



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för service
management och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Betydelsefulla stödformer i en organisatorisk förändringsprocess

**En kvalitativ studie som berör verksamhetsprocesser och arbetssätt med influenser av
kommunikation samt stödfunktioner**

Matilda Cervin
Elin Franzén

Antal ord: 14 898

Gruppenr: 4

Handledare:
Elin Bommenel

Examensarbete
VT 2017

Sammanfattning

Arbetets art: Kandidatuppsats, 15 hp

Sidantal: 54

Titel: Betydelsefulla stödformer i en organisatorisk förändringsprocess

Författare: Matilda Cervin och Elin Franzén

Handledare: Elin Bommenel

Datum: 2017-05-24

Sammanfattning:

Förr var organisationer stillastående och producerade oftast en vara eller tjänst. Nutiden är annorlunda och begrepp som flexibilitet, delaktighet och medarbetares hälsa är idag viktigt för organisationer att arbeta med. För att överleva marknaden och säkerställa en organisations framgång är det väsentligt att se förändring i arbetslivet som ett normaltillstånd. Organisationer som kan hantera förändringar överlever i längden. En förändrings utfall är beroende av medarbetares inställning gentemot förändringen. Höga förväntningar inför förändringen bidrar ofta till en positiv förändringsprocess.

Studien har tagit utgångspunkt i ett fastighetsbolag i Helsingborg som står inför en organisationsförändring. Fastighetsbolaget ska byta arbetssätt till ett verksamhetsanpassat aktivitetsbaserat arbetssätt (ABW). Empirin är insamlad genom en kvalitativ metod för att få en tolkande förståelse av medarbetarnas syn på förändringen. I studien undersöks vilka förväntningar som finns hos medarbetarna samt deras behov av stöd under förändringsprocessen. Analysen fokuserar på kommunikationens roll men även behovet av andra stöd som känslomässigt-, värderande-, informativt- och praktiskt stöd under förändringsprocessen. Analysen diskuterar avslutningsvis korrelationen mellan arbetsroll och behovet av stöd. Studiens slutsats är att kommunikationen måste anpassas efter individens och arbetsrollens behov för att skapa en positiv förändringsprocess och tvåvägskommunikation är väsentligt. Känner inte medarbetare trygghet i förändringen kommer oro och osäkerhet skapas som i sin tur kan leda till negativa förväntningar.

Nyckelord: Aktivitetsbaserat arbetssätt (ABW), förändring, förväntningar, stödfunktioner, KASAM, kommunikation, kontroll, involvering, delaktighet.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 STUDIENS PROBLEMBAKGRUND	1
1.2 PROBLEMATISERING AV AKTIVITETSBASERADE ARBETSSÄTT OCH ORGANISATIONSFÖRÄNDRING.....	2
1.3 BAKGRUND TILL FALLSTUDIEN.....	3
1.4 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	3
1.5 BEGREPPSDEFINITION	3
1.5.1 Hälsans definition	3
1.5.2 En positiv förändring.....	3
1.6 STUDIES DISPOSITION	4
2. TEORETISK BAKGRUND	5
2.1 TIDIGARE FORSKNING	5
3. TEORETISK REFERENSRAM	7
3.1 LEDA FÖRÄNDRING	7
3.1.1 Att leda förändring och matcha förväntningar	8
3.2 INTERNKOMMUNIKATION OCH INVOLVERING	8
3.2.1 Det nya arbetslivet.....	9
3.3 SAMMANHANGETS BETYDELSE FÖR FÖRÄNDRING	9
3.4 DE MJUKA FRÅGORNAS INNEBÖRD	10
3.5 DEN PSYKOSOCIALA SKYDDSUSTRUSTNINGEN FÖR EN POSITIV FÖRÄNDRING	11
3.6 TEORETISK SLUTSATS	12
4. METOD	13
4.1 METODOLOGISKA UTGÅNGSPUNKTER	13
4.2 URVAL OCH AVGRÄNSNINGAR	14
4.3 EMPIRIINSAMLINGENS TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	15
4.3.1 Om intervjuerna.....	16
4.4 ETISKA PRINCIPER.....	17
4.5 ANALYSENS TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	18
4.6 TILLFÖRLITLIGHET.....	18
4.7 METODENS SLUTSATS	19
5. ANALYSEDEL 1: KOMMUNIKATIONENS ROLL I ORGANISATIONSFÖRÄNDRING	20

5.1 KOMMUNIKATION FÖR KONTROLL.....	20
5.2 INVOLVERANDE KOMMUNIKATION	22
5.3 BEHOVET AV ATT KÄNNA SAMMANHANG	24
5.4 NÅGOT SAKNAS	26
5.5 UPPELVESEN AV FÖRÄNDRINGSPROCESSEN	28
5.6 INVOLVERING SOM SKAPAR SAMMANHANG	29
6. ANALYSEDEL 2: BEHOV OCH STÖD	30
6.1 STÖD GENOM HELA PROCESSEN	30
6.2 ARBETSROLLENS BEHOV	31
6.3 BETYDELSEN AV UPPMÄRKSAMHET.....	33
6.4 ÅTERKOPPLING OCH PROCESSINFORMATION	35
6.5 BEHOVET AV INFORMATION	36
6.6 RESURSPRIORITERING	38
6.7 KRITIK TILL HELHETSPERSPEKTIVET	39
6.8 STÖD SOM FRÄMJAR FÖRÄNDRINGSPROCESSEN.....	40
7. DISKUSSION OCH SLUTSATS.....	41
7.1 VIDARE FORSKNING	42
7.2. SAMMANFATTANDE SLUTSATSER	43
KÄLLFÖRTECKNING	44
LITTERATUR	44
VETENSKAPLIGA ARTIKLAR	47
DIGITALA KÄLLOR.....	49
TIDSKRIFT	49
MUNTliga KÄLLOR	49
BILAGA 1.....	50
BILAGA 2.....	51
BILAGA 3.....	54

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till fastighetsbolaget i Helsingborg som har bidragit med resurser för empiriinsamling och givit oss en stor insyn i deras organisation. Det har hjälpt oss enormt under vårt arbete och fastighetsbolaget har varit en intressant organisation att studera. Vi vill även ägna många tack till vår fenomenala handledare Elin Bommenel som stöttat oss genom hela processen och visat ett stort engagemang för vårt arbete.

Tack!

Matilda Cervin

Elin Franzén

Helsingborg 2017-05-24

1. Inledning

1.1 Studiens problembakgrund

Arbetslivet har tagit ett steg från den traditionella arbetsorganisationens formella regelverk med fasta arbetstider och given kontorsplats till en mer flexibel och självbestämmande arbetsplats. Idag motiverar medarbetare själva var, när och hur mycket de ska arbeta (Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson & Lundberg 2011: 38). Människan spenderar i regel mer än 40 timmar i veckan på sitt arbete och arbetsplatsen har följaktligen en stor inverkan på individens dagliga liv (Danielsson 2005: 1). Toivanen menar att ständiga förändringar i omgivningen ställer nya krav på arbetsplatsens utformning och det tillkommer ett ökat krav på flexibilitet. Arbetsplatser behöver utvecklas på ett sätt som främjar ett långsiktigt hållbart arbetsklimat utifrån ett medarbetarperspektiv (Toivanen 2015: 6ff.). Arbetsmiljön och arbetsplatsens utformning förändras fortlöpande och det är väsentligt att utvecklas parallellt med förändringar som sker i arbetslivet (Tangen 2013: 92). Hanson skriver att medarbetare vid förändring ofta upplever rädsla och gör motstånd inför det nya eller det som är annorlunda. I förändringsprocesser är det väsentligt att ledningen lyssnar, motiverar samt stödjer sina medarbetare (Hanson 2015: 135f.). Vidare förklarar Hughes (2010: 150) att kommunikation är en central del i förändringsprocesser och det är kommunikationen som ger oss ett framgångsrikt förändringsarbete.

Bitner argumenterar att det finns samband mellan förväntningar och uppfattningen av arbetsplatsen. Om förväntningarna är höga tenderar arbetsplatsen att uppfattas som positiv och tvärtom om förväntningarna är låga (Bitner 1992: 65). Förväntningar påverkar även medarbetares grad av engagemang och prestation (Rosenthal & Jacobson 1968: 19). För att förväntningarna ska resultera i engagemang finns det vissa betydelsefulla beståndsdelar. Linér beskriver delaktighet som en viktig komponent för trivsel. Medarbetare har olika behov av att vara delaktig men att arbeta med delaktighet möjliggör en stödjande arbetsmiljö (Linér 2016: 58). Kommunikation är även en betydande del för delaktighet. Om kommunikationen mellan medarbetare är tydlig ökar engagemanget för organisationen (Hanson 2004: 247). Delaktighet, trivsel samt en tydlig kommunikation är några fördelaktiga arbetsformer vid implementering av ett nytt arbetssätt (Hughes 2010; Hanson 2004; Linér 2016).

1.2 Problematisering av aktivitetsbaserade arbetssätt och organisationsförändring

Den nya kontorstrenden i Sverige är *aktivitetsbaserade kontor* (ABW) (Bodin Danielsson 2014: 103). ABW är ett arbetssätt som är indelat i zoner utifrån de huvudaktiviteter som finns i organisationen. I ett aktivitetsbaserat arbetssätt finns det sällan egna skrivbord, ABW är istället ett rörligt arbetssätt där medarbetare arbetar i en zon som passar för arbetstillfället (Toivanen 2015: 36). I tidskriften Kollega sammanfattar Cornell forskares uppfattning om ABW som en optimal arbetsplats. ABW ska leda till högre flexibilitet, eget ansvar, fysisk aktivitet samt gemenskap (Cornell 2017: 45). Skogland förklarar att ABW förutsätter valmöjligheten att röra sig runt kontoret vilket skapar en bättre social interaktion och en flexibilitet som är positiv för personalens välmående samt arbetstillfredsställelsen. Vidare argumenterar hon dock att brist på möjlighet till att personifiera är ett hot mot medarbetares identitet vilket är en konsekvens av att inte ha en personlig arbetsplats (Skogland 2017: 63). Precis som Skogland, anser West, Persson, Madsen, Dahl och Madsen (2017: 64) att det finns nackdelar med ABW. ABW kräver exempelvis hög självdisciplin och är stressigt för medarbetare som är i behov av rutiner. Rothmann och Cooper (2015: 222) menar att det finns ett samband mellan medarbetares välbefinnande och organisationens framgång. Följaktligen kan en organisation inte verkställa ABWs positiva konsekvenser om inte förändringsprocessen dit uppfattas positiv. Hanson (2004: 171) menar att förändringsarbeten misslyckas ifall tillvägagångssättet är allt för rationellt och centraliserad eftersom planeringen inte tar hänsyn till arbetsplatsens och medarbetarens förutsättningar. Hughes (2010: 150) anser att kommunikation är en central del i förändringsprocessen eftersom den interagerar medarbetare. Vidare förklarar han att forskning om kommunikation i förändring är bristfällig (ibid.).

Organisationsförändring med fokus på kommunikation, involvering och stöd är följaktligen ett centralt bidrag både praktiskt och vetenskapligt. I forskning om arbetssättets konsekvenser missar vetenskapen området som berör förändringsprocessen till ABW och det vetenskapliga bidraget är inom forskningsfälten organisationsförändring och ABW. Utifrån ett verkligt fall hos ett fastighetsbolag som ska implementera ett verksamhetsanpassat ABW blir det intressant att studera medarbetares uppfattning om förändringsprocessen. Vi vill öka förståelsen för hur medarbetare uppfattar förändring och skapa en förståelse för faktorer som påverkar medarbetares individuella uppfattning utifrån arbetsroll. Studien tar därmed utgång i förändring, kommunikation och stödfunktioner för att lyfta kunskapen till området.

1.3 Bakgrund till fallstudien

En bra dag på jobbet är ett projektdirektiv som påbörjats eftersom fastighetsbolagets arbetssätt inte var ändamålsenlig för medarbetarnas arbetsuppgifter. Fastighetsbolaget har valt att kalla sitt nya arbetssätt för ett verksamhetsanpassat ABW med argumentet att de inte fullt ut kommer att arbeta med ABW. Några fasta kontorsplatser kommer vara kvar för att arbetsrollen kräver det. Fastighetsbolaget ska gå från tolv till sex kontor som kommer vara utspridda över Helsingborg och förändringen pågår under fyra år. I mars år 2017 blev det första kontoret klart och två lokalkontor slogs ihop. Kontoret är det första av sex kontor som ska verkställas och projektledningen har valt att kalla det sammanslagna kontoret för ett pilotprojekt. Pilotprojektet är en del av studien för att studera förändringens olika stadier vilket skapar en större insyn i hur medarbetarna ställer sig till förändringen.

1.4 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att bidra till en ökad förståelse för medarbetares upplevelse av och behov i en förändringsprocess till ett verksamhetsanpassat aktivitetsbaserat arbetssätt. Med hjälp av följande frågeställningar tar arbetet utgångspunkt ifrån:

- *Hur uttrycks medarbetarnas behov av kommunikation i förändringsprocessen?*
- *Hur kan medarbetarnas behov uppfyllas i förändringsprocessen?*

1.5 Begreppsdefinition

1.5.1 Hälsans definition

I studien diskuteras begreppen en god hälsa, trivsel och sammanhang synonymt och är viktiga beståndsdelar i arbetet. Enligt våra referenser är en god hälsa när medarbetare känner engagemang och involveras i det arbete som utförs. När individen känner engagemang och involveras i arbetet skapas en känsla av sammanhang och arbetstillfredsställelse.

1.5.2 En positiv förändring

Vid användning av begreppet positiv förändring eller förändringsprocess menar vi författare att det finns en tydlig kommunikation och där medarbetare upplever hälsa. I arbetet kommer begreppet en positiv förändring användas synonymt med en lyckad förändring och utgå från ett

medarbetarperspektiv. Fastighetsbolagets mål med förändringsprocessen är att ABW ska leda till ökad kreativitet och innovation genom fler spontana möten (Projektledaren för förändringen).

1.6 Studies disposition

Inledningen beskriver förändring, arbetsliv, förväntning och ABW för att väcka ett intresse till forskningsområdet. Introduktionen påvisar att det finns ett ökat behov av att undersöka förändringsprocesser och stödfunktioner i anslutning till ABW där medarbetare känner delaktighet och involvering. Efter introduktionen problematiseras det valda området som genomsyrar arbetet tillsammans med studiens syfte och frågeställningarna. Kapitel 2 introducerar teoretisk bakgrund som kapitel 3 utvecklar och kapitlet presenterar utvalda teorier, modeller och begrepp som är intressant för studiens syfte. Vi kommer beröra teorier om förändring, kommunikation, känsla av sammanhang (KASAM) samt olika stödteorier. Kapitel 4 redogör för metodkapitlet som utförligt beskriver hur vi gått tillväga och varför. Vidare följer analysen som är uppdelad i två kapitel. Den första delen handlar om förändring och förväntning (Kapitel 5). Den andra analysdelen handlar om behov och stöd (Kapitel 6). Analysen är uppdelad i två delar för att skapa en mer lättöglappig text som analyserar respektive frågeställning. Avslutningsvis diskuteras slutsatserna fram om korrelationen stöd, kommunikation och arbetsroll i förändringsprocessen till ABW och ger även förslag till framtida forskningsområden.

2. Teoretisk bakgrund

Forskning visar för- och nackdelar med det nya arbetslivet och ABW. Däremot synliggörs en bristfällig forskning om implementeringen av ABW där medarbetare står i fokus. Kapitel 2 presenteras för att skapa en förståelse för förändringsprocesser med influenser av förväntningar, stödfunktioner samt kommunikation. Vidare presenteras tidigare forskning för att läsaren ska få en förståelse för hur andra har forskat kring ämnet men även vilka forskningsområden som idag är mer betydelsefulla.

