och drivna. Vi tror att det möjligtvis kan finnas en fara i att anpassa nya strategier och tillvägagångssätt endast utifrån nuvarande medarbetares egenskaper och förutsättningar. Det då ledare uttrycker att de ännu inte har erfarenhet av att hantera nyanställda i den aktivitetsbaserade miljön. Vi anser att det kan finnas en risk med att anpassa nya strategier efter nuvarande team och dess medarbetare. Det då faktumet kvarstår att det naturligt alltid finns en personalomsättning samt att nya medarbetare så småningom kommer att tillkomma till teamet. Vi menar återigen att ledarna behöver situationsanpassa sitt ledarskap och utarbeta strategier för att hantera nyanställda. Det då nuvarande strategier är utformade efter medarbetare som är självständiga i sitt arbete. Några ledare uttrycker att de inte möter sina medarbetare dagligen eller inte ens veckovis utan utöver sitt ledarskap till stor del på distans. Vi anser att face-to-face kommunikation kan tänkas vara betydande vid en introduktion. Det för att den nyanställda ska känna sig trygg och

välkomnad och därmed få en så optimal introducering som möjligt. Likaså ser vi en problematik kring att det idag endast finns ett introduktionsprogram som är utformat efter den tidigare miljön då de arbetade i cellkontor. Vi ser sammanfattningsvis således två problem kring hantering av nyanställda. Dels att nya kommunikations- och mötesstrategier idag endast utformas utifrån det rådande teamet och dess medarbetare vilket enligt oss skapar ett reaktivt tankesätt. Med det menar vi att ledare agerar utefter nuvarande situation och hanterar problem när de väl uppstår istället för att agera och förebygga förutspådda problem. Det andra problemet vi ser är återigen vikten av att se till den nya kontexten och därmed inte överföra strategier, såsom introduktionsprogram, som är anpassade efter det tidigare cellkontoret.

Diskussionen som vi fört ovan är även applicerbar på vår analys kring ledarnas upplevelse av kontroll av arbetsprestation. Toivanen (2015) samt Parkers (2016) forskning menar att kontroll av arbetsprestation kan vara ett problem i en aktivitetsbaserad miljö. Det är som tidigare nämnt inget ledarna upplever idag på Orkla Foods Sverige. Vi tror att denna fråga även kan påverkas om nya medarbetare tillkommer i ledarnas team. Det då vi tror att det inte hunnit skapas en djupare relation och tillit mellan ledare och nyanställda. En nyanställd saknar i viss utsträckning även en självständighet, vilket ledaren behöver ta hänsyn till. Å ena sidan kan ledare som idag inte finner ett behov av att kontrollera arbetsprestation stå fast vid sin åsikt även då ny personal tillkommer till teamet. Det då de möjligtvis inte känner ett behov av att kontrollera och övervaka medarbetarnas arbete. Å andra sidan kan ledare som idag inte upplever att kontroll av arbetsprestation är ett problem, uppleva det motsatta om ny personal tillkommer. Således anser vi att det är viktigt att ledare inom Orkla Foods Sverige använder sig av ett proaktivt, det vill säga förebyggande, förhållningssätt. Annars tror vi att det kan uppstå problem som hade kunnat förebyggas med hjälp av bland annat kommunikations- och mötesstrategier. Slutligen menar vi att ledarna bör ställa sig kritiska till sitt egna förhållningssätt i relation till förändringsprocessen. Vi tror att det krävs ett aktivt förebyggande förhållningssätt i implementeringen av ABW för att långsiktigt skapa de bästa strategierna.

