



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

Kurskod: FEKH99

Kursens titel: Examensarbete i Entreprenörskap och Innovation på kandidatnivå

Termin: VT17

Aktivitetsbaserat arbetsätt i den offentliga sektorn

- En katalysator för innovation?

Författare:

Jonathan Lundberg, Henrik Theander, Fredrik Ljungman, Lina Abrahamsson

Handledare:

Tommy Shih

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Aktivitetsbaserat arbetssätt i den offentliga sektorn - en katalysator för innovation?

Seminariedatum: 2 juni 2017

Ämne/kurs: FEKH99 - Företagsekonomi: Examensarbete i entreprenörskap och innovation på kandidatnivå (15 HP)

Författare: Jonathan Lundberg (950314-7259), Henrik Theander (920925-3598), Lina Abrahamsson (931107-T022), Fredrik Ljungman (931127-0178)

Handledare: Tommy Shih

Fem nyckelord: *Aktivitetsbaserat arbetssätt, innovation, offentlig sektor, kreativitet, informationsflöden*

Syfte: Syftet med uppsatsen är att undersöka huruvida implementeringen av ett aktivitetsbaserat arbetssätt i kommunala verksamheter kan antas leda till en förstärkt innovationskraft genom ökad kreativitet och förenklade informationsflöden i den offentliga sektorn.

Metod: Genom semistandardiserade intervjuer med anställda inom Kungsbacka kommun, som i maj 2016 genomgick en omorganisering till ett aktivitetsbaserat arbetssätt, undersöks huruvida innovationskraften i verksamheten kan antas ha förstärkts till följd av förändringen i arbetssätt, rumslig utformning och innovativa processer.

Teoretiska perspektiv: Teorin grundar sig framförallt i Gidlund & Frankelius (2003) utredning om behovet av innovationer i den offentliga sektorn, utförd på uppdrag av Sveriges regering. Även Nählinder vid Linköpings Universitet har varit en behjälplig part i att förstå betydelsen och funktionen av innovation i en sådan kontext. Med hjälp av forskare likt Dundon, Hovlin et al., och Wihlman et al. har innovationsbegreppet vävts ihop till en komplett parameter som är beroende av kreativitet och informationsflöden, som i sin tur är beroende av variablerna arbetssätt, rumslig utformning och innovativa processer.

Empiri: En kvalitativ fallstudie av Kungsbacka kommun ligger till empirisk grund för uppsatsen. Tre anställda i varierande hierarkiska skikt i organisationen med skilda arbetsuppgifter valdes ut för intervjuer, för att undersöka hur de uppfattat övergången till den nya organisationsstrukturen i termer av upplevd innovationskraft. Det ställdes frågor om hur de upplevt den kreativa miljön och informationsflöden i verksamheten före och efter implementeringen av den organisatoriska processinnovation bytet till det aktivitetsbaserade arbetssättet inneburit för kommunen.

Resultat: Det nya arbetssättet med tillhörande kontorslandskap och formaliserade innovativa processer har enligt de anställda vid Kungsbacka kommun lett till en ökad innovationskraft i form av högre kreativ förmåga och ökade informationsflöden. Bland annat sker informella möten i kommunen oftare mellan anställda och chefer, vilket gjort att idéer från den operativa kärnan lättare lyfts fram. Tidigare fanns kommunen på fjorton olika platser i Kungsbacka och varje kontor arbetade relativt autonomt, vilket försvårade invånarens möjlighet att komma i kontakt med rätt förvaltning för sitt ärende. Kommunens Vinnova-bemedlade projekt *Idéslussen* har ytterligare förenklad denna process. Analogislut görs om att övergången till ett aktivitetsbaserat arbetssätt kan antas öka innovationskraften i den offentliga sektorn.

Abstract

Title: Activity based workplace in the public sector - a catalyst for innovation?

Seminar date: June 2nd 2017

Course: FEKH99 - Business Administration: Bachelor thesis in Entrepreneurship and Innovation Management (15 ECTS)

Authors: Jonathan Lundberg (950314-7259), Henrik Theander (920925-3598), Lina Abrahamsson (931107-T022), Fredrik Ljungman (931127-0178)

Advisor: Tommy Shih

Key words: *Activity based workplace, innovation, public sector, creativity, information feeds*

Purpose: The paper investigates whether the implementation of an activity based workplace in municipals can be assumed to enforce the innovation capabilities through a higher level of creativity and a simplified flow of information in organizations within the public sector.