I början av 1900-talet var det vanligt med stora salar och långa rader av arbetare där ledningen från ett enskilt kontor kunde ha en överordnad blick över medarbetare. På denna tid var arbetet kontrollerat och in- och utstämplingar var vanligt (Toivanen 2015: 35). Idag menar Allvin et al. att fler arbetsgivare möjliggör för distansarbete vilket är en del av det nya arbetslivet. Dagens digitaliserade värld underlättar arbete hemifrån, det enda kravet är att medarbetare har internetuppkoppling (Allvin et al. 2006: 19f.). Det nya arbetslivet har bidragit till fria och flexibla arbetsuppgifter eftersom kommunikationen blivit alltmer digital (Parker 2016: 178). Organisationer ligger idag i ständiga förändringar och är sällan statiska. Tangen menar att förändringsarbete är betydelsefullt för organisationer för att säkerställa framgång (Tangen 2013: 93). Eftersom organisationer ständigt ligger i förändring är det väsentligt att studera hur medarbetare upplever implementeringen av förändringen. Forskare som berör förändringsprocesser kopplat till medarbetares hälsa är bland annat Hanson (2015: 139) och Kotter (1996: 23). Med studien vill vi skapa en förståelse för hur förändringar av ett nytt arbetssätt påverkar medarbetares hälsa och förväntningar i en organisation samt vilka stödfunktioner som är betydelsefulla i ett förändringsarbete mot ett verksamhetsanpassat ABW.

2.1 Tidigare forskning

Förändringsteorier finns i omfattande grad. Kotters åtta förändringssteg för att nå en lyckad framgång är en modell inom forskningsområdet förändring. Modellen handlar om att gå från skapandet av en känsla till att skapa en kultur som stödjer förändringen (Kotter 1996: 23). När organisationer står inför en förändring menar Hanson att medarbetares hälsa är en central del att fokusera på. Han har tagit fram fyra faktorer till en positiv förändring vilka är: *salutogent tänkande, delaktighet, process* samt *sammanhang* (Hanson 2015: 139). Sowell skriver att organisationsförändringar ofta handlar om att hantera ett befintligt problem. Ledningen tror gärna på rationalitet och struktur i förändringsprocesser medan de istället bör studera mänskliga samt

organisatoriska aspekter i form av relationer, behov och interaktioner (Sowell 2014: 219f.). Pitsis, Kornberger och Clegg förklarar även att organisationers samarbete är bristfällig bland medarbetare. Brist av samarbete får konsekvenser både på processen som påverkar graden av involvering, men även som ett resultat (Pitsis et al. 2004: 48). *Coping strategies* är ytterligare ett forskningsområde som är aktuellt för studien. Coping strategies beskriver hur en person kan bete sig för att bemästra eller lära sig att tolerera en situation som kan vara påfrestande (Sunnqvist, Träskman-Bendz & Westrin 2013: 256). Rothman och Cooper (2015: 54) presenterar tidigare forskning om betydelsefulla stödformer, som kan uppfattas som coping strategies. Ledningen bör bland annat ge kompetensutvecklande stöd samt stödja medarbetares deltagande (ibid.). Vidare menar Hughes som studerar begreppet leda förändring, att kommunikation vid förändringsprocesser är bristfällig och behöver få större uppmärksamhet (Hughes 2010: 150). Studien vill skapa en förståelse för hur kommunikationen uppfattas i förändringsprocessen därför är även kommunikation centralt i coping strategies.

För att komma in på forskningsområdet som handlar om förväntningar menar Bitner att individuella förväntningar påverkar arbetsplatsen och hur arbetsplatsmiljön uppfattas av individen. Om medarbetaren har negativa förväntningar kommer hen troligtvis inte trivas i arbetsmiljön (Bitner 1992: 65). Rothmann och Cooper (2015: 62) förklarar att det finns en stark relation mellan arbetstillfredsställelse och medarbetares hälsa. Inom ämnet arbetsplatser och kontorsutformning finns flera forskare som studerat definitionen av ett *bra kontor*. Bodin Danielsson är en av de forskare som har studerat vad som utmärker dessa kontor. I hennes avhandling förklarar hon sambandet mellan arbetsmiljö och dess utformning samt hur de influerar medarbetares uppfattning om sin arbetsplats (Bodin Danielsson 2010: 1). Vidare menar forskaren att svenska medarbetare idag blir allt mer flexibla i sitt arbete och kontoren behöver matcha flexibiliteten, likt ABW (Bodin Danielsson 2014: 102). I Lindbom och Ströms examensarbete förklarar författarna betydelsen för ny forskning kring utmaningarna som finns vid implementering av ABW, för att öka kunskapen på området (Lindbom & Ström 2017: 42).

Utifrån tidigare forskning menar vi författare att det krävs ett nytt sätt att se på organisationsförändring av kontorslandskap med influenser av förväntningar och vilka stöd som är aktuella i förändringsprocesser. Det finns omfattande forskning om förändring, stöd samt förväntan var för sig. Dock finns det mindre forskning kring sambandet i forskningsfälten och hur kommunikation bidrar till dessa utifrån olika arbetsroller.

3. Teoretisk referensram

För att skapa en förståelse för medarbetares förväntningar och hälsa, men även organisatoriska aspekter i form av stödfunktioner, som kan påverka förändringsprocessen, finns det väsentliga teorier, modeller och begrepp att studera för syftet. Modellerna och begreppen grundar sig i allomfattande teorier om kommunikation och involvering samt coping strategies. Kapitlet blir följaktligen ett stöd för att föra analysen framåt.

3.1 Leda förändring

Leda förändring kommer från det engelska uttrycket *change management*. Organisatorisk förändring är enligt Hughes när en organisation går från ett nuvarande stadiet till ett önskvärdt framtida stadium för att öka sin effektivitet (Hughes 2010: 13). Tangen (2013: 92) menar att organisationer måste se förändring i arbetslivet som ett normaltillstånd. Grant (2010: 207) skriver även att de organisationer som kan hantera en förändring överlever marknaden. Ordet förändring är ofta förknippat med känslor som rädsla och olust. För att en förändring ska lyckas krävs kunskap om människors reaktioner och vilka metoder som är väsentliga att använda i ett förändringsarbete (Tangen 2013: 92). Vidare skriver Tangen (2013: 96) att negativa känslor som kan uppstå i förändring skapar förändringsmotstånd. Dhingra och Punia (2016: 137) menar att det är förändringsmotståndet som gör en förändring komplex. Grama och Todericiu skriver i sin tur att förändringsmotstånd är något som organisationer ska ta tillvara på eftersom den har en betydande roll för att förändringen ska lyckas (Grama & Todericiu 2016: 49).

Bolman och Deal beskriver att förändringsprocesser som enbart fokuserar på strukturer inte kommer lyckas med sin förändring. Att se till mänskliga aspekter som att skapa involvering främjar processen (Bolman & Deal 2003: 456). Vad som är väsentligt att ta i beaktande är att varje medarbetare i organisationen har sin individuella tolerans för organisationsförändring (Tangen 2013: 96f.). Hughes menar att kommunikation är en väsentlig beståndsdel i förändringsprocesser och brist på effektiv kommunikation gör processen omöjlig (Hughes 2010: 150f.). Att stå inför förändring är något som alla hanterar olika. Beroende på hur bekväm individen är med ovisshet samt brist av kontroll kommer det påverka hur individen klarar av en omorganisering (Hughes 2010: 10).

3.1.1 Att leda förändring och matcha förväntningar

Individen lever gärna upp till förväntningar och det påverkar därmed hens beteende och attityd (Tangen 2013: 60). En studie av Rosenthal och Jacobson förklarar sambandet mellan förväntningar och prestationer. Experimentet visade att beroende på om förväntningar var höga eller låga påverkade förväntningarna det mänskliga beteendet i form av engagemang och prestation (Rosenthal & Jacobson 1968: 19). Bitner (1992: 65) förklarar även hon att förväntningarna påverkar arbetsplatsen. Andersson Cederholm, Jacobsson, Leppänen, Säwe och Åkeström menar att det som individen upplever och gör reflekterar hen sällan medvetet över. Det är först när något eller någon bryter mot förväntningarna som individen reflekterar kring det (Andersson Cederholm et al. 2014: 38f.). Det är därför intressant att studera förväntningar i förhållande till förändring.

3.2 Internkommunikation och involvering

Vi har tidigare konstaterat att en tydlig kommunikation är central i en organisationsförändring. Genom att säkerställa tydlig information och kommunikation kan rykten reduceras. För att möjliggöra en stödjande förändringsprocess krävs det resurser för involvering.

Definitionen av kommunikation enligt Clegg, Kornberger och Pitsis är *exchange of ideas, emotions, messages, stories and information through different means including writing, speech, signals, objects or actions* (Clegg et al. 2011: 296). Hughes skriver att utan effektiv kommunikation är förändring inte genomförbar och kommer misslyckas (Hughes 2010: 151). Ströh och Jaatinen (2001: 159) menar att organisationer som står inför en förändring måste införa kommunikation som en del av förändringsprocessen. Kommunikation i förändring har en väsentlig roll eftersom medarbetare upplever och förstår organisationsförändringen beroende på hur kommunikationen förmedlas utåt (Von Platen 2006: 16). Tangen (2013: 120) förklarar att det är viktigt att kommunicera förändringsvisionen tydligt genom flera olika kommunikationskanaler för bästa resultat. Medarbetare behöver kunskap om förändring som gör att de kan begripa den (ibid.). Tangen (2013: 83) menar att kommunikation i grunden är tvåvägskommunikation. Tvåvägskommunikation innebär att det finns en dialog mellan sändare och mottagare, vilket är vad Clegg et al. (2011) benämner som *exchange*. När information ges från sändaren till mottagaren och mottagaren inte har möjlighet att stämma av informationen eller ge feedback sker en envägskommunikation (Tangen 2013: 83).

För att en tvåvägskommunikation ska fungera i en förändringsprocess är det viktigt att involvera medarbetare i arbetet. Toivanen (2015: 31) förklarar att utan engagerade medarbetare kommer inte en kontorsförändring lyckas. Anthony, Govindarajan, Hartmann, Kraus och Nilsson (2014: 435) menar att medarbetare behöver en hög grad av involvering, vilket kan skapa en känsla av att de är en del av något större än deras dagliga arbetsuppgifter som kan leda till en ökad inre motivation. Om beslut tas ovanför huvudet på medarbetare kan deras motivation minska (ibid.). Dessutom är det en tillgång för organisationer att involvera medarbetare i en förändringsprocess eftersom de kan erbjuda kunskap och färdigheter som lyfter förändringen (Lane 2008: 263).

3.2.1 Det nya arbetslivet

Von Platen (2006: 16) nämner kommunikation som en viktig del i organisationer för att skapa en känsla av kontroll. Vid brist på kontroll kan stress uppstå. Att arbeta med medarbetares grad av kontroll är att föredra i samband med förändringsarbeten och en utgångspunkt för ledare att arbeta med (Linér 2016: 49). Stress brukar ofta definieras inom stressforskningen som *en obalans mellan omgivningens krav och individens förmåga* (Linér 2016: 19). Flexibilitet är ett begrepp som tillsammans med begreppet kontroll är intressant. Eriksson berättar att det finns två sidor av flexibilitet. Flexibilitet kan vara positivt eftersom det skapar förutsättningar för effektivitet och handlingsfrihet samtidigt som medarbetare känner tillit och arbetstillfredsställelse. Å andra sidan är flexibilitet på sikt något som kan minska medarbetares motivation och drivkraft (Eriksson 2007: 44f.).

3.3 Sammanhangets betydelse för förändring

Sociologen Antonovsky utvecklade modellen känsla av sammanhang (KASAM), som innehåller tre delområden: begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. KASAM är viktigt för att medarbetare ska känna meningsfullhet och är således en motivationsfaktor. Genom att känna begriplighet och hanterbarhet, som är en form av kontroll, skapar det i sin tur meningsfullhet (Hanson 2010: 64).

Hanson (2010: 113f.) skriver att begriplighet handlar om den information och intryck i tillvaron som bedöms vara konkreta och strukturerade. Det innebär att individen har en förståelse för det som har varit eller det som ska komma. Att känna hanterbarhet kräver att det finns tillräckligt med resurser och möjligheter att kunna utföra de krav som existerar. Hanterbarhet är därför individens

egenmakt där hen kan styra sitt egna liv. Meningsfullhet är den viktigaste komponenten till KASAM och den svarar på alla varför-frågor. Meningsfullhet är motivationskomponenten och lockar fram engagemang, livsglädje och energi (ibid.). Tangen (2013: 68) menar att samtliga medarbetare på en arbetsplats har ett behov av att uppleva sammanhang.

Kopplingen mellan KASAM och organisationsförändring har inte studerats tillräckligt. Talim har däremot studerat meningsfullhet, som är en del av KASAM, i organisationsförändring. Han menar att genom att skapa en meningsfull förändring arbetar medarbetare effektivare. En meningsfull förändring är även beroende av att ledarna i organisationen tar tydliga förändringsinitiativ (Talim 2012: 145). För att medarbetare ska uppleva arbetet meningsfullt är symboliskt erkännande viktigt (Sghari 2016: 790). Van Dierendonck och Sousa skriver att ledare har en viktig roll i att skapa meningsfullhet i förändringen. Meningsfullhet kan vara ett redskap för ledare att arbeta med för att underlätta hantering av organisationsförändring (Van Dierendonck & Sousa 2016: 419).

3.4 De mjuka frågornas innebörd

En förutsättning för framgång är att både medarbetare och organisation mår bra (Bolman & Deal: 2003: 156). I förändringsprocesser är de mänskliga behoven viktigare än rationalitet för en positiv förändring (Sowell 2014: 212). Att ta till vara på medarbetare och se dem som en resurs är idag mer aktuellt än vad det var tidigare. Forskning visar betydelsen av att se medarbetare som en resurs för att skapa förutsättningar för hög kvalitet, konkurrensfördelar samt uppnå framgång (Tangen 2013: 11). Hanson menar att hälsa bör ses som en strategisk resurs i organisationen eftersom en god hälsa tillsammans med optimal arbetsplats leder till medarbetare som åstadkommer bättre resultat (Hanson 2004: 206). Studiens definition av hälsa är således en framgångsfaktor. Att se medarbetares hälsa som en resurs kan förstås med HR-perspektivet. Bolman och Deal (2003: 156) förklarar att HR-perspektivet handlar om att organisationen är till för medarbetarna och där individen och organisationen lever i symbios. När överensstämmelsen mellan organisation och individ brister kommer minst en part att förlora på det (ibid.). Rhoades, Eisenberger och Armeli (2001: 834) skriver att förhållandet mellan medarbetare och arbetsgivare är dynamisk. Det är därför viktigt att förstå att medarbetare personifierar organisationen och en organisations inställning gentemot sina medarbetare är en indikator på vad organisationen prioriterar och värderar (Rhoades et al. 2001: 825).

3.5 Den psykosociala skyddsutrustningen för en positiv förändring

För studiens syfte finns det två modeller som är intressanta att studera tillsammans med det empiriska materialet. Den ena är praktiskt förankrad och den andra teoretisk. En blandning av modellerna skapar en mer fullständig bild av vad som är viktigt i en organisationsförändring. Studien kommer komplettera Hansons (2015) fyra principer för förändring med Linérs (2016) psykosociala skyddsutrustning. Kompletteringen ökar förståelsen för vad som är viktigt i en lyckad förändringsprocess. För att ett förändringsarbete ska resultera positivt krävs ett socialt stöd som Linér beskriver är uppdelat i fyra olika stödformer: *känslomässigt*, *informativt*, *värderande* samt *praktiskt* stöd (Linér 2016: 24). Hanson menar i sin tur att ledningen bör genomföra ett proaktivt arbete som resulterar i att skapa fördelaktiga förutsättningar för medarbetares hälsa. Framgångsprinciper är *salutogent tänkande*, *sammanhang*, *processinriktat arbete* och *delaktighet* (Hanson 2015: 139).