8.4. Avslutande diskussion

För att besvara vårt syfte; att efter införandet av ett nytt aktivitetsbaserat kontor beskriva och analysera vilka möjligheter och svårigheter ledare, inom Orkla Foods Sverige, upplever i relation till deras medarbare samt övrig organisation, har vi sammanfattningsvis kunnat uttyda en stor grundläggande möjlighet; en ökad samverkan med team och andra funktioner. I det aktivitetsbaserade kontoret har vi funnit en grundläggande svårighet gällande mötet mellan teammedlemmar. Den centrala upplevda svårigheten respektive möjligheten har i sin tur resulterat i en reaktionskedja där flera olika aspekter har påverkat ledarnas upplevelser i ABW-kontoret i positiv eller negativ riktning. Den grundläggande möjligheten har resulterat i ett ökat tvärfunktionellt arbete samt ökad effektivitet i samarbetet över funktionsgränserna. Den grundläggande upplevda svårigheten har i sin tur resulterat i kommunikationssvårigheter i teamet. Nämnt svårighet har därefter skapat ringar på vattnet och resulterat i upplevda svårigheter kring effektivitet inom teamet, säkerställandet av den psykosociala arbetsmiljön samt hanteringen av nyanställda. Kontroll av arbetsprestation kan även upplevas som en svårighet till följd av att ledarna inte möter sina medarbetare i samma utsträckning. Det är dock inget som ledarna på Orkla Foods Sverige upplever idag. Således kan vi konstatera att ledare, som medverkat i studien, inom Orkla Foods Sverige anser att de genom implementeringen av ett aktivitetsbaserat kontor, vunnit något men förlorat något annat.

Vi anser att Orkla Foods Sverige behöver skapa en medvetenhet kring att det finns en upplevd positiv kultur som hämmar att ledare uttrycker och delger upplevda svårigheter i ABW-

miljön. Likaså tror vi att det är viktigt att ledare i sin tur skapar en tillåtande kultur i sina team där individuellt upplevda problem mottages och behandlas. Vidare anser vi att det är av stor vikt att ledare utarbetar ett proaktivt förhållningssätt för att inte enbart skapa strategier som fungerar i nutid utan även i framtiden. Vi menar att det är viktigt att reflektera över kommande svårigheter så som hantering av nyanställd personal för att skapa rätt förutsättningar för ledare och medarbetare att arbeta i ABW. För att kunna gå till botten med den upplevda grundproblematiken som existerar idag tror vi att det krävs en medvetenhet och ett aktivt arbete.

Vår studie har bestått av ett urval av ledare på Orkla Foods Sverige men för ett fortsatt arbete anser vi att övriga delar av organisationen bör inkluderas förslagsvis även genom att applicera ett medarbetarperspektiv. Det, eftersom, det krävs en medvetenhet och ett aktivt arbete från såväl ledning, ledare och medarbetare för att fortsatt utveckla och förbättra det aktivitetsbaserade kontoret. Vi är dock medvetna om att Orkla Foods Sverige är mitt uppe i en förändringsprocess. Således tror vi att, genom att uppmärksamma och aktivt arbeta med ledarnas upplevda svårigheter, kan svårigheterna minska med tiden. Därav hade det för vår del även varit av intresse att återupprepa studien vid ett senare tillfälle för att analysera om ledarnas upplevelser förändrats. För vidare forskning hade det även varit spännande att inkludera ett större urval ledare samt fler organisationer.

Då studien är av en explorativ art ämnar vi att bidra med ett dubbelt kunskapsanspråk. Det genom att tillföra en medvetenhet för Orkla Foods Sverige samt skapa en grund för vidare frågeställningar och forskning. Då ledarskap kan spela en betydande roll inom organisationer är det av vikt att det genomförs ytterligare forskning inom ABW i relation till ledarskap. Mer specifikt anser vi att det är betydelsefullt att ny forskning bidrar till kunskap kring vilka utmaningar ledare ställs inför vid implementering av ett aktivitetsbaserat kontor. Som en påbyggnad av vår genomförda studie kan forskning inom grundproblemet; att ledare och medarbetare inte möts och därmed upplever svårigheter att kommunicera, vara betydande och nödvändig. Det, då resultatet av vår studie tydligt visar att nämnt problem är mycket centralt. Vi anser att det även hade varit av intresse att utforska ytterligare möjligheter och svårigheter som ledare kan tänkas uppleva på ett aktivitetsbaserat kontor. Det då vi i vår studie begränsat oss till fem hållpunkter. Avslutningsvis, då forskningen inom ABW i relation till ledarskap är begränsad finns det goda möjligheter till vidare forskning. Vi ser fram emot att följa fortsatt forskning inom ämnet då vi tror att aktivitetsbaserade kontor i framtiden kommer bli mer och mer förekommande.