Methodology: With the support of semi-standardized interviews with employees within the Swedish municipality Kungsbacka which in May 2016 went through a reorganization to an activity based workplace, the authors investigate whether the innovation capabilities within the organization can be assumed to have been enforced due to changes in ways of working, spatial design and innovative processes.

Theoretical perspectives: The theoretical framework is mainly based in Gidlund & Frankelius (2003) investigation into the needs of innovation within the public sector, executed on behalf of the Swedish government. The researcher Johanna Nählinder at Linköping University was another important part in understanding the value and function of innovation within this context. Supported by researchers like Elaine Dundon, Hovlin et al., and Wihlman et al. the concept of innovation was woven into a complete parameter dependent on creativity and the internal flow of information within an organization, which then are depending on ways of working, spatial design and innovative processes.

Empirical foundation: A qualitative case study of the municipality Kungsbacka is the empirical foundation of the paper. Three employees from different hierarchic layers of the organization and differing types of work structures were chosen for interviews. They were asked questions about how they experienced the creativity and the flow of information within the organization before and after the implementation of the organizational process innovation that the activity based workplace was for the municipal.

Conclusions: The new ways of working, the new office landscape and more formalized innovation processes have according to the employees in the municipality lead to enhanced innovation capabilities in terms of higher creativity and increased information flows within the organization. One example is how informal meetings between employees and their managers now take place spontaneously, which has enabled ideas from the operative core to be exploited in a way they could not be before. Previously, the municipal administration was spread out in fourteen offices, each one operating relatively autonomously. This made the process of getting in touch with the right administration as a citizen difficult. The municipality's project *Idéslussen*, funded by Vinnova, has simplified this process even further. A conclusion is drawn that the implementation of an activity based workplace can be assumed to increase the innovation capabilities within the public sector.

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
2. Metod	7
2.1. <i>Forskningsansats</i>	7
2.2. <i>Datainsamling</i>	8
2.2.1. <i>Primärdatainsamling</i>	8
2.2.2. <i>Sekundärdatainsamling</i>	10
2.3. <i>Metod för analys</i>	11
2.4. <i>Pålitlighet</i>	11
3. Teori	12
3.1. <i>Innovativa processer</i>	12
3.2. <i>Innovationens beståndsdelar</i>	14
3.3. <i>Innovation i den offentliga sektorn</i>	15
3.4. <i>Organisatoriska processinnovationer</i>	16
3.5. <i>Rumslig utformning som moderator för kreativitet och informationsflöden</i>	18
3.6. <i>Aktivitetsbaserat arbetssätt</i>	19
3.6.1 <i>Aktivitetsbaserat arbetssätt och kreativitet</i>	20
3.6.2 <i>Aktivitetsbaserat arbetssätt och informationsflöden</i>	21
4. Empiri	23
4.1. <i>Om Kungsbacka Kommun och Vägmästaren</i>	23
4.2. <i>Förändringar i den rumsliga utformningen</i>	24
4.3. <i>Implementering av ett aktivitetsbaserat arbetssätt</i>	27
4.4. <i>Formalisering av innovativa processer i verksamheten</i>	31
5. Analys	36
5.1. <i>Arbetssätt före och efter implementeringen</i>	37
5.2. <i>Innovativa processer före och efter implementering</i>	39
5.3. <i>Rumslig utformning före och efter implementering</i>	41
6. Slutsats och diskussion	43
6.1. <i>Svar på frågeställningen</i>	43
6.2. <i>Diskussion</i>	45
Källförteckning	49
Bilagor	55
<i>Bilaga 1: Intervju med Linda Zaragoza</i>	55
<i>Bilaga 2: Intervju med Rebecca Cunevski</i>	63
<i>Bilaga 3: Intervju med Mariana Westholm</i>	69
<i>Bilaga 4: Mailkontakt Rebecca Cunevski</i>	76
<i>Bilaga 5: Mailkontakt med Jonny Paulsson Vinnova</i>	78
<i>Bilaga 6: Mailkontakt med Monica Wessman och Rebecca Cunevski</i>	79