Det *känslomässiga stödet* är det mest betydelsefulla för medarbetaren och stödet innebär att bli sedd och att få uppmärksamhet på arbetsplatsen. *Värderande stöd* lägger sin grund i kontinuerlig uppskattning och återkoppling (Linér 2016: 48). Ett *salutogent tänkande* enligt Hanson innebär att se utifrån det som fungerar och har värde. Begreppet blir aktuellt i det känslomässiga samt värderande stödet. Genom att se till ett helhetsperspektiv kan hälsofaktorer på exempelvis arbetsplatsen främjas utifrån sociala, fysiska samt psykiska förutsättningar (Hanson 2010: 41ff.).

Informativt stöd innebär att medarbetare ska få ta del av information och tillräckligt med råd samt anvisningar i det dagliga arbetet (Linér 2016: 48). Ledningen bör fokusera på att kontinuerligt informera medarbetarna öppet om förändringen. Om det inte finns information att förmedla är det trots det en anledning till att ventileras öppet om förändringen (Lane 2008: 263). Hansons framgångsprincip, *sammanhang*, går att förstå tillsammans med det informativa stödet. *Sammanhang* hjälper medarbetare och organisationer att lyfta blicken och underlätta i förändringsprocesser (Hanson 2015: 148f.). Genom att skapa *delaktighet* på arbetsplatsen förklarar Hanson (2004: 229) att det främjar medarbetarnas kontroll över sin arbetsplats och arbetssituation, vilket blir aktuellt genom det informativa stödet. Tangen (2013: 60) förklarar hur viktig delaktighet är hos medarbetare i organisationer. Delaktighet är en hälsofrämjande faktor på det sätt att det synliggör för ökad motivation, effektivitet samt välbefinnande på arbetsplatsen (ibid.). Dock kan medarbetare med handlingsfrihet ofta tappa sin känsla av riktning i arbetet samtidigt som en otydlighet av arbetsuppgifter skapas. Delaktighet i för hög grad kan öka stress bland medarbetare.

För att minska stress och utbrändhet är det viktigt att förstå varför en organisation vill eftersträva delaktighet i specifika sammanhang (Hanson 2004: 255f.)

Praktiskt stöd innebär att medarbetaren ska få hjälp vid behov där det krävs specifika resurser eller hjälp med prioriteringar (Linér 2016: 48). Genom att se till samtliga stödformer kommer ledningen kunna påverka förändringsarbetet i en riktning som främjar den medarbetares hälsa (Linér 2016: 78). Den sista framgångsprincipen som Hanson skriver om är process och *processinriktad arbete*. Process är ett förlopp där något under tid förändras eller utvecklas (Hanson 2004: 261). Lane (2008: 263) skriver att i organisationsförändringar är det viktigare att involvera medarbetare frekvent i en förändringsprocess än att enbart fokusera på att medarbetare ska acceptera och välkomna förändringen. Vidare menar Neves (2009: 216) att en lyckad förändring är beroende av hur aktiv organisationen har arbetat med implementeringsprocessen.

3.6 Teoretisk slutsats

Tillsammans blir begreppen i referensramen väsentliga för att förstå empirin och således kunna analysera syftet och frågeställningarna. Kommunikation i förändring har en inverkan på medarbetares upplevelse av förändringsprocessen. Utifrån kommunikationens roll går det att uttyda vilka stöd i form av Linérs (2016) och Hansons (2015) framgångsprinciper som fortsättningsvis är betydelsefulla i en mänsklig organisationsförändring mot ett verksamhetsanpassat ABW. I en förändringsprocess är delaktighet och involvering tillsammans med KASAM en del av HR-perspektivet, som genom en acceptans av människan kan förstå medarbetares upplevelse av förändringsprocessen.

4. Metod

Studien vill öka förståelsen för medarbetares upplevelse av och behov i en förändringsprocess och vi kommer i kapitlet utförligt förklara tillvägagångssättet för att besvara syftet. Utifrån syftet har semistrukturerade intervjuer därför valts som empiriinsamling. Metodkapitlet är uppdelat i sex huvudområden: metodologiska utgångspunkter, urval och avgränsning, empiriinsamling, etik samt analysens tillvägagångssätt. Avslutningsvis i metodkapitlet kommer en diskussion kring studiens äkthet.

4.1 Metodologiska utgångspunkter

För att kunna diskutera och analysera studiens syfte och frågeställningar har en kvalitativ metod genomförts. Studien vill visa till en ökad samt nyanserad förståelse av det valda området. Alvehus menar att en studie med kvalitativ metod handlar om att tolka en företeelse och arbetet blir därför en mer generell förståelse av dimensionen snarare än att ta reda på exakt fakta (Alvehus 2013: 22). Arbetet har tagit utgångspunkt i en konstruktivistisk ontologi samt en hermeneutisk epistemologi. Konstruktivistisk ontologi har ett intresse för respondenter och deras roll i sociala konstruktioner (Bryman 2011: 543). Hermeneutiken är en tolkningslära och vill inte enbart begripa utan skapa en större förståelse för ett fenomen (Kvale 1997: 49). Vi var intresserade av hur intervjupersonerna uppfattade förändringen utifrån arbetsroll men även tolka varför intervjupersonerna i sin arbetsroll hade dessa föreställningar om förändringen, därav valet av ontologi och epistemologi. Precis som hermeneutiken påvisar har förförståelsen en betydande del i kvalitativa studier. Förförståelse påverkar individens sätt att se på verkligheten (Thurén 2007: 58). Förförståelsen har därmed påverkat vad vi författare förväntades få för resultat. Eftersom vi inte arbetat med fastighetsbranschen eller varit med om en organisationsförändring har vi varit medvetna om att vår förförståelse om fastighetsbolaget kan ha varit inkorrekt. Denscombe (2016: 161) menar att det är oundvikligt att åsidosätta erfarenheter och därför bör forskaren ifrågasätta dessa. Vi har därför aktivt arbetat med att uppmärksamma och ifrågasätta vår förförståelse samt vara medvetna om den.

Fortsättningsvis har arbetet utgått från ett abduktivt förhållningssätt. Ett abduktivt förhållningssätt handlar om att teori och empiri samlas in parallellt med varandra (Alvehus 2013: 109). Fejes och Thornberg (2015: 27) förklarar att abduktionens slutsatser alltid är provisoriska och slutsatserna kommer ändras eller förtydligas under arbetets gång. Ett abduktivt förhållningssätt har valts på grund av att studiens syfte är att förstå varför förändringen till det nya arbetssättet bemöts som den gjort. Innan intervjuerna studerade vi tidigare forskning och skapade en intervjuguide utifrån

återkommande teman. För att få en större teoretisk och empirisk förståelse valde vi efter intervjuerna att ta fram nya relevanta teorier och begrepp.

4.2 Urval och avgränsningar

Under hösten år 2016 etablerades ett samarbete med ett fastighetsbolag i Helsingborg. Fastighetsbolaget har cirka 250 medarbetare och år 2015 omsatte de 945 723 tusen kronor (Alla bolag 2017). Siffrorna presenteras för att läsaren ska få en förståelse för hur stort fastighetsbolaget är. Innan empiriinsamlingen var vi intresserade av att studera förändring, förväntning och friskfaktorer men under intervjuerna har begreppet stöd varit något som medarbetarna direkt och indirekt pratat om. Stödfunktioner blev därför ett begrepp vi ansåg var intressant för studien. Vidare har vi valt att anonymisera fastighetsbolaget och intervjupersonerna eftersom det vetenskapliga bidraget blir mer aktuellt och arbetet blir mer generaliserbart.

Urvalet av respondenter var en blandning mellan bekvämlighets- och målinriktat urval. Bryman förklarar bekvämlighetsurval som ett urval baserat på tillgänglighet. Målinriktat urval är i sin tur ett urval som används eftersom forskaren valt att intervjua relevanta personer för syftet (Bryman 2011: 433f.). Vår kontaktperson på fastighetsbolaget har skickat ut förfrågan till medarbetare i organisationen, därav bekvämlighetsurvalet. Några krav har dock ställts, kraven har inneburit att vi ville försäkra oss om att få ett brett perspektiv på forskningsfrågan. Vi ställde därför krav på att några av intervjuerna skulle vara med medarbetare som är inkluderade i pilotstudien men även medarbetare vars förändring är längre fram i tiden. En ofrivillig avgränsning har gjorts eftersom vi inte valt intervjupersonerna. På grund av urvalet har vi inte kunnat påverka vilka medarbetare vi intervjuat, vilket är en konsekvens av bekvämlighetsurvalet. Möjligtvis kan de medarbetare som är negativa inför förändringen inte blivit tillfrågade eller valt att inte ställa upp. Om detta var fallet, har vi gått miste om ett perspektiv på förändringen vilket kan vara kritik mot vårt urval.

I analysen har vi valt att benämna intervjupersonen med arbetsroll. Valet av att benämna intervjupersonerna med roll var på grund av intresset att studera vad olika roller har för förväntningar och behov i förändringsprocessen. Valet ger ett större bidrag till forskningen och är även mer generaliserbart på organisationer med liknande arbetsroller. Empiriinsamlingen har bestått av elva intervjuer med medarbetare som representerade sju olika arbetsroller. Eftersom vissa av intervjupersonerna hade likadan arbetsroll är rollerna i analysen numrerade. För att läsaren ska

få en uppfattning om vilka arbetsroller som har vilka behov, har vi valt att kategorisera intervjupersonerna. Kategorierna är: rörlig arbetsroll (RA), geografiskt bunden arbetsroll (GBA) samt fysiskt materiell arbetsroll (FMA). För tydligare information se Bilaga 3.

4.3 Empiriinsamlingens tillvägagångssätt

Semistrukturerade intervjuer har en uppsättning frågor och teman där frågornas ordningsföljd kan variera. Intervjuaren kan utifrån frågorna även ställa uppföljningsfrågor (Denscombe 2016: 266, Cohen, Manion & Morrison 2007: 182). Vi valde att använda semistrukturerade intervjuer för att verka inom ramarna för valda teman. Intervjufrågorna har varit flexibla och inte följt samma ordningsföljd eftersom vi ville anpassa oss utifrån intervjupersonen. Exempelvis har vi under intervjuerna med medarbetarna i pilotprojektet anpassat intervjuguiden utifrån deras situation. En konsekvens av semistrukturerade intervjuer var att vi inte skapade en djup relation med intervjupersonen. Därför har vi inte fått djupgående aspekter och perspektiv på vem personen egentligen är utan skapat en mer generell uppfattning. På grund av konsekvensen har vi därför arbetat med öppna frågor. Cohen et al. menar att öppna frågor är att föredra eftersom respondenten kan svara med egna ord. Öppna frågor ger även en uppfattning av respondenternas beteende och attityd (Cohen et al. 2007: 130). Exempel på hur vi har använt oss av öppna frågor finns i Bilaga 2.

Elva intervjuer genomfördes med medarbetare i fastighetsbolaget där varje intervju pågick i cirka en timme. Tre av dessa har varit medarbetare i pilotprojektet: Fastighetsskötaren (GBA), Projektsamordnaren (GBA) och Kundansvarig 3 (GBA). Innan intervjuerna tog vi kontakt med samtliga medarbetare via mail och skickade ut ett välkomstbrev samt intervjuguide (se Bilaga 1 och 2). Vi ansåg att det kunde vara givande för empiriinsamlingen om medarbetarna fick se intervjuguiden innan intervjun med förutsättning att de då kunde vara förberedda. Intervjuguiden innehöll personliga frågor och vi ansåg att vi skulle få utförligare svar ifall intervjupersonerna fick betänketid innan intervjun. Cohen et al. anser detta är en bra metod eftersom intervjupersonen då kan känna trygghet inför intervjun (Cohen et al. 2007: 35). Denscombe (2016: 271) skriver att om intervjuaren anstränger sig och visar artighet till intervjupersonen kan det medföra ärligare svar. Några av intervjupersonerna uttryckte att de uppskattade möjligheten att läsa igenom intervjuguiden för att förbereda sig, vilket påvisar vår artighet. Om intervjuguiden inte hade skickats ut hade andra svar kunnat erhållas. Risken med att inte skicka ut intervjuguiden hade

kunnat vara att svaren skulle bli innehållslösa och studien hade inte blivit lika djupgående och intressant.

För att öka förståelsen för studiens syfte och vad arbetet vill bidra med har sökningar av litteratur och vetenskapliga artiklar gjorts. Framförallt har LubSearch använts men även Google Scholar som verktyg med sökningar som: organizational change, abw, expectations, change management, support samt health promotion. Lunds universitets bibliotekskatalog har också använts med snarlika sökningar.

4.3.1 Om intervjuerna

Intervjuerna har pågått under tre veckor i slutet av mars och början av april år 2017. Upplägget för intervjutillfället var liknande varje gång. En av oss var mer passiv och tog anteckningar medan den andra utförde intervjun. För att båda skribenterna skulle ta del av erfarenheten av att intervjua men även för att bredda empirin har vi utfört varannan intervju som aktiv och passiv. Vi ansåg att uppdelningen av intervjuerna bidrog till en bredare empiri eftersom frågorna formulerades olika. Vi bad även om att få spela in intervjuerna för att kunna vara mer närvarande och tolka kroppsspråk och omgivning. Bryman menar att tolkningsprinciperna är en vanlig metod för kvalitativa forskare (Bryman 2011: 428).

Intervjuguiden bestod av en inledande-, huvud- samt en avslutande del. Ryen menar att denna struktur på intervjuguide bidrar till liknelser om ett vanligt samtal (Ryen 2004: 48). I den inledande delen har vi berättat om oss skribenter och syftet med studien men även bitt intervjupersonerna berätta vilka de är och vilken roll de har i organisationen. Efter introduktionen av oss och intervjupersonerna gick vi över till huvuddelen som bestod av fyra teman: *psykosocial arbetsmiljö och hälsa, förändring, eget ansvar och tillgänglighet* samt *motivation*. Dessa teman har valts utifrån intresseområdet förändring, förväntning och hälsa. Kvale menar att detta angreppssätt kallas tematiskt metod och används för att skapa teoretiska frågeställningar för att kunna genomföra en bra analys (Kvale 1997: 121). I den avslutande delen sammanfattades viktiga poänger och det lämnades även utrymme för intervjupersonen att lägga till något som de missat eller behövde förtydliga.

Transkriberingen utfördes löpande under intervjuperioden. Under tiden vi transkriberade skapades en större förståelse för hur vi som intervjuare kan påverka intervjun till det bättre. Exempelvis lärde vi oss att långa pauser är effektivt eftersom respondenterna vid vissa tillfällen valde att utveckla sina svar när en paus uppstod. Detta påvisar Kvale (1997: 125) är en bra metod eftersom intervjupersonen får tid att reflektera för att sedan tillägga central information. Efter att samtliga intervjuer transkriberats och det skapats en förståelse för vad i empirin som varit värdefullt skickades passande citat ut till intervjupersonerna för respondentvalidering. Respondentvalidering är enligt Denscombe när intervjupersonen får ta del av empirin som forskaren ska använda. Metoden skapar en känsla av tillit till författaren samtidigt som det blir en bekräftelse av att citaten stämmer överens med vad intervjupersonen känner de förmedlat (Denscombe 2016: 286). Ifall intervjun har behandlat känslor och personliga åsikter kan respondentvalidering göra att intervjupersonen ändrar sitt citat och empirin ändras således innebörd däremot skapas en riklighet i empirin (ibid.). Efter önskemål från intervjupersonerna gjorde vi redaktionella ändringar och reducerade talspråk men flera av citaten godkändes direkt.