10. Referenslista

- Adler, R.B. & Elmhorst, Marquardt, J. 2010. *Communicating at work: principles and practices for business and the professions*. 10th ed. New York: McGraw-Hill
- Alvesson, M, Sveningsson, S. 2008. *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Appel-Meulenbroek, R., Groenen, P & Janssen, I. 2011. *An end-user's perspective on activity-based office concepts*.
- Bodin Danielsson, C. 2005. *Office environment, health & job satisfaction: an explorative study of office design's influence*. Licentiatavhandling (sammanfattning) Stockholm : KTH, 2005
- Bodin Danielsson, C. 2010. *The office - an explorative study - Architectural Design's Impact on Health, Job Satisfaction & Well-being*. Diss. KTH Royal Institute of Technology, Stockholm.
- Brunia S, De Been I, J.M T, Van der Voordt. 2016. *Accommodating new ways of working: lessons from best practices and worst cases*, Journal of Corporate Real Estate, Vol. 18 Iss 1 pp. 30 – 47
- Bolman, L, G. & Deal, T, E. 2008. *Reframing organizations: artistry, choice, and leadership*. 4. ed. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass
- Brown, D.R. 2011. *An Experiential Approach to Organization Development*, 8th ed., Prentice Hall, UpperSaddle River, NJ.
- Calota G, Pirvulescu B, Criotoru I. 2015. *The importance of the management communication process* Internal Auditing & Risk Management; mar2015, Vol. 10 Issue 1, p77-83, 7p
- Cascio, W. F & Shurygailo, S. 2003. *E-Leadership and Virtual Teams*. Organizational Dynamics, 31, 362–367.
- Cohen, L, Manion, L & Morrison, K. 2011. *Research methods in education*. 7. ed. Milton Park, Abingdon, Oxon, [England]: Routledge
- Dahlberg, A, Rudolfsson, F. 2014. *Vem sitter du bredvid idag? - en studie om en aktivitetsbaserad arbetsplats i praktiken* Kandidatuppsats: Uppsala universitet
- Daspit J, Tillman J, Boyd N & Mckee V. 2013. *Cross-functional team effectiveness An examination of internal team environment, shared leadership, and cohesion influences*, Team Performance Management: An International Journal, Vol. 19 Iss 1/2 pp. 34 – 56
- Denscombe, M. 2016. *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 3., rev. och uppdaterade uppl. Lund: Studentlitteratur