1. Inledning

År 2003 fastslog regeringens utredare Janerik Gidlund och Per Frankelius (2003) att Sveriges offentliga sektor är i starkt behov av en förstärkt innovationskraft. I en undersökning utförd av OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) (2003) framgår det att Sverige är det västland i vilket skattemedel används minst effektivt. Gidlund & Frankelius (2003) slår vidare fast att bristen på innovation inom kommuner och landsting är ett större välfärdsproblem för landet än brist på skattemedel. Ett problem uppstod dock när kommunerna skulle påbörja sitt arbete med att åtgärda bristerna. Vad definierar exempelvis innovation inom offentlig sektor (Nählinder, 2007)? I den privata sektorn präglas innovationsförmågan av ett vinstintresse och en varierande grad av konkurrens, vilket påverkar innovationernas form i fråga om att de ska ha bäring på en konsumentmarknad (Smith, 2015). Innovation i privat sektor är därför ett essentiellt rekvisit för fortlevnad och konkurrenskraft på sikt. Inom offentlig sektor sker innovationer på annorlunda vis i och med att inflödet av resurser inte är beroende av innovationsförmåga, vilket dock utflödet är. Drivkrafter för innovation i en sådan kontext är därför snarare en fråga om resursallokering, effektivitet, förnyelse och nytta för samhället, där huvudsyftet med innovation är att ge invånare större nytta för en given mängd resurser. Detta gör att definitionen av innovationsprocesser skiljer sig mellan företag och offentlig sektor, utan att vara av mindre vikt i endera läge (Gidlund & Frankelius, 2003).

“Budskapet till den offentliga sektorns organisationer är tydligt: innovationsarbete är viktigt, eftersom det dels kan bidra till att höja effektiviteten och kvaliteten i offentlig verksamhet, dels bidra till att hantera sektorns ökade utmaningar” (Näringsdepartementet, 2012). Denna uppsats ämnar undersöka hur innovationskraften i den offentliga sektor kan stärkas genom implementeringen av organisatoriska processinnovationer, samt huruvida en övergång till ett aktivitetsbaserat arbetssätt kan antas öka förmågan till innovation i den kommunala verksamheten. I sin utredning konstaterade Gidlund & Frankelius (2003) att ett rekvisit för att öka framtida innovationskraft inom kommuner är att de ansatser till förnyelse som görs följs upp och utvärderas kontinuerligt.

Flera forskare har sedan tidigare undersökt implementeringen av ett aktivitetsbaserat arbetssätt i den privata sektorn. Ett exempel är Appel-Meulenbroek et al. (2011) som såg att en sådan kontorsstruktur kunde stärka ett företags innovationskraft i form av förstärkta kreativa processer och ett förenklat informationsflöde. Rothe (2014) kunde i en av världens största blandat

kvantitativa och kvalitativa undersökningar av ett aktivitetsbaserat arbetssätt applicerat i näringslivet påvisa att kreativiteten hos de anställda, möjligheterna till samarbete och mängden informella möten var märkbart större än med andra kontorsstrukturer. De effekter Rothe (ibid.) mäter upp kan enligt Hult et al. (2004) definieras som innovationskraft såvida de kan antas leda till nya idéer, processer eller produkter inom organisationen. Liknande undersökningar har inte gjorts i den offentliga sektorn. Enligt Nählinder (2012) går dock innovation att översätta från en privat kontext till en offentlig dito, genom att översätta innebörden av en privat produktapplikation som likställd med en offentlig tjänsteapplikation. Med det i åtanke bör även effekterna av ett aktivitetsbaserat arbetssätt i den offentliga sektorn kunna undersökas utifrån en innovationsdiskurs, utifrån premissen att en ny produkt som lanseras på marknaden per Smiths (2015) definition kan jämföras med de idéer, processförändringar och tjänsteleveranser som kan komma att bli den innovativa följden av en dylik kontorsstrukturering i den offentliga sektorn. Vårt forskningsbidrag torde därmed bli en fingervisning avseende huruvida de fördelar med ett aktivitetsbaserat arbetssätt som Rothe (2014) kunde påvisa i den privata sektorn också går att finna i den offentliga.