4.4 Etiska principer

Studien har följt fyra etiska principer: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet för att säkerställa hur intervjupersonerna har behandlats. Enligt Bryman (2011: 131f.) handlar informationskravet om att forskaren informerar intervjupersonerna om syftet med undersökningen och att de är medvetna om att deltagandet är frivilligt. Samtyckeskravet handlar om att intervjupersonerna själva beslutar om sin medverkan i studien. Konfidentialitetskravet i sin tur handlar om att personuppgifter hanteras konfidentiellt och ofta väljer skribenter att inte använda sig av namn i studien samt informerar om vilka som eventuellt har tillgång till transkriberingen. Nyttjandekravet handlar om att det som samlas in enbart används till den aktuella undersökningen (ibid.). Dessa påminner om Kvales tre etiska riktlinjer för forskning som är informerat samtycke, konsekvenser samt konfidentialitet (Kvale 1997: 107). Vi presenterade principerna för intervjupersonerna genom att berätta innebörden och vilka rättigheter de hade och har. Principerna har även skickats ut i välkomstbrevet (se Bilaga 1). För att skapa trygghet hos intervjupersonerna valde vi, som beskrivet i kapitel 4.3, att skicka ut intervjuguiden för att öka medvetenheten hos medarbetarna för att de redan innan skulle ha möjlighet att fundera ut svar.

4.5 Analysens tillvägagångssätt

Vi har i transkriberingen valt att ta bort en del av vad Bryman (2011: 431) kallar verbala tics. Verbala tics är ord eller läten som exempelvis *eh* som intervjupersonerna och vi som intervjuar säger omedvetet. Skribenter väljer att ta bort dessa för att det i återgivningen av en transkribering i skrift kan göra att intervjupersonen låter ointelligent (ibid.). Verbala tics har tagits bort för att få ett bättre flyt i transkriberingen och i citaten. En konsekvens av bortfall under processen är enligt Cohen et al. (2007: 367) en miss i transkriberingen. Författarna menar att metoden inte fångar en äkta stämning och kan ibland tolkas på fel sätt. För analysens trovärdighet har vi lyssnat noga på vad som sades men även hur det sades. Ett val har därför gjorts att skriva ut om det till exempel förekommer skratt under intervjutillfället, för att fånga stämningen i transkriberingen.

Efter transkriberingarna kodades empirin för att upptäcka återkommande teman. Enligt Silverman (2013: 443) är kodning när empirin delas in i olika teoretiska kategorier för att sedan analysera dem lättare. Teman som använts är: *förändring, förväntning, hälsa, arbetsmiljö, kultur, gruppdynamik, kommunikation* och *ledarskap*. Rennstam och Wästerfors redogör en för metod att arbeta med empiriinsamlingen. Det första steget är att sortera materialet för att sedan reducera och till sist handlar det om att argumentera (Rennstam & Wästerfors 2015: 67, 103, 137). Metoden har hjälpt oss att sortera i materialet och välja specifikt det vi vill studera. Metoden har använts för att underlätta vårt arbete men också för att påbörja analysarbetet. Vidare har en innehållsförteckning över analysen tillämpats. Silverman (2013: 362) rekommenderar metoden för att skapa ett välskrivet arbete och nå en slutsats. Innehållsförteckningen har reviderats under skrivandet, eftersom en abduktiv metod använts, men hjälpt till att hålla oss inom forskningsområdet. För att göra texten lättförståelig och för att hålla en röd tråd genom analysen har vi valt att ta utgångspunkt från Rennstam och Wästerfors (2015: 148) stilistiska modell. Modellen används för att bygga upp analytiska argument. Först kommer en analytisk poäng, där det kort anges en beskrivning om vad som ska påvisas. Den analytiska poängen tar sedan ansats från ett empiriskt utdrag. Stycket avslutas med en analytisk kommentar som utvecklar den analytiska poängen med stöd från det empiriska utdraget (ibid.).

4.6 Tillförlitlighet

Trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och en möjlighet att styrka samt konfirmera är fyra delkriterier för tillförlitligheten i en kvalitativ studie (Bryman 2011: 354). Vi har valt att göra

studien tillförlitlig i relation till kriterierna. Valet av angreppssätt och intervjupersoner har gjort att vi inte kommer kunna generalisera studien eftersom vi inte vet om vi fått med alla perspektiv på förändringen. Enligt Silverman (2001: 248) är ofta syftet med kvantitativ forskning att kunna generalisera. Kvalitativ forskning brukar i sin tur ha ett mer specifikt syfte där det också blir svårare att göra forskningen generaliserbar (ibid). Tillförlitlighet enligt Silverman handlar om i vilken utsträckning som forskningen har visat sig vara baserad på bevis (Silverman 2013: 444), vilket i detta fall är empirin och teorin. För att öka tillförlitligheten har ett utförligt metodkapitel skrivits som ökar transparensen i arbetet. För att ytterligare ge en insikt för läsaren att studien är tillförlitlig har vi valt att använda citat för att presentera empirin. Därför är det inte enbart vi författare som tolkar, utan läsaren får själv vara med och tolka empirin vilket skapar äkthet för studien.

4.7 Metodens slutsats

Studien bidrar till en djupare förståelse för hur medarbetare med olika arbetsroller upplever förändringen. Vi kan påvisa vad som är viktigt för medarbetarna i förändringen, vad som gör att de känner sig trygga samt deras förväntningar på det nya arbetssättet. Genom att arbeta med liknande metodologiska utgångspunkter och tillvägagångssätt kan forskare nå medarbetares upplevelse. Upplevelsen kan däremot aldrig uppfattas exakt som studiens intervjupersoner och är därmed inte replikerbar. Tillvägagångssättet kan dock hjälpa andra intressenter som står inför liknande förändring.

5. Analysdel 1: Kommunikationens roll i organisationsförändring

Analysdel 5 kommer behandla den första frågeställningen "Hur uttrycks medarbetarnas behov av kommunikation?". Kapitlet kommer behandla kommunikation för kontroll, involvering samt KASAM. Avslutningsvis presenterar vi medarbetarna i pilotprojektets uppfattning av och förväntning på förändringen.

5.1 Kommunikation för kontroll

Hughes (2010: 10) menar att om individen har kontroll över situationen och kan se förändringen som något positivt kommer hen klara av förändringen. Om individen inte välkomnar framtiden och accepterar förändringen skapas en obalans mellan krav och kontroll (ibid.). Att samtala och ventilera är två viktiga beståndsdelar för förändring och det skapar en framtidsblick samt reducerar stress (Linér 2016: 49). Om varken kontroll eller tydlig kommunikation synliggörs i förändringsprocessen kan oro skapas. Redovisningschefen (FMA) förklarar hens uppfattning om informationen:

Jag vet väl grundtankarna och det som förmedlas ut, vi har ju fått information på ganska ytlig nivå där de anser att den är tydlig men för mig blir det inte tydligt. Vidare förklarar hen: Väldigt mycket text med relativt lite innehåll. Så man tycker att man har informerats mycket men man säger inte så mycket i den informationen man ger. (Redovisningschef, FMA)

Redovisningschefens (FMA) upplevelse av kommunikationen kring förändringen är bristfällig och hen hade velat få mer tydlig information. Känslan av bristande kommunikation skapar således bristande känsla av kontroll. Von Platen menar att kommunikation i organisationsförändringar är viktigt eftersom det minskar oro och stress samtidigt som det skapar delaktighet och engagemang (Von Platen 2006: 16). Men att skapa en god kommunikation på arbetsplatsen är en svår utmaning som ledningen står inför (Rothmann & Cooper 2015: 88f.). Tolkningen av citatet är att Redovisningschefen (FMA) efterlyser tydligare information för att kunna känna sig trygg. En bristande känsla av kontroll hos en medarbetare innebär inte alltid att kommunikationen är ofullständig eftersom andra medarbetare kan uppfatta kommunikationen tillräcklig. Möjligen kan Redovisningschefen (FMA) ha ett större behov av mer information än andra på grund av tidigare

erfarenheter eller individuella preferenser. För som Kundansvarig 1 (GBA) förklarar har hen förstått förändringen:

Det är ju tydligt med vad syftet är. Syftet med detta är att vi ska bli bättre på att samarbeta, syftet är att vi ska få en bra dag på jobbet. Ambitionen är att vara en bra arbetsgivare. (Kundansvarig 1, GBA)

Här menar Kundansvarig 1 (GBA) att hen fått tillräckligt med information och därmed fått målet förklarat för sig. Vi kan uppfatta att Kundansvarig 1 (GBA) känner en form av kontroll eftersom hen uppfattar informationen tillräcklig. Von Platen (2006: 16) skriver att ifall en god kommunikation inte uppstår kan medarbetare uppleva en bristande känsla av kontroll. Bristande kontroll verkar vara vad Redovisningschefen (FMA) upplever eftersom hen uppfattar informationen ytlig. Genom att arbeta med kontroll beskriver Linér att ett socialt stöd skapas som i sin tur minskar stressnivån i organisationen och arbetstillfredsställelse alstras (Linér 2016: 22). Den kommunikationskanal som används vid förändringen är framförallt fastighetsbolagets interna Intranät, där skriftlig kommunikation används. Möjligen kan vissa arbetsroller vara i behov av muntlig kommunikation för att tillsammans diskutera förändringen för att öka känslan av kontroll och delaktighet bland medarbetarna. Som citaten påvisar har Kundansvarig 1 (GBA) tagit åt sig informationen och förstår sammanhanget vilket skapar kontroll. Redovisningschefen (FMA) känner istället att informationen varit ytlig och hen är i behov av en dialog där ett utbyte av information sker. Kommunikation sammanbinder samtliga aktiviteter i en organisation och utbytet av information är därför betydelsefullt (Clegg et al. 2011: 296). Att Intranätet används som kommunikationskanal beror möjligtvis på att det är den enklaste kommunikationskanalen och den som kräver minst resurser. Det empiriska materialet påvisar att det finns varierande uppfattning om huruvida kommunikationen varit effektiv i syfte att skapa en hög grad av kontroll. Därmed har den valda kommunikationskanalen haft negativ inverkan på vissa medarbetares kontroll och de upplever inte envägskommunikationen som tillräcklig. Bostadschef 2 (RA) förklarar kontroll i arbetet genom att berätta:

Sedan är det ju bara att inse att ibland har du inte kontroll men då får man vara avslappnad över att du inte har kontroll /.../. Ja du har inte kontroll och det är jobbigt men inse att du kommer fixa det sedan. Men kontroll mår man bättre av. (Bostadschef 2, RA)

Trots att Bostadschef 2 (RA) berättade att medarbetarna inte alltid behöver ha kontroll menar Linér (2016: 18) att kontroll är viktigt, framförallt i förändringsarbeten. Det nya arbetslivet som idag präglas av flexibilitet kan uppfattas både positivt och negativt för medarbetare i diverse situationer. ABW är ett arbetssätt som förespråkar för flexibilitet och det är betydelsefullt att se till medarbetares hälsa i förändringen och hur de ser på flexibilitet. Medarbetare med handlingsfrihet ska i teorin känna större kontroll, ha en större förståelse av sin personliga makt samt känna en frihet att använda denna makt (Lashley 2001: 22). Bostadschef 2 (RA) berättar att medarbetarna inte alltid kan ha kontroll vilket kan innebära att medarbetare inte vet vad som förväntas av dem. En otydlig kommunikation kan innebära att medarbetarna inte upplever struktur för att behålla kontrollen. Om en känsla av bristande kontroll existerar bland medarbetare skapas svårigheter att välkomna framtidens arbetssätt.

5.2 Involverande kommunikation

Kommunikation handlar om att interagera med varandra (Clegg et al. 2011: 296). Toivanen förklarar ett effektivt sätt att minska på oroligheter är att involvera samt engagera medarbetare i planering av förändring (Toivanen 2015: 27f.). När vi frågar Kundansvarig 1 (GBA) om informationen varit tillräcklig svarar hen:

Både ja och nej. Men som sagt känner jag inte heller att jag hade behövt mer information för i första läget berör det inte mig. Jag vet att de som blir direkt berörda av det här första steget har erhållit väldigt mycket information. De har även fått vara med i väldigt många workshops och fundera kring hur de ska göra det bättre. (Kundansvarig 1, GBA)

Som citatet visar finns det information som förmedlats till medarbetarna. Det går även att se en möjlighet till delaktighet för medarbetarna som är med i pilotprojektet. I intervjupersonens fall blir hen inte direkt påverkad eftersom förändringen är långt fram. Tangen (2013: 100) och Toivanen (2015: 32) menar dock att delaktighet och engagemang är väsentligt för att förändringen ska lyckas. Toivanen förklarar att ju större inflytande medarbetare har på arbetsplatsens utformning, desto bättre blir medarbetares hälsa och välbefinnande (ibid.). Involvering kan därmed skapa deltagande i organisationen samtidigt som det bidrar till en bättre kommunikation (Ströh & Jaatinen 2001: 158). Trots att Kundansvarig 1 (GBA) menar att hen fått tillräckligt med

information är det inte samma sak som att kommunicera och föra en dialog. Det synliggörs ett samband bland medarbetarna som anser att de fått tillräckligt med information och deras uppfattning av delaktighet och involvering. Medarbetarna i fastighetsbolaget som uppfattar kommunikationen bristfällig hade gärna haft möjlighet att vara mer involverade i utbytet av informationen. Empirin visar att RA känner ett mindre behov av att vara delaktiga. GBA och FMA hade möjligtvis behövt vara delaktiga i en större utsträckning på grund av deras förutsättningar (se Bilaga 3). Kommunikationen har inte upplevts ändamålsenlig för vissa arbetsroller och det kan påverka deras uppfattning och förväntning på förändringsprocessen och det nya arbetssättet. Möjligtvis kan uppfattningen av involvering bero på en bristande tvåvägskommunikation.

Bodin Danielsson (2014: 59) menar att flexibilitetens roll är allt viktigare i arbetet och stor tillit krävs mellan medarbetare och ledning. Däremot finns det en fara med att lägga för stor handlingsfrihet på medarbetare och den ökade flexibiliteten kan bli en hälsorisk (ibid.). När vi pratade om eget ansvar och hur intervjupersonerna ser på det nya arbetssättet berättade Fastighetsutvecklaren (RA):

Nu förskjuter man ju något mer ansvar över på medarbetaren egentligen. Och det kanske, det kanske man får vara lite obs på. Så att enskilda inte får för mycket. Det är ju en risk såklart. (Fastighetsutvecklare, RA)

I citatet går det att tyda att det tillkommer ett större ansvar i och med det nya arbetssättet som troligtvis läggs på medarbetaren. Risken innebär att medarbetarna kan uppleva för mycket flexibilitet i arbetet. Det finns dock en baksida till det nya flexibla arbetslivet. Allvin et al. förklarar det som *ju friare arbete, desto svårare att bli fri från arbetet* (Allvin et al. 2006: 150). Hanson hävdar att delaktighet kan bidra till förvirring bland medarbetare i vad som inkluderas i deras arbetsroll och därmed bidra till stress (Hanson 2004: 255). Tangen menar att eget ansvar kräver frihet och en acceptans för misslyckande (Tangen 2013: 58). Ett verksamhetsanpassat ABW förutsätter stor tillit till sina medarbetare och det går således att konstatera att fastighetsbolaget strävar efter att medarbetarna ska känna frihet under ansvar. Kombinationen med det nya arbetslivet och ABW kan därför påverka medarbetarna både på gott och ont. I vissa fall kan förändring av arbetssättet leda till motivation och därmed ökar medarbetares engagemang och hälsa. I andra fall kan det leda till för stor flexibilitet samt delaktighet och därför skapa negativa konsekvenser som minskad drivkraft. För att inte belasta fastighetsbolagets medarbetare med för

stort ansvar behöver ledningen enligt teorin införa en tydlig kommunikation om vad som förväntas av medarbetarna och se över involveringsgraden.