- Ellström, P-E, Fogelberg Eriksson, A, Kock, H & Wallo, A (red.). 2016. *Mot ett förändrat ledarskap?: om chefers arbete och ledarskap i ett organisationsperspektiv*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Fejes, A & Thornberg, R (red.). 2009. *Handbok i kvalitativ analys*. 1. uppl. Stockholm: Liber
- Graeff L. Claude. 1983. *The situational Leadership Theory: A Critical View*. The Academy of Management Review, 4/1/1983, Vol. 8, Issue 2, p. 285-291
- Heide, M, Johansson, C & Simonsson, C. 2005. *Kommunikation & organisation*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Hersey, P & Blanchard, K H. 1977. *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. 3. ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall
- Högström, A (red.). 1999. *Kommunikativt ledarskap: en bok om organisationskommunikation*. Stockholm: Sveriges verkstadsindustrier
- Jacobsen, D I. 2002. *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur
- Jakobsen D.I. 2004. *Organisasjonsendring og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jarvempaa, S. L & Tanriverdi, H. 2003. *Leading virtual Knowledge Networks*. Organizational Dynamics, 31, 403–412.
- Kayworth, T. R., & Leidner, D. 2002. *Leadership effectiveness in global virtual teams*. Journal of Management Information Systems, 18, 7–40.
- Krag Jacobsen, J 1993. *Intervju: konsten att lyssna och fråga*. Lund: Studentlitteratur
- Lantz, A 2007. *Intervjumethodik*. 2., [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Letmark, P. Dagens nyheter. 2014. *Förändringar väcker alltid känslor* <http://www.dn.se/insidan/forandringar-vacker-alltid-kanslor/> (Hämtad 2016-10-28)
- MER. 2013. *Aktivitetsbaserade kontor* <http://mer.se/aktivitetsbaserade-kontor/> (Hämtad 2016-10-28)
- Nadler D.A. 1987. *The effective management of organizational change*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Nandorf, T. 2013. *Flexkontor passar inte för alla* <http://www.sydsvenskan.se/2013-06-15/flexkontor-passar-inte-for-alla> (Hämtad 2016-12-26)
- Northouse, P G 2016. *Leadership: theory and practice*. 7. ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE
- Orkla Foods Sverige AB. 2016. *Om oss* <http://www.orklafoods.se/om-foretaget> (Hämtad 2016-10-21)

- Parker Lee D. 2016. *From scientific to activity based office management: a mirage of change*. Journal of Accounting & Organizational Change, Vol. 12 Iss 2 pp. 177 – 202
- Petrulaitiene V & Jylhä T. 2015. *The perceived value of workplace concepts for organisations*, Journal of Corporate Real Estate, Vol. 17 Iss 4 pp. 260 - 281
- Răducan, R & R. 2014. *Communication Styles of Leadership Tools* In lumen 2014 - From Theory to Inquiry in Social Sciences, Iasi, Romania, 10-12 April 2014, Procedia - Social and Behavioral Sciences 5 September 2014 149:813-818
- Raisinghani, M., Arora, A., Baylor, E., Brown, P. S., Coleman, C., & Craig, K. 2010. *Virtual Project Management of Globally Outsourced IT Projects*. International Journal of Management and Information Systems, 14, 1–7.
- Santa R, Bretherton P, Ferrer M, Soosay C & Hyland P. 2011. *“The role of cross-functional teams on the alignment between technology innovation effectiveness and operational effectiveness”* International Journal of Technology Management. Vol. 55 Issue 1/2, p122-137. 16p.
- Seddigh, A. 2015. *Office type, performance and well-being: A study of how personality and work tasks interact with contemporary office environments and ways of working*. Diss., Stockholm universitet.
- Segefeldt, C-H. 2002. *Ledarskap stavar kommunikation*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi
- Sjøvold, E. 2008. *Teamet: utveckling, effektivitet och förändring i grupper*. 1. uppl. Malmö: Liber AB
- Snellman, L, C. 2014. *Virtual Teams: Opportunities and challenges for e-leaders* In The 2-dn International Scientific conference Contemporary Issues in Business, Management and Education 2013", Procedia - Social and Behavioral Sciences 24 January 2014 110:1251-1261
- Sveningsson, S & Alvesson, M. 2010. *Ledarskap*. 1. uppl. Malmö: Liber AB
- Sveriges snyggaste kontor. 2016. *Orkla Foods Sverige AB* <http://ssk.lokalnytt.se/info/20105> (Hämtad 2016-10-21)
- Toivanen, S. 2015. *Framtidens arbetsplatser: att utveckla hållbara och friska kontor*. Stockholm: Ponsarcus.
- Trist, E.L. 1981. *The sociotechnical Perspective*. New York: John Wiley
- Wallander, J. 2002. *Med den mänskliga naturen - inte mot: att organisera och leda företag*. 1. uppl. Stockholm: SNS förl.
- Weick, K.E. 1995. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA:SAGE Publications.
- Vetenskapsrådet. 2016. *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning* <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR> (Hämtad 2016-10-27)

Yukl, Gary A. 2013. *Leadership in organizations*. 8. ed., Global ed. Boston: Pearson

Zofi, Y. 2012. *A Manager's Guide to Virtual Teams*. USA, New York: AMACOM, American Management Association.