Som fallstudie har Kungsbacka kommun valts, som i maj 2016 införde ett aktivitetsbaserat arbetssätt med avsikt att stärka sina innovativa processer. Genom ökat utrymme för kreativitet, förenklade informationsflöden mellan de anställda och en rumslig utformning som främjar informella möten mellan kommunens hierarkiska lager hoppas de uppnå en större mängd nya idéer och uppslag avsedda att effektivisera användningen av skattemedel. Kommunen fick också år 2016 ett anslag från Vinnova där de erhöll 1,35 MSEK öronmärkt till arbete för ökad organisatorisk innovationskraft och medarbetardriven innovation, vilket gör verksamheten till ett intressant och modernt fall att studera för att undersöka innovation i den offentliga sektorn.

Frågeställningen uppsatsen ämnar besvara är följande:

- *Kan en övergång till ett aktivitetsbaserat arbetssätt antas stärka innovationskraften i den offentliga sektorn?*

2. Metod

2.1. Forskningsansats

Uppsatsen grundar sig i en kvalitativ fallstudie av verksamheten i Kungsbacka kommun där en av deras lokaler, Vägmästaren, har byggts i utgångspunkt att övergå från arbete i traditionell kontorsmiljö med cellkontor till aktivitetsbaserat arbetssätt. En kvalitativ studie syftar i allmänhet till att beskriva ett enskilt fenomen och dess egenskaper (Denscombe, 2016). I detta fall är studien baserad på egenskaper och förändringar inom kreativitet och informationsflöden som moderatorer för innovation före och efter omorganiseringen till aktivitetsbaserat arbetssätt på Vägmästaren. Sin empiriska utgångspunkt tar författarna i utförandet av semistandardiserade intervjuer med anställda på olika positioner inom kommunen (se 2.2.). För att möjliggöra en effektiv analys av empirin används därefter en teoretisk referensram bestående av innovativa processers samband med informationsflöde och kreativitet i ett aktivitetsbaserat arbetssätt med tillhörande kontorslandskap i avsikt att möjliggöra besvarande av frågeställningarna.

Fördelar med att använda en fallstudie av en organisation som empirisk grund är enligt Denscombe (ibid.) att det ger en helhetssyn då organisationen i fråga kan undersökas närmare, jämfört med ett perspektiv baserat på isolerade faktorer. Vidare utnyttjar fallstudien naturligt förekommande inramningar (ibid.) i och med att studien ämnar undersöka ett fenomen snarare än en isolerad aspekt av detsamma. Detta underlättar även valet av teoretisk grund relaterat till insamlade empiriska data. Nackdelar med en fallstudie av en organisation är risken att fallet är för situationsspecifikt och fynden inte är generaliserbara (ibid.). I dessa fall kan omständigheter för organisationen inte vara generellt beskrivande för liknande situationer, utan har påverkats av specifika förhållanden relaterat till just denna organisation. Bell & Waters (2016) understryker detta och menar att det är svårt att kontrollera informationen vilket leder till att risken för snedvridna eller skeva resultat ökar. Bassey (1981) menar att en fallstudies relaterbarhet, det vill säga till vilken grad det är möjligt att applicera förklaringar till skeenden i ett fall på ett annat, är avgörande för bedömningen av fallstudiens värde.

Att i uppsatsen utgå från en fallstudie föreföll, nackdelarna till trots, vara det bästa alternativet eftersom studien förlitar sig på kunskap och aspekter från flera olika delar av organisationen. Studien kan dessutom anses vara relaterbar till förändringsarbete inom andra organisationer vilket enligt Bassey (ibid.) ger studien värde. Då val av antal organisationer att undersöka ofta

är en fråga om hur djup eller bred en studie kan bli (Skärvad & Lundahl, 2016), karakteriseras denna uppsats av empiriskt djup snarare än bredd inom organisationen som undersöks.