5.3 Behovet av att känna sammanhang

Hanson (2010: 81ff.) menar att meningsfullhet i arbetet uppnås genom samtliga beståndsdelar i KASAM. Trots att medarbetarens upplevelse av meningsfullhet är individuellt påverkar även gemensamma samt organisatoriska faktorer meningsfullheten i arbetet och på arbetsplatsen. Information och kommunikation är två väsentliga faktorer för att medarbetare ska känna begriplighet (ibid.). I diskussionen kring hur medarbetarna ser på den information som kommuniceras ut om förändringen svarar Kundansvarig 2 (GBA):

Ibland har det varit lite blandad information. Ibland kommer det från ett håll och ibland kommer det från ett annat. Så man vet ju inte riktigt vad som har varit korrekt. Men det är väl för att det läcker ut mycket spekulationer inom organisationen. Men jag tycker det har varit mycket information. (Kundansvarig 2, GBA)

För att skapa begriplighet i förändringen krävs god information och dialog med samtliga medarbetare i organisationen som berörs av förändringen. Genom att föra en öppen och tydlig kommunikation minskar risken för rykten som samtidigt gör att medarbetaren begriper förändringen (Hanson 2010: 83). Empirin påvisar att information kommer från olika håll vilket gör att spekulationer följaktligen skapas. Om kommunikationen inte är öppen och tydlig skapas rykten och konsekvensen av det är att medarbetare inte vet vilken information som gäller och en otydlighet skapas. En otydlig kommunikation kan påverka medarbetares förväntningar och således skapa en misstro till förändringen. En otydlig och ostrukturerad kommunikation visar sig i det Kundansvarig 2 (GBA) berättar då hen uppfattar att informationen varit omfattande men trots det bidragit till spekulationer. Frågan går dock att ställa om Kundansvarig 2 (GBA) verkligen anser att kommunikationen bidragit till en begriplig förändringsprocess. Hanson (2010) menar att hanterbarhet i förändringar upplevs vid ett gott hänsynstagande. Det handlar om att skapa balans och inte frustration genom att exempelvis sätta upp ramar och ge förutsättningar för tid (Hanson 2010: 83). Projektledaren (RA) berättar:

Men ju mer info man kan ge ju bättre är det och jag tror inte man behöver hålla mycket hemligt heller, utan jag tror det är viktigare att vara rätt öppen och tydlig /.../. Att vara öppen i sin kommunikation med andra, det tror jag att man tjänar väldigt mycket på. Istället för att hålla det tigt och så läcker det ändå ut till höger och vänster och när man informerar så vet alla redan om det ändå. (Projektledare, RA)

Som Projektledaren (RA) menar finns det en viktig beståndsdel i att föra en tydlig och öppen kommunikation. Här diskuterar även hen att det annars finns en risk för felaktig information. Kommunikation innebär ett utbyte av information vilket fastighetsbolaget inte fullt ut använt sig av eftersom vissa arbetsroller upplever kommunikationen ostrukturerad. Lane (2008: 263) menar att vid organisationsförändringar är utmaningen att kommunicera öppet om förändringen. Hanson menar att hanterbarheten skapar balans genom att sätta tydliga ramar, tid och redskap för att förändringen ska spridas på ett sätt som medarbetaren kan hantera (Hanson 2010: 83). Ärlig och öppen kommunikation i förändringsprocessen är vad Projektledaren (RA) efterfrågar. Det går dock inte att tyda om Projektledaren (RA) anser att information i detta fall har undanhållits. Kundansvarig 2 (GBA) förmedlade en annan uppfattning och anser att det varit mycket men blandad information. De olika uppfattningarna om kommunikationen indikerar på att det finns olika tolkningar om informationen och eventuellt är kommunikationen inte lika tydlig som den framstår. Genom att skapa hanterbarhet i organisationen och att sätta upp tydliga ramar och riktlinjer för förändringen kan medarbetarna känna en känsla av att både kunna påverka och medverka samt att spekulationerna kan minska.

Den sista beståndsdel i KASAM och den mest betydande är meningsfullhet. Meningsfullhet kan främjas genom att låta medarbetare vara delaktiga och känna sig betydelsefulla i förändringen. Genom att tillsammans formulera och kommunicera en vision med förändringen skapas meningsfullhet (Hanson 2010: 83). I samtalen om vad som får medarbetarna att trivas på arbetsplatsen svarar Projektledaren (RA):

Och sen är det kollegorna, på arbetsplatsen, det är också en jätteviktig del tycker jag. Och även, om vi kommer in på det här med ABW, så är det ju också något som kan bidra till att man känner den här kreativiteten och att man trivs med, och sitter med rätt kollegor och känner sammanhang. (Projektledare, RA)

Här menar Projektledaren (RA) att kollegorna är en viktig del för arbetstillfredsställelsen men i den förändring fastighetsbolaget står inför blir det ännu viktigare med kreativitet och en känsla av sammanhang. Tangen förklarar att meningsfullheten svarar på frågan varför och ett konkret verktyg till att finna svaret är målsättning. Känslan skapar således motivation och engagemang (Tangen 2013: 71). Meningsfullheten är en betydelsefull motivationsfaktor och utan den menar Hanson att individen inte vill leva (Hanson 2010: 97). Genom att Projektledaren känner att det finns utrymme för kreativitet och goda kollegor gör det att hen känner sammanhang. Om ledningen arbetar med kommunikation utifrån ett salutogent ledarskap där de vill motivera, inspirera och uppmuntra sina medarbetare kan KASAM enligt Hanson (2015: 135f.) etableras. I en förändring är det viktigt att ha denna utgångspunkt eftersom förändringen lättare kan förstås av medarbetare och det stödjer relationer i organisationer (Talim 2012: 145). Kommunikationen kring information om förändringen hade delvis kunnat bli tydligare. Eftersom meningsfullhet både skapas utifrån den enskilda individen men även organisationens förutsättningar är det svårt att få alla medarbetare att känna KASAM. Att arbeta med att utbyta idéer, känslor och information kan möjligtvis skapa känsla av sammanhang. Öppen kommunikation är inte synonym med kommunikation anpassad efter behov. Begreppen är viktiga i studiens fall och de bör interagera med varandra eftersom en öppen kommunikation som är anpassad efter behov är vad medarbetarna i empirin efterfrågar.

5.4 Något saknas

Tangen förklarar sambandet mellan förväntningar och prestationer genom att sätta det i relation till arbetsgruppen. Om en arbetsgrupp har höga förväntningar kommer gruppen troligtvis prestera bättre eftersom förutsättningarna stärks och medarbetare anstränger sig mer för att arbetet ska bli bra (Tangen 2013: 61). Fastighetsutvecklaren (RA) berättar om sina förväntningar mot ett verksamhetsanpassat ABW som intressant och ser fram emot att se resultatet av förändringsprocessen (Fastighetsutvecklare, RA). När vi frågade Kundansvarig 1 (GBA) vad hen hade för förväntningar på det nya arbetssättet svarade hen:

Men förväntningen från mitt håll är väl att det ska bli väldigt intressant att se hur det här fungerar med de olika zonerna /.../. Mina förväntningar är väl att det ska bli kul att se hur det fungerar i praktiken. Jag är faktiskt positiv till att se hur det kommer ske. (Kundansvarig 1, GBA)

Det empiriska materialet visar en förståelse för att medarbetarna har stora förutsättningar för att förändringen ska lyckas. Oberoende av arbetsroll går medarbetarna in i förändringsprocessen med positiva förväntningar. Rosenthal och Jacobson (1968: 19) menar att förväntningarna påverkar människors engagemang. Med positiva förväntningar från medarbetare blir det viktigt att underhålla dessa för att möjliggöra en god förändringsprocess. För som Andersson Cederholm et al. menar är det först när någon bryter förväntningarna som individen börjar fundera över det (Andersson Cederholm et al. 2014: 38f.). Under empiriinsamlingen förstår vi att medarbetarna en bit in i förändringsprocessen upplever att förväntningarna inte motsvarar deras förhoppningar. I pilotprojektet anser medarbetarna att de till stor utsträckning fått vara delaktiga i början av förändringsprocessen men när det var dags att flytta in på nya kontoret upplevde de att ledningen inte längre var lika närvarande. Kundansvarig 3 (GBA) beskrev det på följande sätt:

Det var rätt så mycket förberedelser inför flytten och det var mycket med nya lokaler, men sen när vi flyttade hit kan jag känna att jag ibland saknade någon på plats som styrde upp det när saker och ting inte riktigt fungerade. Man ska nog vara förberedd på att allt inte fungerar direkt utan vissa saker måste fixas och justeras. (Kundansvarig 3, GBA)

Fastighetsskötaren (GBA) förklarade hens upplevelse:

Det har pratats mycket mer om hur vi ställer glaset, än hur vi gör vårt jobb och hur vi ska utgå från vårt jobb. Det har varit för mycket fokusering på själva arbetsplatsen och inte på arbetet vi ska göra. (Fastighetsskötare, GBA)

Både Kundansvarig 3 (GBA) och Fastighetsskötaren (GBA) anser att någon form av stöd saknats under slutskedet av förändringsprocessen. De beskriver att de har fått vara delaktiga innan själva kontorsflytten men när de väl flyttade in var det mycket som inte var färdigställt. Ett samband synliggörs med medarbetarna i pilotprojektets uppfattning av stöd och graden av involvering. Möjligtvis kan det innebära att medarbetarna behöver en högre grad av involvering men också under en längre period i processen för att finna sammanhang och kontroll över situationen. Hanson menar att arbeta processinriktat är essentiellt i en förändringsprocess. Det är betydelsefullt att se förändringen som en process för att fullfölja förändringen hela vägen (Hanson 2004: 261). Möjligen kan medarbetarna känna att ledningen inte arbetat processinriktat och

förändringsprocessen har avslutats tidigare än vad den borde. Om ledningen arbetar för att skapa engagemang och med ett processinriktat arbete kommer det enligt medarbetarna i empirin minska missnöjet och oroligheter under förändringen. Om förväntningarna hade uppfyllts eller om de hade överträffats hade medarbetarna eventuellt inte funderat eller lagt märke till det som är fel.

5.5 Upplevelsen av förändringsprocessen

Förändringsprocesser ser olika ut och medarbetarens upplevelse av förändringar kommer alltid att vara individuell (Tangen 2013: 97). Tangen menar att ledningen bör se till de mjuka framgångsfaktorerna i kombination med stödjande och hårda framgångsfaktorer. Om både mjuka, stödjande och hårda faktorer tas i beaktning etableras en bättre arbetsplats (Tangen 2013: 13). Bolman och Deal (2003: 156) förklarar att organisationen är beroende av medarbetarna och medarbetaren är beroende av organisationen. När matchning av både medarbetarnas och organisationens behov uppnås gynnas båda parter (ibid.). Fastighetsskötaren (GBA) uttryckte sig på följande vis om hens upplevelse av den nuvarande situationen:

De får nog vara lite mer lyhörda. Att det faktiskt är människan och inte bara arbetsplatsen som bestämmer hur vi ska jobba. De får känna av... Är det en människa som har problem med att hitta sin plats och att de behöver ha en plats för att kunna göra ett bra [arbete], då tycker jag att det är bättre att man då har en medarbetare som får det för att kunna göra ett bra arbete. Än att ha, att det är arbetsplatsen som bestämmer hur man ska arbeta. (Fastighetsskötare, GBA)

Fastighetsskötaren (GBA) menar att fokus har varit på hur kontoret ska se ut och vilka regler som gäller för zonerna, mer än att studera hur medarbetaren upplever situationen. Som Bolman och Deal (2003: 156, 203) menar att en dålig matchning kan ske om inte organisationen ser till att tillfredsställa medarbetarens behov. När behoven inte blir tillfredsställda kan medarbetare dra sig tillbaka eller göra uppror (ibid.). Som Fastighetsskötaren (GBA) beskriver finns det färdigställda processer för arbetsplatsen. Det som saknas är att se individen och arbetsrollen utifrån deras behov och att förutsättningarna måste ändras för att de ska kunna utföra sitt arbete optimalt. Sowell (2014: 212) menar att ledningsgrupper för förändringar alltför ofta utvecklar förändringar genom en strukturell ram där det stundtals handlar om rationalitet. Sällan lyckas förändringar som enbart fokuserar på struktur och Sowell påstår att fokus bör vara på att uppmärksamma mänskliga behov, kultur och symbolik (ibid.). Fastighetsskötaren (GBA) saknar information om hur själva

arbetsuppgifterna ska fungera i det nya arbetssättet och upplever en brist på den mjuka faktorns betydelse som Tangen (2013: 13) beskriver. Fastighetsskötaren (GBA) påvisar att en struktur för hur arbetsplatsen ska se ut måste främjas men att hen egentligen behöver stöd för mänskliga behov. Detta påvisar betydelsen av att se stöd på olika sätt och inte enbart stöd i form av tydliga strukturer i arbetssätt. Vissa av medarbetarna upplever att de inte fått chansen att påverka förändringen i den utsträckning de önskar medan andra anser att de har varit delaktiga i den utsträckning de behövt.

5.6 Involvering som skapar sammanhang

Sammanfattningsvis kan vi förstå hur medarbetarnas behov av kommunikation i fastighetsbolaget uttrycks. En otydlig kommunikation är ett resultat av envägskommunikation som kan skapa bristande känsla av kontroll. För att möjliggöra förändringsprocessen genom kommunikation bör medarbetarna involveras på ett sätt som skapar ett sammanhang i förändringen. Upplevda brister hos medarbetarna i förändringsprocessen är: saknad av stöd, involvering samt ett processinriktat arbete. Detta leder oss in på nästa kapitel som analyserar behov och stöd i förändring.

6. Analysdel 2: Behov och stöd

Analysdel 2 kommer behandla frågeställningen "Hur kan medarbetarnas behov uppfyllas?". Först analyseras behovet av processtöd för att sedan analysera empirin tillsammans med Linérs (2016) fyra stödformer med inflytande av Hansons (2015) fyra faktorer för en lyckad förändring. Avslutningsvis kritiserar helhetsperspektivet och Analysdel 2 genomsyrar arbetsrollens och individens behovs.

6.1 Stöd genom hela processen

Toivanen (2015: 31) menar att förändringsprocesser ofta väcker oro och stress hos medarbetare. Stress uppstår i nya situationer där medarbetaren inte har kontroll eller inflytande över processen. Att medarbetare känner engagemang är ett villkor för en lyckad förändringsprocess (ibid.). Kundansvarig 3 (GBA) berättar om hens upplevelse av informationen som förmedlas:

Vi har fått väldigt bra information inför flytten /.../. Vi har blivit informerade och uppdaterade hela tiden om vad som händer. Vi har även haft två möten med vårt nya team som vi ska jobba tillsammans med och på dessa möten har vi fått väldigt tydlig information om hur det kommer att vara uppbyggt, vad tanken är. För mig har det varit väldigt tydligt. (Kundansvarig 3, GBA)

Som Kundansvarig 3 (GBA) påvisar har informationen funnits där och de har även fått vara med på möten där de gått igenom planeringen för det nya kontoret. Eftersom tydlig information enligt Kundansvarig 3 (GBA) genomsyrat första steget i förändringsprocessen går det att dra en parallell till att hen kände kontroll. West et al. (2017: 64) förklarar dock en nackdel med ABW är att det krävs kunskap om ABW för att kunna arbeta i denna typ av kontorsmiljö. Vissa i pilotprojektet saknar denna typ av kunskap:

Lite tips efterfrågar jag fortfarande hur man kan göra istället, för det har vi inte fått. Eller någon som har erfarenhet av det, hur gör man? Tänk på det, alltså sådana små tips, som kan underlätta just nu. Under den här övergångsperioden tills vi når dit vi ska. (Projektsamordnare, GBA)

Toivanen (2015: 31) menar att involvering och engagemang bland medarbetare i förändringsprocessen främjar en lyckad förändring. Genom att få medarbetare engagerade i arbetet skapas den delaktighet som Hanson (2004: 229, 255) beskriver som en del i en positiv förändring. Delaktighet är en hälsofrämjande faktor och om den används på rätt sätt, går det även att motivera medarbetare för förändring (ibid.). Att fullfölja förändringen är något som medarbetarna i pilotprojektet upplever saknats och Projektsamordnare (GBA) söker erfarna förebilder. Fastighetsbolaget har tappat sina medarbetares engagemang genom bristande stöd halvvägs in i processen och därmed har motivationen minskat bland medarbetarna i pilotprojektet. Möjligen kan brist på kontroll eller involvering vara en av anledningarna. Projektsamordnaren (GBA) berättar att hen har behov av mer tips och möjligtvis kräver hen en högre involveringsgrad. Kundensvarig 3 (GBA) berättade däremot att en känsla av kontroll funnits där eftersom informationen varit tillräcklig. Tvåvägskommunikation verkar eftersökas av flera medarbetare. Vid en öppen dialog möjliggörs stödjande faktorer som således kan ge medarbetarna utrymme för att uttrycka känslor och åsikter. Mer stöd genom hela processen efterfrågas bland medarbetarna, men vilka stöd behövs i en förändringsprocess när medarbetare ska bli mer självständiga?