11. Bilagor

11.1. Bilaga 1 - Orkla Foods Sveriges ABW-kontor

“Eld är en zon för interaktion och möten som hettar till. Här pratar vi med normal samtalston och det är ok att föra diskussioner i öppna ytor. Här har vi anpassat arbetsplatserna så att det ska passa aktiviteter/arbetsuppgifter där vi behöver prata mycket exempelvis via telefon eller Skype...Eld passar personer som tycker om liv och rörelse och som inte störs av att andra har spontanmöten, pratar i telefon eller spelar pingis alldeles bredvid. Färgerna i eld går i rött, orange och svart (aska). “ (Sveriges snyggaste kontor, 2016)



Bild 1 (Sveriges Snyggaste kontor, 2016)



Bild 2 (Sveriges Snyggaste kontor, 2016)

”Vatten är en zon för enskilt arbete som kräver medelhög koncentration. Här pratar vi med dämpad samtalston. Vid längre samtal hänvisas till något av samtals/telefonrummen....Vatten passar personer som trivs med att arbeta i en miljö som är lugn men där det samtidigt finns ett visst ”kontorsbrus” i bakgrunden.” (Sveriges snyggaste kontor, 2016)



Bild 3 (Sveriges Snyggaste kontor, 2016)



Bild 4 (Sveriges Snyggaste kontor, 2016)

“Jord är en zon där interaktion och samarbete står i fokus. Liksom många av våra råvaror groer i jorden spirar här våra idéer och det är här våra nya produkter växer fram. Här jobbar vi med nyskapande och idégenerering. Här finns möjlighet att träffas i kreativa mötesytor och använda väggar av kork och lampor med klämmor i workshops för att utmana traditionella arbetssätt. I jord pratar vi med normal samtalston. Här är ok att föra samtal i öppna ytor... Jord passar personer som tycker om att vistas i en kreativ miljö med mycket växtlighet.”
(Sveriges snyggaste kontor, 2016)



Bild 5 (Sveriges Snyggaste kontor, 2016)



Bild 6 (Sveriges Snyggaste kontor, 2016)

“Luft är en zon för enskilt arbete som kräver hög koncentration. Här råder ljudförbud i öppna ytor vilket innebär att inga samtal får förekomma och telefonen ska vara ljudlös. I luft finns elva stycken kontor/celler att använda vid behov av avskildhet. I dessa kontor är det okej att prata om dörren är stängd. I luft finns också ett bibliotek...Luft passar personer som trivs i en stillsam miljö och som behöver ro för att kunna fokusera. Färgerna i luft är vitt och ljusgrått och känslan ska vara att vi befinner oss bland molnen”. (Sveriges snyggaste kontor, 2016)



Bild 7 (Sveriges Snyggaste kontor, 2016)



Bild 8 (Sveriges Snyggaste kontor, 2016)

11.2. Bilaga 2 - Informationsbrev till uppstartsmöte med Orkla Foods Sverige

Syfte: Att utifrån ett ledarperspektiv analysera vilka förutsättningar som krävs för att agera som ledare i en organisation som arbetar utifrån en aktivitetsbaserad arbetsmiljö.

Vi ämnar genom uppsatsen att belysa skillnader och likheter med ledares agerande i en aktivitetsbaserad arbetsmiljö. Vår tanke är att detta ska kunna leda till vidare diskussion och lärdom för er, exempelvis för att diskutera ledarskapsfrågor inom er aktivitetsbaserade arbetsmiljö. Detta då det är av vikt att ledare agerar förebilder i en förändringsprocess samt att det är betydelsefullt att öppna upp för diskussion och ha ett utbyte av tankar och idéer för att nå ett gemensamt mål.