6.2 Arbetsrollens behov

Tangen menar att upplevelsen av förändring är individuell. För att motverka förändringsmotstånd bör delaktighet och inflytande alstras och det kan bland annat göras genom att närmsta chef förmedlar kontinuerlig samt informativ kommunikation om förändringen (Tangen 2013: 97, 100). När vi frågade hur det nya arbetssättet kommer påverka arbetsrollen svarade Fastighetsutvecklaren (RA):

För min del kommer det att bli bra, för min roll är sån, jag kan styra mitt arbete så att jag anpassar mig var jag behöver sitta för dagen eller för vad jag behöver för att lösa uppgiften. (Fastighetsutvecklare, RA)

Även Bostadschef 1 (RA) menade att hens roll är flexibel och rollen kommer inte påverkas av det nya arbetssättet:

Och sen är det kanske lättare för mig, för jag har ju en roll som är otroligt flexibel. Jag styr ju mina dagar helt och hållet själv. Hade jag varit en fastighetsvärd till exempel som vet att jag har mina uppgifter dag till dag, då är det en annan sak liksom. (Bostadschef 1, RA)

Fastighetsutvecklaren (RA) och Bostadschef 1 (RA) är medvetna om sin rörliga roll. Därför går det att förstå att medarbetarna som idag är rörliga inte kommer påverkas lika mycket som GBA eller FMA. Eftersom olika roller har olika förutsättningar är det väsentligt att se till olika roller för att skapa en god förändringsprocess. Arbetsrollen har olika förutsättningar men i slutändan är det trots allt en individuell uppfattning som avgör varje individs inställning till förändring. RA efterlyser inte mer stöd än vad de har fått ta del av. För de som driver förändringar är nyckelfrågan hur de ska få de berörda beredda på förändringar (Dhingra & Punia 2016: 136). Projektledaren (RA) förklarade viktiga konsekvenser av förändringen och berättade:

Det är viktigt att gå fullt ut men att det finns vissa som behöver mer stöd och hjälp i det nya och att de får det då, och kanske har lite dispens eller vad man ska säga. Att det sker på ens egna villkor i den mån det är möjligt. Det är viktigt att man individanpassar det utifrån rollen. För mig är det ju självklart, för det hjälper ju mig i mitt arbete men så är det inte för alla. (Projektledare, RA)

Precis som Projektledaren (RA) påvisar finns det olika förväntningar från olika arbetsroller och hen har en insikt om behovet av individanpassning. Det empiriska materialet visar ett samband i att gå mot ett verksamhetsanpassat ABW och vilken arbetsroll medarbetaren har. Precis som Projektledaren (RA) har Bostadschef 1 (RA) ett arbetssätt som är flexibelt och passar ABW. Bostadschef 1 (RA) berättar även att hen tror att ett verksamhetsanpassat ABW kommer passa mer till vissa roller. Samtliga medarbetare har liknande åsikter om detta. Redovisningschefen (FMA) känner i sin tur att hens behov av olika tekniska hjälpmedel och svårigheten att bli papperslös gör att hen inte är helt positiv till förändringen. Under intervjun märktes det att hen efterlyser mer stöd i form av trygghet och bekräftelse av att de har hört hens önskemål.

Projektsamordnaren (GBA) ser en tydlig mening med förändringen och kan därför förstå den. Vi kan därför anta att hen klarar av förändringen eftersom hen känner KASAM. Projektsamordnaren (GBA) är en del av pilotprojektet och upplever dock att hen saknar stöd i förändringsprocessen. Stödet i pilotprojektet har försämrats alternativt har behovet ökat sedan flytten. Fastighetsskötaren (GBA) uttryckte att hen upplever ett större behov av delaktighet än vad som givits. Hen sa bland annat:

Första gången vi var på ett möte, som vi blev kallade på innan jul. Då blev jag lite så, för att, de sa att 'så och så ska vi göra men väggarna är redan satta' och när man då ser på ritningarna och jämför och tycker att det ser ganska litet ut. Och då blev det lite så att, 'ja men det ska fixa sig och hela den biten'. Och så är vi här nu, och det har inte blivit bättre. (Fastighetsskötare, GBA)

Vi kan utifrån Fastighetsskötaren se att hen saknar en öppen dialog och möjlighet till tvåvägskommunikation. Att göra alla nöjda i en förändring är svårt eftersom det ofta kan skapa oro och en känsla av inkompetens, men att arbeta utifrån HR-perspektivet och förmedla ett mentalt stöd till medarbetare är att föredra (Bolman & Deal 2003: 443). Dhingra och Punia menar också att förändringar är svårt eftersom medarbetare ofta uttrycker förändringsmotstånd. Vissa medarbetare kan uppfatta förändring som tillfredsställande medan andra uppfattar förändringen stressframkallande (Dhingra & Punia 2016: 137). Samtidigt skriver Grama och Todericiu att förändringsmotstånd är något som organisationer ska ta tillvara på eftersom det påverkar förändringens utfall (Grama & Todericiu 2016: 49). Bolman och Deal förklarar att i förändring är det viktigt att lyssna på individens idéer och farhågor för att säkerställa att medarbetaren har förmågan och självförtroendet som behövs för att utföra arbetet. Medarbetare kan därför med HR-inriktade stöd öka självförtroendet och snabbare komma in i sina arbetsuppgifter i det nya arbetssättet (Bolman & Deal 2003: 444). I fastighetsbolagets fall är det roller som Fastighetsskötare (GBA) och Redovisningschef (FMA) som har uttryckt störst förändringsmotstånd. De har båda sagt att de i det stora hela förstår förändringen men att de känner att deras roller inte riktigt har fått den platsen och bekräftelse som behövs. Eventuellt hade fastighetsbolaget behövt involvera medarbetarna mer i dialog och samtal eftersom vissa upplever att förändringsprocessen inte blivit som de trodde. Möjligtvis hade stöd i form av delaktighet samt känslomässigt och värderande stöd behövts till en större grad för att känna arbetstillfredsställelse.

6.3 Betydelsen av uppmärksamhet

En organisationskultur som kännetecknar kontroll i arbetsuppgifter leder ofta till ett ökat samarbete kollegor emellan samtidigt som det främjar personlig utveckling (Tangen 2013: 52). Med stöd från omgivningen kan medarbetaren lättare hantera diverse situationer och därför behövs det känslomässiga stödet i förändring (Linér 2016: 26). Redovisningschefen (FMA) uttryckte sig på följande sätt om känslomässigt stöd i organisationen:

Det är ett väldigt öppet klimat mellan kollegorna. Det fascinerar mig faktiskt när jag började för man är väldigt öppen med återkoppling och feedback och ärlighet mellan människor. Och försöker samarbeta och anstränga sig i utöver kanske sina egna arbetsuppgifter. (Redovisningschef, FMA)

Det går genom citatet påvisa att det finns ett känslomässigt stöd som influeras av det värderande stödet genom både uppskattning och feedback i fastighetsbolaget. Det känslomässiga stödet innebär att bli sedd på arbetsplatsen och att det genomsyras av ett öppet arbetsklimat (Linér 2016: 52). En återkommande fras bland intervjupersoner oberoende av varandra har även varit *frihet under ansvar*. I fastighetsbolaget är inte detaljstyrning närvarande utan medarbetarna upplever istället att de får ett känslomässigt stöd från organisationen i deras arbetsuppgifter. Det blir därför aktuellt att förstå hur stödet påverkar förändringen. Det känslomässiga stödet, där ledningen visar uppmärksamhet gentemot medarbetarna är nödvändigt i arbetet för att skapa en trivsam arbetsplats (Linér 2016: 26). Att ge uppmärksamhet till medarbetare är därför ett stöd som krävs i och med förändringen och det nya arbetssättet. Kundansvariga 1 (GBA) berättade att en lyhörd chef är enligt hen det viktigaste stödet i en förändring:

Att man är lyhörd för personalens synpunkter på de nya systemen. Alla förändringsarbeten innebär ju att folk vet att det finns folk som kan vara lite oroliga för detta. Att det blir en förändring och det kan ju påverka en både psykiskt och fysiskt. Och då får man som arbetsgivare vara lyhörd och kolla vad säger personalen, vad flaggar de för? Vad är jättebra med detta och vad är mindre bra med detta? Så får man ta lärdomar av det? (Kundansvarig 1, GBA)

Att vara lyhörd inför förändringen och medarbetarna är något som behövs enligt Kundansvarig 1 (GBA). Redovisningschefen (FMA) berättade tidigare att det finns en organisationskultur som främjar feedback och vidare hävdar hen att trygghet är väsentligt för att förändringen ska fungera. Enligt Linér är det väsentligt att ge medarbetare uppmärksamhet och successivt säkerställa deras välmående. Genom att fortsätta ge feedback och uppskattning ökar medarbetares självkänsla och minskar risken för att tappa fokus (Linér 2016: 52f). Lyhördheten som medarbetarna berättar om är viktigt för att främja det känslomässiga stödet och därmed möjliggöra trygghet för att kunna skapa en miljö där medarbetarna är anpassningsbara. Trygghet och anpassningsbara medarbetare är något som behövs enligt West et al. (2017: 64) för att ABW ska fungera. I en organisation med över 200 medarbetare kan det vara svårt att ta ställning till varje enskild medarbetare. Därför kan ett

känslomässigt stöd bli viktigt att etablera mellan medarbetarna som Redovisningschefen (FMA) vittnar om finns i organisationen. Genom att utbyta information och föra dialog kan den lyhördhet som medarbetarna efterfrågar hjälpa en förändringsprocess. Lyhördhet bidrar således till att medarbetarna i fastighetsbolaget känner sig sedda och förändringen kan uppfattas positiv.

6.4 Återkoppling och processinformation

Det mest betydelsefulla stödet i arbetslivet är det värderande stödet. Medarbetare behöver få uppfattning om ledningens förväntningar på dem i arbetet samt regelbunden återkoppling. Ett värderande stöd minskar oklarheter i organisationen och är en stödform som passar vid förbättringsbehov (Linér 2016: 29) Engagerade medarbetare har en känsla av tillhörighet och identifiering som ökar deras medverkan i organisationer (Rhoades 2001: 825). Bostadschef 2 (RA) berättade:

När vi hade ett teammöte tog jag upp hela kartan. Nuläget är såhär och så berättar vi precis, så finns inga andra överraskningar /.../. Sen när vi ska förklara den hela biten ja men då har alla varit med, sen kanske man inte har varit med och bestämt men man har fått höra det under resan. /.../ de behöver inte vara med och bestämma men de ska vara med och veta. Det tror jag är framgång. (Bostadschef 2, RA)

Som citatet påvisar finns det en förhoppning om att skapa delaktighet och att inte hålla på information. Genom att kontinuerligt få medarbetarna att medverka skapar det en förståelse hos medarbetarna, och ger därmed ett värderande stöd. Ströh och Jaatinen menar att en bra strategi för att förmedla en förändring är att ge små doser av information kontinuerligt. Genom att förmedla informationen på detta sätt minskar rykten och kaos (Ströh & Jaatinen 2001: 53). När vi diskuterade en lyckad förändring med Bostadschef 1 (RA) fick vi liknande svar: *Det är ju information, kommunikation och tydlighet och att man, att vi är ärliga kring det vi tänker.* (Bostadschef 1, RA). Lane (2008: 263) skriver att ledningen aldrig ska överraska medarbetare. Förändringar som upplevs som en överraskning tenderar i slutändan uppfattas negativ. Genom att förmedla ett sammanhang till medarbetarna utifrån ett processinriktat arbete förebyggs överraskningar. Sammanhang blir en viktig del av det värderande stödet eftersom medarbetarna måste förstå varför en förändring sker. Bostadschef 1 (RA) förklarar att det är betydelsefullt att vara ärliga mot medarbetarna vilket hjälper medarbetarna att förstå sammanhanget.

Projektsamordnaren (GBA) känner KASAM och berättade: *Det har varit knepalöst innan och under tidens lopp men så länge jag förstår meningen så är det inga problem för mig att fixa det under tiden.* (Projektsamordnare, GBA). Medarbetare som upplever KASAM vet vad, varför och hur arbetsuppgifter ska utföras för att resultat ska åstadkommas (Tangen 2013: 68). Bostadschef 1 (RA) och andra chefer i fastighetsbolaget har ett indirekt ansvar att skapa KASAM bland sina medarbetare och vi kan uppfatta utifrån medarbetarna att de lyckats. Eftersom de tänker på att involvera medarbetarna och försöker vara tydlig med information skulle en parallell kunna dras till att de arbetar utifrån ett salutogent synsätt. Delar av det värderande stödet har uppfyllts eftersom medarbetarna kontinuerligt har fått ta del av information genom processinformation. Däremot är processinformation inte likadant som tvåvägskommunikation där en dialog av känslor och åsikter förmedlas. Ett salutogent synsätt och ett processinriktat arbete är två av Hansons (2015: 139) principer för en lyckad förändring. Det värderande stödet handlar även om att ge feedback och återkoppling. Citaten vittnar om en envägskommunikation och därför kan det värderande stödet utvecklas i organisationen för att skapa en bättre förändringsprocess för medarbetarna i fastighetsbolaget.

6.5 Behovet av information

Enligt Hughes är en individs förmåga att klara av förändring kopplat till hur hen tycker om mysterier (Hughes 2010: 10). Känslan av att tappa kontroll vid förändring går att jämföra med känslan av ovisshet i mysterier. Redovisningschefen (FMA) har tidigare berättat att informationen kunde blivit tydligare och menar:

Jag vet inte om man hade kunnat måla upp med lite mer bilder, jag får väldigt mycket textmassa. Och det fungerar ju för vissa, för mig kanske bilder fungerar bättre eller en kombination. (Redovisningschef, FMA)

Informativt stöd är enligt Linér livlinan i förändringsprocesser och det handlar om att informera tidigt i förändringsskedet. Vidare förklarar författaren att förändring är en individuell upplevelse och för att minska rykten och oroligheter bör organisationen involvera den enskilda individen redan i början av förändringen för att stödja hens behov och önskemål (Linér 2016: 54). För att minska mysteriet bland medarbetare och därmed hjälpa dem som tycker det är utmanande att känna ovisshet blir tydlig kommunikation från de som driver förändringen viktig. Hughes menar att utan

effektiv kommunikation är förändring omöjligt (Hughes 2010: 151). För Redovisningschefen (FMA) hade en annan kommunikationskanal behövts vilket indikerar att en tydligare information borde givits ut till de som efterfrågar den. Däremot menar Kundansvarig 1 (GBA) att kommunikationen har varit tydlig i förändringsprocessen. I Fastighetsbolagets fall har dock inte alla fått möjlighet att ta till sig informationen på ett annat sätt än via intranätet vilket kan resultera i att medarbetarna känner brist på kontroll. Tangen (2013: 83) menar att information genom exempelvis nyhetsbrev är envägskommunikation. Möjligtvis hade en tvåvägskommunikation, eventuellt en muntlig kommunikation, behövts för vissa att medarbetare ska känna kontroll i förändringen. Att vara förändringsbenägen är individuellt och det beror både på personliga och arbetsrelaterade förutsättningar eftersom det finns olika sätt att förstå. När vi ställer frågan om informationen har varit tillräcklig till en av medarbetarna fick vi detta svar:

*Vi har ju fått information fortlöpande om vad som är på gång, och det är jättebra.
Men det har liksom inte kommit någon information om att 'så här är det, nu är det taget, nu är det bestämt' (Kundansvarig 2, GBA)*

Ovan presenteras empiri från tre medarbetares enskilda erfarenheter av det informativa stödet. Informationsbehovet och synen på kommunikation uppfattas olika. För en medarbetare har informationen varit tillräckligt medan en annan känner att det fattas tydlig och konkret information. Information löpande i förändringsprocessen är något som Kundansvarig 2 (GBA) upplever finns men processinformationen är inte tydlig nog. Hughes menar att tydlig kommunikation är en viktig beståndsdel i förändring. Att ha en tydlig internkommunikation är väsentligt på det sätt att det integrerar medarbetare i det förändringsarbete som sker samt åstadkommer strategier för arbetet (Hughes 2010: 150). Det blir därför viktigt att återkoppla till vad Tangen (2013: 96f.) uttrycker om att varje medarbetare klarar förändring på olika sätt.