Eventuella utgångspunkter kring ledarens agerande inom ABW:

- Agera förebild inom ABW - leader modeling
- Bollplank/Stöttning till medarbetare
- Relationsskapande/tillgänglighet
- Maktrelation - hur man identifierar sig som ledare
- Kontroll av medarbetares arbetsprestation

Metod

- Informantintervju (10 oktober)
- Eventuellt ytterligare ett intervjutillfälle för att skapa en djupare förståelse för Orkla och ABW
- Datainsamling: Pilotstudie efterföljt av intervjuer med ledare (formellt utsedda inom organisationen) ca 6-7 stycken.
- Önskvärt urval: Ledare som dagligen arbetar nära sina medarbetare och även en så bra spridning som möjligt.
- Om möjligt, observation under ledarskapsutbildning inom ABW

Tidsplan

- Genomförande av intervjuer första eller andra veckan i november d.v.s. gärna mellan datumen 31/10-4/11 eller 7/11-11/11. Vi ser gärna att intervjuerna förläggs under ca 2-3 olika dagar.
- Beräknad avsatt tid för varje intervju: ca 1 timme.

Redovisning av resultat

- Fokusgrupp - medverkande i studien samlas för diskussioner kring resultat av studien.
- Vi lyfter huvudfrågor från resultatet och leder ett seminarium.

11.3. Bilaga 3 - Utskick angående medverkan i studien

Hej!

Vi har fått dina kontaktuppgifter av X då du kunde tänka dig att ställa upp i vår studie, vad roligt!

Vårt syfte med studien är att ur ett ledarperspektiv analysera och kritiskt granska hur ledare agerar i en aktivitetsbaserad arbetsmiljö. Tanken är att vi ska träffa dig på en intervju som kommer ta ca en timme under november månad. Vi kommer då diskutera din upplevelse av att leda i er nya aktivitetsbaserade miljö. Inga förberedelser krävs från din sida.

Förslag på datum för genomförandet av intervjun (mellan kl 8-17) är följande:

V. 44: Onsdag 2/11-Fredag 4/11

V 45: Måndag 7/11-Onsdag 9/11 samt Fredag 11/11

Har du möjlighet att avsätta en timme på någon av dessa dagarna? Återkom gärna med förslag på tid så snart du kan. Det går bra att ge förslag på tid både via mejl och sms.

Vid inbokning av tid hade det även varit jättebra om du har möjlighet att boka ett avskilt rum i era lokaler, vilket vi i samråd med X anser vara den smidigaste lösningen.

Vi ser fram emot att höra ifrån er!

Med vänlig hälsning,
Felicia Lindbom och Matilda Ström

11.4. Bilaga 4 - Intervjuguide

Presentation av oss själva och vårt syfte med vår studie

- Uppmuntrande av deltagande i studie
- PA programmet, Lunds universitet - inriktning pedagogik.
- Detta är vårt examensarbete, syftet med studien är följande: *Att beskriva och analysera vilka möjligheter och svårigheter ledare inom Orkla Foods Sverige upplever kring sitt agerande, i relation till sina medarbetare, efter införandet av ett nytt aktivitetsbaserat kontor.*
→ nytt område, på forskningsfronten har det inte skrivits alls mycket.
Därför kommer alla frågor att utgå från din egna upplevelse kring ditt agerande i relation till abw-miljön, vilka svårigheter och möjligheter du ser.
- Syftet är **inte** att utvärdera dig som ledare utan snarare påbygga den befintliga forskningen kring ledarskap i relation till ABW.
- Agerande som ledare - syftar på en operativ nivå, dagligt arbete där du agerar som ledare till dina medarbetare.

Etiska principer

- Konfidentiellt - kommer inte framgå vem som sagt vad i studien ("En chef inom en avdelning")
- Risker, vi kommer behandla svaren konfidentiellt, medvetengöra att vi gjort urvalet tillsammans med HR-avdelningen. De vet därav att du är delaktig i intervjun. Ingen utomstående.
- Är det OK att vi spelar in intervjun?
- Var uppsatsen kommer att publiceras - databas för Lunds Universitet, Lub Search
- Möjlighet att avbryta intervjun när som helst.

Presentation av upplägg

- Inledande frågor, för att få veta lite mer om dig
- Intervjuns uppbyggnad, 5 övergripande och öppett formulerade hållpunkter som berör ditt agerande som ledare inom ABW. → Framtagna dels genom efterforskning i ämnet i hur ABW kan tänkas påverka ledarens agerande men även genom förståelse kring ledarskapsteorier etc.
- En av oss kommer att ställa frågorna
- Den andra kan komma att flika in och ställa följdfrågor
- Avslutning, sammanfattande frågor
- Tidsram 1 h

Inledande frågor (kräver endast kortfattade svar)

- Hur länge har du arbetat inom Orkla Foods Sverige? Var arbetat tidigare och vilken utbildning har du?
- Vilken avdelning arbetar du på? Berätta kort vad ni sysslar med!
- Hur länge har du haft en chefsbefattning, har du haft en ledarroll i tidigare arbeten?
- Hur ser en vanlig arbetsdag ut för dig utifrån hur du agerar som ledare? Hur mycket kontakt har du med dina medarbetare i det dagliga arbetet?
- Hur uppfattar du ABW?
- När du fick veta att du skulle sitta i ABW – hur var din reaktion då?

Hållpunkter

1. Kommunikation (informella samtal/möten, formella mötesstunder)

- Vilka strategier har du som ledare för att kommunicera i er ABW-miljö?
- Vilka möjligheter och svårigheter upplever du med att kommunicera som ledare i er ABW miljö?

2. Psykosocial arbetsmiljö (relationen mellan ledare-medarbetare, välmående, personlig utveckling, trygghet, trivsel, stress, stöttning)

Kan du berätta för oss hur du tänker kring svårigheter och möjligheter inom ABW gällande hur du upprätthåller och arbetar för en god psykosocial arbetsmiljö för dina medarbetare.

- Vilka möjligheter och svårigheter ser du inom ABW för att stötta du dina medarbetare?

3. Kontroll av arbetsprestation & tillitskapande till dina medarbetare i er ABW-miljö

- Vilka möjligheter och svårigheter ser du som ledare med att skapa tillit till dina medarbetare i er ABW-miljö?
- Hur arbetar du som ledare i det dagliga arbetet för att skapa ett förtroende gällande huruvida arbetsuppgifter fullföljs av medarbetaren i er aktivitetsbaserade miljö?

4. ABW:s syfte & mål *Ett av målen för ABW - var att arbeta mer tvärfunktionellt. Hur gör du som ledare för att främja detta och få dina medarbetare att göra detsamma?*

- Vilka möjligheter och svårigheter ser du med att motivera dina medarbetare för att arbeta tvärfunktionellt i er ABW-miljö?
- Kan du ge exempel på hur du agerar om dina medarbetare visar tendenser på att inte vilja arbeta på kontoret alternativt håller sig till en specifik zon/plats?

5. Organisationskultur *Organisationskultur inom er ABW-miljö. Vilka möjligheter och svårigheter ser du som ledare kring skapandet och upprätthållandet av Orkla Foods Sveriges organisationskultur.*

- Hur anser du att du som ledare ska agera för att upprätthålla en gemensam företagskultur inom er ABW-miljö?

Avslutande frågor:

- För att sammanfatta: Vilka konsekvenser har den aktivitetsbaserade arbetsmiljön för ditt agerande som ledare? → Möjligheter och svårigheter?
- Vilka aspekter av ditt agerande i er ABW- miljö anser du att du behöver utveckla? Upplever du att du har rätt förutsättningar inom organisationen för att göra detta?