Medarbetare behöver olika nivåer av involvering i förändringen (Hughes 2010: 154). GBA och FMA behöver ökad grad av involvering på grund av att de många gånger berörs i större utsträckning än RA. Det informativa stödet blir därför en viktig del av förändringen tillsammans med Hansons (2015: 142) begrepp delaktighet. Att skapa delaktighet genom informativt stöd blir viktigt för alla medarbetare i en framgångsrik förändring. Alla medarbetare behöver dock inte delaktighet och information i samma utsträckning, även om deras arbetsroll vittnar om det, därför är det viktigt att hitta ett fungerande sätt att gå ner på individnivå och även ge dem praktiskt stöd i

den utsträckning de behöver. Detta indikerar på det Tangen (2013: 96f.) och Linér (2016: 54) argumenterar, att det i största möjliga utsträckning krävs en individanpassad bedömning i vilken nivå av involvering som beror på deras arbetsroll och personlighet men också var i förändringen medarbetaren befinner sig.

6.6 Resursprioritering

Det är viktigt med symboliskt erkännande för att arbetet ska uppfattas meningsfullt för medarbetare (Sghari 2016: 790). Sghari skriver att materiellt erkännande i form av belöningar är viktigt, men författaren menar även att det inte är tillräckligt för att få en medarbetare nöjd (ibid.). Det är därför väsentligt i förändring att ledningen kan kombinera både det materiella och det immateriella stödet för att behålla motivationen bland medarbetare under förändringen.

Man får möjlighet att påverka stadsdelen. Det ligger ju mycket på oss som sitter här på området vad vi vill göra hur vi vill göra saker till exempel har vi vissa, viss summa pengar varje år som vi i teamet ska komma överens om hur vi ska göra för att placera dem på bästa sätt utifrån kunder i området. Det tycker jag de är jätteduktiga på. (Kundansvarig 1, GBA)

I citatet ovan berättade Kundansvarig 1 (GBA) att fastighetsbolaget ger dem en rörlighet i form av pengar som de själva får välja vad de ska investeras i och därför känner Kundansvarig 1 (GBA) att hen får vara med och bestämma riktningen på utvecklingen av sin stadsdel. Motivation skapas därför enligt empirin genom eget ansvarstagande och kontroll. Det praktiska stödet har inte direkt med förändringsprocessen att göra men kan hjälpa medarbetarna under förändringen att känna kontroll. Det är viktigt att ge medarbetare praktiskt stöd. Eftersom medarbetare personifierar organisationen blir organisationens bemötande och stöd gentemot sina medarbetare en indikator på vad organisationen prioriterar och värderar (Rhoades et al. 2001: 825). Förhållandet mellan medarbetare och arbetsgivare verkar dynamiskt, medarbetare svarar på förändring i organisationer beroende på det engagemang som organisationen visar för medarbetaren (Rhoades et al. 2001: 834). Det praktiska stödet är viktigt för att påvisa hur mycket organisationen investerar och tror på förändringen. Möjligtvis hade stöd i form av delaktighet samt känslomässigt och värderande stöd behövts till en större grad för att känna arbetstillfredsställelse. I fastighetsbolagets fall är det praktiska stödet det minst viktiga men tillsammans skapar stöden en helhet i hur fastighetsbolaget ska främja medarbetarnas förändringsvilja och hälsa i processen. Det praktiska stödet kan göra att

medarbetarna får en förståelse för att förändringen är en viktig del i organisationen eftersom fastighetsbolaget väljer att satsa fysiska resurser på projektet men även för att motivation ska bibehållas i förändringsarbetet.

6.7 Kritik till helhetsperspektivet

Hanson menar att ledningen bör ha ett helhetsperspektiv för att främja medarbetares upplevelse av arbetet. Genom att se utifrån ett salutogent synsätt där helheten har en betydande roll för sammanhanget skapas ett verktyg för att få med sig medarbetare i riktningen som önskas (Hanson 2010: 72f.). Redovisningschefen (FMA) uttryckte detta: *De har ju ett helikopter-fokus som är ibland väldigt långt ifrån. Men det är ju också deras huvuduppgift, att se långt fram.* (Redovisningschef, FMA). Som Hanson (2010: 70f.) berättar är ett helhetsperspektiv ett optimalt verktyg. I det normala fallet är ett helhetsperspektiv att föredra men möjligtvis är det inte optimalt i en förändringsprocess där olika roller har varierande behov och kräver olika stöd. Förändringsprocessen är unik i varje situation på grund av organisationens uppbyggnad och kulturen men också på grund av medarbetares beteende och attityd (Tangen 2013: 96; Dhingra & Punia 2016: 137). Bostadschef 1 (RA) har förstått detta och berättar: *Jag jobbar ganska mycket med det i min [ledarroll] att försöka anpassa ledarskapet i var grupp och vart människor befinner sig.* (Bostadschef 1, RA). I förändring likt den fastighetsbolaget står inför är det möjligtvis väsentligt att bryta ner helhetsperspektivet för att gå ner på individnivå. Ströh och Jaatinen menar att om ledningen involverar medarbetare i beslutsfattandet av förändringen kommer det ge upphov till både debatt och kritik som skapar möjligheter till innovation och andra tankesätt om förändringen (Ströh & Jaatinen 2001: 163). Som Bostadschef 1 (RA) menar har varje medarbetare olika förutsättningar som påverkas av arbetsrollen. RA kommer inte påverkas lika mycket som GBA och FMA. Tangen menar att toppstyrda förändringar ofta leder till missnöje och konflikter som skapar kommunikationsklyftor inom organisationer. Av den anledning bör förändringar decentraliseras (Tangen 2013: 99). Att involvera och skapa en förståelse för varje medarbetare kan stödja en förändringsprocess som leder till att medarbetares inställning till förändringen blir positiv och en lyckad förändring är möjlig.

6.8 Stöd som främjar förändringsprocessen

Sammanfattningsvis synliggörs vissa brister av stöd genom hur medarbetarna uttrycker sina behov. Forskare pratar om innebörden att ge stöd till de mänskliga behoven och att inte handla rationellt. Utifrån det empiriska materialet visar det sig dock att förändringen delvis hanterats rationellt. För att möjliggöra en positiv förändringsprocess är stöd genom hela processen något som efterfrågas. Processtöd utifrån arbetsrollens behov samt känslomässigt, värderande, informativt och praktiskt stöd är väsentligt i en förändringsprocess där medarbetare drabbas. Vidare anser vi att helhetsperspektivet bör lämnas och individanpassat stöd införas.

7. Diskussion och slutsats

Syftet med studien är att bidra till en ökad förståelse om hur medarbetares förväntningar och behov upplevs i förändringsprocessen till ett verksamhetsanpassat ABW samt vilka stödfunktioner som är betydelsefulla i förändringen. Genom att svara på våra frågeställningar (se Kapitel 1.3) anser vi att studien bidragit till fältet vi påstått. Vi kommer i följande kapitel diskutera vad vi kommit fram till samt ge förslag till fastighetsbranschen och vidare forskning. Vi anser att förändringar och synnerligen förändringar till ABW är högst aktuellt i Sverige idag eftersom det är ett arbetssätt som introduceras till allt fler organisationer. För att förändringen till ABW ska lyckas är det betydelsefullt att kommunicera med medarbetare så att hälsa skapas i en organisationsförändring och förstå vilka stödfunktioner som är viktiga.

Vi kan utifrån analysen konstatera att kommunikationen har en betydande roll i hur förväntningarna ser ut inför förändringen. De medarbetare som anser att kommunikationen varit tillräcklig har dessutom upplevt en hög grad av kontroll samt sammanhang. Studiens vetenskapliga bidrag är att arbetsrollen har en märkbar inverkan på hur kommunikationen upplevs som tillräcklig eller inte. Arbetsrollerna har olika kommunikationsbehov och det är därför växlande stödformer måste användas. Genom att arbeta med olika stödformer kopplat till medarbetares hälsa och graden av kommunikation samt involvering, kan vi förstå att somliga stöd hade behövt utvecklas i förändringsprocessen. För att medarbetare ska känna tillräckligt med stöd i förändringen är delaktighet och involvering två betydelsefulla faktorer. Om organisationen förstår kommunikationens innebörd kan delaktighet och involvering lättare skapas hos medarbetarna i fastighetsbolaget. Genom att arbeta mot dessa faktorer kan även trivsel och arbetstillfredsställelse skapas och medarbetarnas självförtroende i arbetet ökar. Förändringsprocessen hade därför av medarbetarna kunnat uppfattas mer positiv.

Under empiriinsamlingen och analysarbetet har vi förstått att det är individuellt hur medarbetarna klarar av förändring och vi vill därför föreslå att fastighetsbolaget, och andra organisationer som står inför organisatoriska förändringar, att gå ner på individnivå och fråga medarbetarna vad de behöver i förändringen. Om ledningen gör det skapas en bättre dialog och utbytet av information blir ömsesidigt. Det verkar som att medarbetarna saknar en tvåvägskommunikation som involverar dem mer än den nuvarande kommunikationen. I större organisationer, som vårt studieobjekt, rekommenderar vi dem att lägga mer resurser på kommunikation. Kanske till och med utveckla en tjänst eller en ansvarig som tillfälligt under förändringsprocessen aktivt arbetar med att få

medarbetare att bli involverade i den grad de behöver. Att ägna mer tid åt medarbetares åsikter är också en väsentlig del som underlättar förändringen och kan därmed skapa ett positivt förändringsklimat samt en effektiv förändring. Medarbetare har stor inverkan på förändringen men ledningen har också en stor inverkan på medarbetarna. Kan ledningen visa för medarbetarna att de tror på förändringen och att de lyssnar på medarbetarnas åsikter och tankar kring den, kan de vidare upprätthålla en positiv förändringsprocess. Känner sig medarbetarna förvirrade till följd av bristande kontroll samt struktur kan rykten spridas, vilket i längden kan påverka medarbetarnas positiva inställning och de känner sig istället osäkra på både organisationen och förändringen. Upplever medarbetare förändringen negativ kan det vara en konsekvens av otydlig kommunikation som i sin tur skapar spekulationer. Att avsätta en medarbetare ur befintlig organisation eller konsult under perioden som fokuserar på kommunikativt stöd på individnivå är således vårt tips till liknande organisationer som står inför en förändringsprocess.

Fastighetsbolagets syfte med förändringen är att främja arbetsmiljön och få friskare medarbetare. Eventuellt finns det även ett underliggande mål om att effektivisera organisation. En omorganisering handlar ofta om att yteffektivisera för att minska på kostnader. ABW är ett arbetssätt som förespråkar effektivisering eftersom ABW inte avsätter en fast arbetsplats till samtliga medarbetare. Trots att fastighetsbolaget kommer minska på kostnaderna genom att slå samman kontor, går det genom empirin förstå att nya kostnader kan ha uppstått genom osäkra medarbetare i en föränderlig arbetsmiljö. Ifall det underliggande målet är att effektivisera fastighetsbolaget, har den förlorade effektiviteten på grund av bristande stöd och engagemang förhindrat måluppfyllelsen.

7.1 Vidare forskning

Det finns mycket kvar att forska om för att öka förståelsen för hur en förändringsprocess till ABW kan nå framgång. Eftersom medarbetarna är en av de viktigaste resurserna i organisationen är det därför väsentligt att engagera dem för att förändringen ska uppfattas positiv. Studien har varit begränsad till en kandidatuppsats och undersökningen har inte kunnat fånga hela förändringsprocessen. Till vidare studier hade det varit intressant att studera hela förändringsprocessen, från planeringen till några månader efter förändringen verkställts.

Förslag till vidare forskning är att utifrån ett ledarperspektiv studera medarbetares arbetstillfredsställelse. Ett område som vi skribenter fick upp intresset för under arbetets gång, är hur ledningen kan eller inte kan påverka medarbetares motivation i förändringsprocesser. Ett annat förslag till vidare forskning är att undersöka hur ledningens och medarbetares syn på förändring stämmer överens med varandra. Det kan vara intressant att studera kommunikationens roll och i hur stor grad ledningen uppfattar att de förmedlat ut viktig information och hur medarbetare egentligen uppfattar den. Spännande utgångspunkter i detta fall kan vara att se utifrån ålder, kön eller hur många år medarbetare arbetat i organisationen, för att specificera på ett annat område än denna studies valda, arbetsroll.

7.2. Sammanfattande slutsatser

Genom det kvalitativa angreppssättet kan vi dra slutsatsen att arbetsrollen har betydelse för kommunikation och behovet av stöd. Det är ingen medarbetare som uttrycker direkt förändringsmotstånd men vi ser att det finns en större oro bland arbetsrollerna som har ett större behov av fysiska hjälpmedel, papper eller en geografisk placering av sina kunder. Förändringsprocessen och kommunikationen behöver således anpassas efter dessa roller. Stödet behöver bli större för medarbetare som har svårt att anpassa sig till det nya och att använda sig av en tydligare kommunikationskanal samt att tvåvägskommunikation kan vara fördelaktigt. Däremot är det viktigt att förstå att rollerna inte kategoriserar medarbetare helt när det gäller hur förändringsvilliga de är. Vidare beror det på medarbetarens personlighet och hur väl medarbetaren kan hantera okunskap. Det blir därför väsentligt för varje organisation som står inför förändring att arbeta individanpassat för att medarbetare ska trivas på sin arbetsplats under förändringsprocessen. Möjligtvis krävs det inte ett behov av stöd från högsta ledningen. Medarbetarna i empirin ger upphov av att lita på sin närmsta chef, därför kan ledningen fokusera på att ge mellanchefer individuellt stöd som de sedan kan förmedla vidare till sina medarbetare. Att skapa stöd till samtliga mellanchefer genom att ge dem stor insyn i förändringen och handlingsfrihet i hur de sedan väljer att gå in och stödja sina medarbetare, kan därför vara ett effektivt sätt för organisationer att decentralisera stödet i förändring.

Oavsett om ledningen bestämmer sig för att kommunicera ut till mellanchefer eller till samtliga medarbetare, är internkommunikationen en av de viktigaste delarna för att medarbetarna ska känna sig trygga i förändringen. En trygg medarbetare i sin tur är en lojal och trivsamt medarbetare.

Källförteckning

Litteratur

Allvin, Michael; Aronsson, Gunnar; Hagström, Tom; Johansson, Gunn & Lundberg, Ulf. (2006).

Gränslöst arbete - Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet. Malmö: Liber.

Alvehus, Johan. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber.

Andersson Cederholm, Eva; Jacobsson, Katarina; Leppänen, Vesa; Säwe, Filippa & Åkerström, Malin. (2014). *Servicemötets gnissel och skav*. Malmö: Gleerups.

Anthony, Robert N.; Govindarajan, Vijay; Hartmann, Frank G. H.; Kraus, Kalle & Nilsson, Göran. (2014). *Management Control System*. Glasgow: Bell & Bain Ltd.

Bodin Danielsson, Christina. (2014). *Vad är ett bra kontor? Olika perspektiv på Sveriges vanligaste arbetsplats*. Malmö: Exakta.

Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2003). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Upplaga 4. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, Alan. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 2. Malmö: Liber.

Clegg, Stewart R; Kornberger, Martin & Pitsis, Tyrone. (2011). *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice*. Upplaga 3. London: Sage.

Cohen, Louis; Manion, Lawrence & Morrison, Keith. (2007). *Research methods in education*. Upplaga 6. Milton Park: Routledge.

Danielsson, Christina. (2005). *Office environment, health & job satisfaction. An explorative study of office design's influence*. Stockholm.

Denscombe, Martyn. (2016). *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Upplaga 3. Lund: Studentlitteratur.

Fejes, Andreas & Thornberg, Robert. (red.). 2015. *Handbok i kvalitativ analys*. Upplaga 2. Stockholm: Liber.

Grant, Robert M. (2007). *Contemporary strategy analysis*. Upplaga 8. Oxford: John Wiley & Sons Ltd.

Hanson, Anders. (2004). *Hälsopromotion i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Hanson, Anders. (2010). *Salutogent ledarskap - för hälsosam framgång*. Stockholm: Fortbildning AB.

Hanson, Anders. (2015). *Salutogen kultur. Från värdegrund till verksamhetsnytta*. Sverige: Salutogent ledarskap Sverige AB.

Hughes, Mark. (2010). *Managing change. A critical perspective*. Upplaga 2. London: Charetered institute of personnel and development.

Kotter, John P. (1996) *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press.

Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lashley, Conrad. (2001) *Empowerment: HR strategies for service excellence*. Burlington: Elsevier Butterworth Heinemann.

Linér, Eva. (2016). *Skydd mot stress - det finns*. Helsingborg: Komlitt AB.

Rennstam, Jens & Wästerfors, David. (2015). *Från stoff till studie Om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Rothmann, Ian & Cooper, Cary. (2015). *Work and Organizational Psychology*. London: Routledge.

Ryen, Anne. (2004). *Kvalitativ intervju - från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber ekonomi.

Silverman, David. (2001). *Interpreting qualitative data - Methods for analyzing talk, text and interaction*. Upplaga 2. London: Sage Publications LTD.

Silverman, David. (2013). *Doing qualitative research*. Upplaga 4. London: Sage Publications LTD.

Snyder, Charles R. & Lopez, Shane J. (2007). *Positive psychology. The scientific and practical explorations of human strengths*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

Tangen, Henrik. (2013). *Framgångsrika arbetsplatser - En bok om human resurshantering*. Leksand: Prolead.

Thurén, Torsten. (2007) *Vetenskapsteori för nybörjare*. Upplaga 2. Malmö: Liber.

Toivanen, Susanna. (2015). *Framtidens arbetsplatser. Att utveckla hållbara och friska kontor*. Stockholm: Ponsarcus.

Van Dierendonck, Dirk & Sousa, Milton. (2016) Finding Meaning in Highly Uncertain Situations: Servant Leadership during Change. I Peus, Claudia., Braun, Susanne. & Schyns, Birgit (red.). *Leadership Lessons from Compelling Contexts*. Bingley: Emerald.

West, Samuel; Madsen, Jenny; Dahl, Hanny; Madsen, Niklas & Persson, Magnus. (2017). *Playful Office: The future office philosophy that will turn employees into employees*. Helsingborg: Superlab.

Vetenskapliga artiklar

Bitner, Mary Jo. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56. (2), 57-71.

Bodin Danielsson, Christina. (2010). *The Office - An Explorative Study. Architectural Design's Impact on Health, Job Satisfaction & Well-being.* (Akademisk avhandling). Stockholm: KTH. Tillgänglig: <http://www.avhandlingar.se/avhandling/c02a2951f3/> (2017-03-30).

Dhingra, Rekha & Punia, B.K. (2016). Impact of Organizational Culture on Employees' Readiness to Change A Study in Indian Perspective. *Journal of Management Research*, 16. (3), 135-147.

Eriksson, Birgitta. (2007). Flexibilitet – ett exempel från forskning om flexibla organisationer och dess konsekvenser för arbetsmiljön. *Arbetsmarknad & arbetsliv*, 13. (3-4), 43-56.

Grama, Blanca & Todriciu, Ramona. (2016). Change, resistanse to change and organizational cynicism. *Studies in business and economics*, 11. (3), 47-54.

Lane, Gina. (2008). Organizational change: The challenge of supporting staff. *Business Information Review*, 25. (4), 262–267.

Lindbom, Felicia & Ström, Matilda. (2017). *Ledares upplevelser av ett aktivitetsbaserat kontor - En kvalitativ intervjustudie genomförd på Orkla Foods Sverige.* (Kandidatuppsats) Lund: Sociologiska institutionen, Lunds Universitet. Tillgänglig: <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOId=8899034&fileOId=8899037> (2017-05-09).

Neves, Pedro. (2009). Readiness for Change: Contributions for Employee's Level of Individual Change and Turnover Intentions. *Journal of Change Management*, 9. (2), 215-231.

Pitsis, Tyrone S.; Kornberger, Martin & Clegg, Stewart. (2004). The Art of Managing Relationships in Interorganizational Collaboration. *Management*, 7. (3), 47-67.

Parker, Lee D. (2016). From scientific to activity based office management: a mirage of change. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12. (2), 177-202.

Rhoades, Linda; Eisenberger, Robert & Armeli, Stephen. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86. (5), 825-836.

Rosenthal, Robert & Jacobson, Lenore. (1968). Pygmalion in the classroom: teacher expectation and pupils' intellectual development. *The urban review*. New York: Holt, Rinehart and Winston. 16-20.

Sghari, Amira. (2016). Can the staff recognition ensure planned process of organizational change?. *Journal of Organizational Change Management*, 29. (5), 782-792.

Skogland, Mari Anna Chatarina. (2017). The mindset of activity-based working. *Journal of Facilities Management*, 15. (1), 62-75.

Sowell, Steven. (2014). Building a New Paradigm: Analysis of a Case Study in Organizational Change in Collection Management Using Bolman's and Deal's Four-Frame Model. *Collection Management*, 39. (2-3), 211-226.

Ströh, Ursula & Jaatinen, Miia. (2001). New approaches to communication management for transformation and change in organisations. *Journal of Communication Management*, 6. (2), 148-165.

Sunnqvist, Charlotta; Lil Träskman-Bendz, Lil & Westrin Åsa. (2013). Coping strategies used by suicide attempters and comparison groups. *Open Journal of Psychiatry*, 3, 256-263.

Talim, Banowati. (2012) Creating A Meaningful Planned Change. *Procedia Economics and Finance*, 4, 140 – 148.

Von Platen, Sara. (2006). *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring. En studie av Sveriges Television.* (Akademisk avhandling). Örebro: Universitetsbiblioteket.

Digitala källor

Alla Bolag. (2017). [http://www.allabolag.se/\(Borttagen på grund av anonymisering\)](http://www.allabolag.se/(Borttagen på grund av anonymisering)). (20-04-2017)

Tidskrift

Cornell, Per. (Januari, 2017) En optimal arbetsplats? *Kollega*, januari, 44-46.

Muntliga källor

21/3 Projektledare för projektet

29/3 Fastighetsutvecklare

30/3 Kundansvarig 1

31/3 Kundansvarig 2

4/4 Projektledare

4/4 Redovisningschef

4/4 Bostadschef 1

5/4 Kundansvarig 3

5/4 Fastighetsvärd

5/4 Projektsamordnare

20/4 Bostadschef 2

Bilaga 1

Hej och välkommen till intervju!

Vad kul att vi ska få intervju dig!

Vi, Matilda Cervin och Elin Franzén, är nu inne på vår sista termin på Service Management med inriktning hälsa. I vår kandidatuppsats har vi etablerat ett samarbete med er organisation för att undersöka hur förändringsprocessen från det nuvarande arbetssättet till ett verksamhetsanpassat arbetssätt kommer se ut men också vad ledningen behöver tänka på så att förändringen kommer bli så bra som möjligt för er medarbetare. En förändring till det verksamhetsanpassade arbetssättet innebär att det kommer finnas miljöer/zoner för olika aktiviteter och arbetsuppgifter, som projektarbete, enskilt arbete, grupparbeten och större eller mindre möten. Fasta arbetsplatser kommer eventuellt finnas kvar för några funktioner. Förhoppningen med förändringen är bland annat att öka samarbeten och gemenskap mellan medarbetare. Uppsatsen kommer ta utgångspunkt ur ett medarbetarperspektiv och innehålla tema som psykosocial hälsa och arbetsmiljö, förändring, motivation, kommunikation, eget ansvar och tillgänglighet.

Då vi kommer utföra ett kvalitativt arbete i form av semistrukturerade djupintervjuer som sedan kommer publiceras så har vi några etiska principer vi följer. Vi kommer först be dig om att få spela in vår intervju för att underlätta vårt framtida arbete. Utöver detta kommer vi behöva veta hur du ställer dig till att bli omnämnd med namn. Är detta något du inte känner dig bekväm med meddelar du oss under intervjun. Ifall du ändrar dig efter vårt möte går det bra att skicka iväg ett mail till oss eller berätta det för oss när vi ses. Det går även bra att höra av dig till oss under vår skrivprocess om du kommer på att du skulle vilja ta tillbaka något som du har sagt eller kommer på något du hade velat lägga till.

Nedan kommer ett utdrag av teman och frågor som vi kommer använda som riktlinjer under intervjun. Vi vill du ska vara medveten om att denna intervju ses som ett tillfälle att diskutera och utbyta information. Intervjun kommer ta ca en timme. Ser fram emot att träffa dig!

Med vänliga hälsningar

Matilda Cervin & Elin Franzén

Bilaga 2

Intervjuguide

Inledande del

Vilka vi är, etik, syftet med uppsatsen - vad tittar vi på (förändring och förväntningar)

Vad innebär det nya arbetssättet

Vem är du?

Något som intervjupersonen vill tillägga innan vi börjar?

Huvuddel

Tema 1: Psykosocial hälsa/arbetsmiljö

Psykosocial arbetsmiljö handlar om trivsel, trygghet och psykisk hälsa på arbetsplatsen. Det är ofta svårare att beskriva den psykosociala arbetsmiljön än den fysiska, eftersom det finns inom oss. En dålig psykosocial arbetsmiljö kommer att påverka anställda negativt i form av ohälsa på både fysiska och psykiska plan som kan resultera i sjukfrånvaro. Enligt oss handlar psykosocial hälsa och arbetsmiljö om trivsel, arbetsmiljö, gruppdynamik, begriplighet, meningsfullhet samt stöd och kontroll.

1. Vad är din definition av hälsa?

- Kan du ge ett exempel på när du kände att du hade en bra hälsa?
- Hur speglas hälsa och välmående i ditt jobb?

2. Vad får dig att trivas på arbetet?

3. Kan du ge förslag på en bättre och en sämre arbetsmiljö som du upplevt?

4. Upplever du att ditt arbete är meningsfullt?

- Vad är det som gör/inte gör att du upplever det meningsfullt?

5. Hur tror du den fysiska arbetsplatsen kommer upplevas med det nya arbetssättet?

6. Hur ser du på den nya arbetsmiljön och kontoret?

- Hur upplever du gruppdynamiken idag?
- Hur tror du gruppdynamiken kommer förändras?
- Hur upplever du kulturen idag?
- Hur tror du kulturen kommer förändras?

7. Hur upplever du ledarskapet från ledningen i organisationen?

- Tror du att det kommer förändras i och med förändringen?

8. Hur upplever du ledarskapet från din närmsta chef?

- Tror du att det kommer förändras i och med förändringen?

Tema 2: Förändring

Förändring är vanligt i den värld vi lever i idag. Både inom organisationer som utanför. Ibland ser vi fram emot en förändring, men oftast är förändring förknippat med stress och osäkerhet inför framtiden. För att en förändringsprocess ska implementeras på ett så bra sätt som möjligt är det viktigt att låta medarbetarna vara delaktiga samt att de finner sig i ett sammanhang som är begripligt.

1. Hur mycket information har ni fått om förändringen?

- På vilket sätt har du fått vara delaktig i processen?

2. Vad är viktigt för att förändringsprocessen ska fungera så bra som möjligt?

3. Vad har du för förväntningar på förändringsprocessen?

4. På vilket sätt tror du att det nya arbetssättet kommer påverka kvaliteten i ditt arbete?

- Hur tror du att arbetssättet skulle påverka produktiviteten?
- Tror du att det nya arbetssättet skulle öka identiteten av dig och organisationen? Kommer det skapa en känsla av helhet?

5. Hur tror du att förändringen kommer påverka gemenskapen inom Helsingborgshem? Både under och efter förändringen.

6. Vad tror du att det nya arbetssättet ställa för (nya) krav på er medarbetare, men också på ledarna?

- Hur ställer du dig till den ökade digitala kommunikationen?

Tema 3: Eget ansvar och ökad tillgänglighet

För att ett eget ansvar på arbetsplatsen ska fungera är det vissa faktorer som är väsentliga för att det egna arbetet ska bli så bra som möjligt. Bland annat krävs det rimliga arbetsuppgifter tillsammans med handlingsfrihet. Vi har kunnat se i er enkät med Feelgood att eget ansvar är något som inte är ett problem. Vi vill dock ändå diskutera hur ni tror att det nya arbetssättet kommer eller inte kommer påverka både ert eget ansvar men också ifall det krävs en ökad tillgänglighet. Med tillgänglighet menar vi hur kraven ser ut i hur nåbar du ska vara, hur snabbt du ska svara på dina

mejl och telefonsamtal, men även hur tillgängligheten speglas när du inte är fysiskt på arbetsplatsen.

1. Hur ser du idag på ditt eget ansvarstagande i organisationen?
2. Hur uppfattar du kraven på din tillgänglighet?
3. På vilket sätt tror du att din arbetsroll kommer förändras?
4. På vilket sätt tar du ansvar för balans mellan arbete och fritid i dagsläget?
 - Hur tror du att det kommer bli med det nya arbetssättet?
5. På vilket sätt tror du att det nya arbetssättet kommer påverka ditt behov av att vara tillgänglig?
6. Tror du förändringar i tillgänglighet och eget ansvar kommer påverka din hälsa på något sätt?

Tema 4: Motivation

Det finns både inre och yttre motivation som ofta är förknippat med belöningar. Inre motivation handlar ofta om personlig utveckling och utmaning. Yttre motivation handlar i sin tur om monetära belöningar och uppskattning i form av befordran eller annan form av belöning. För att se hur ett nytt arbetssätt ska hjälpa er att behålla alternativt förbättra motivationen.

1. Hur viktigt är motivation i arbetet för dig?
2. På vilket sätt bibehålls din motivation?
3. Vad gör att du tappar motivation?
4. Är inre motivation viktigt för att arbetssättet ska fungera?
5. Hur bidrar motivation till din hälsa?

Tack för din medverkan!

Bilaga 3

Arbetsroll	Behov för att klara arbetet	Kategorisering
Redovisningschef	Utrustning, närmsta medarbetarna	Fysiskt materiell arbetsroll (FMA)
Bostadschef	Rörlighet	Rörlig arbetsroll (RA)
Projektledare	Rörlighet	Rörlig arbetsroll (RA)
Fastighetsutvecklare	Rörlighet, något beroende av sina olika projektgrupper	Rörlig arbetsroll (RA)
Projektsamordnare	Geografiskt bundna kunder, sitt team	Geografiskt bunden arbetsroll (GBA)
Kundansvarig	Geografiskt bundna kunder, sitt team	Geografiskt bunden arbetsroll (GBA)
Fastighetsskötare	Geografiskt bundna kunder, sitt team	Geografiskt bunden arbetsroll (GBA)