2.2 Datainsamling

2.2.1. Primärdatainsamling

Primärdatainsamlingen skedde genom semistandardiserade intervjuer med utgångspunkt i intervjuunderlag, vilka sedan följdes upp av följdfrågor med grund i svaren respektive respondent gav i enighet med beskrivningen av intervjuslaget framlagd av Denscombe (2016). Data från varje unik respondent jämförs sedan utifrån de delar av intervjuerna som är jämförbara. De diskuteras också individuellt i och med att varje intervju är unik till följd av att frågorna besvarats på olika sätt vilket lett till följdfrågor som varierar mellan respondenterna. Sammanlagt intervjuades tre anställda i Kungsbacka Kommun, där samtliga ställdes öppna frågor i syfte att få så uttömmande svar som möjligt. Respondenterna valdes ut för att de varit mer eller mindre involverade i det förändringsarbete kommunen genomfört i samband med lokalbyte under 2016 då flera avdelningar inom kommunen övergick till aktivitetsbaserat arbetssätt med öppen kontorsarkitektur i syfte att minska barriärer för informationsutbyte och bättre tillvarata medarbetardriven innovation. Deltagarna valdes också med grund i deras respektive positionsmässiga egenskaper i syfte att tillhandahålla ett brett underlag till förutsättningar för- och följer av- förändringsarbetet som genomförts inom kommunen. Förändringarna skedde samtliga inom ramarna för “*Vision 2030*”, en övergripande vision för kommunen som bland annat syftar till att förändra hur anställda arbetar med innovation och innovativa processer på lång sikt.

Respondenterna bestod av en projektledare, Linda Zaragoza, som inom kommunledningskontoret arbetat med förändringsarbetet och därför har en tydlig bild av vad kommunen hade i syfte att uppnå med denna samt vilka övergripande strategiska beslut som låg till grund för den. För att få ytterligare ett perspektiv på detta intervjuades även biträdande kommundirektör Mariana Westholm, där frågor rörande strategisk grund ställdes och kompletterades av frågor rörande hur implementeringen av nya arbetssätt givet de nya förutsättningarna gått, ur ett ledningsperspektiv. För att skapa en än mer nyanserad bild av hur förändringsarbetet mottagits av anställda intervjuades även Rebecca Cunevski, verksam i

kommunledningskontoret men inte involverad i förändringsarbetets planering och genomförande.

Då bilden av en organisationsförändring ibland kan skilja sig beroende på var i organisationen studien genomförs intervjuades även tre tjänstemän som i olika utsträckning berörts av förändringarna genom att deras arbetssätt, jobbtitlar och kontorsutformning påverkats av förändringen. Till dessa tjänstemän ställdes frågor rörande hur det operativa innovationsarbetet förändrats samt vilka synergieffekter de upplevt sedan implementering av de nya arbetssätten och den nya kontorsarkitekturen. Under intervjun ställdes frågor som ämnade åskådliggöra på vilket sätt informationsutbyte, kreativitet, effektivitet och samarbete inom organisationen förändrats samt vad detta lett till kopplat till innovativa processer i den dagliga verksamheten.

Semistandardiserade intervjuer användes som ovan nämnt vid samtliga intervjutillfällen. Semistandardiserade intervjuer innebär enligt Denscombe (ibid.) att intervjuarna utgår från en färdig lista med frågor eller ämnen som ämnas beröras under intervjun. Ordningsföljd rörande när dessa ämnen avhandlas är dock flexibelt i syfte att ge respondenten utrymme att tala mer utförligt och utveckla sina idéer (ibid.). Detta för att ge intervjun en klar struktur och bidra till ökad frihet hos intervjuarna att genom följdfrågor samla mer information där så behövdes. Frågorna var genomgående öppet formulerade i syfte att ge respondenterna förutsättningar att svara nyanserat och uttömmande (Skärvad & Lundahl, 2016). Intervjuerna gav därför kvalitativ respons, vars trovärdighet enligt Lincoln & Guba (1985) är svår att avgöra. För att undvika att primärdatainsamlingens trovärdighet skulle påverkas negativt av detta grundades primärdatainsamlingen på metoder presenterade av Lincoln & Gruba (ibid.). Dessa innefattar grundade data – att en solid grund skapats tillsammans med intervjudata genom att besök på Vägmästaren gjorts i observationssyfte samt respondentvalidering. Respondentvalidering skedde dessutom genom att respondenten kontaktades exempelvis vid tillfällen då insamlad data upplevdes tvetydig, för att undvika att tolka data felaktigt. Slutligen är respondenterna från olika delar av organisationen och utgör därmed kontrasterande datakällor (ibid.) som tillsammans ger ökad tillförlitlighet till att den uppmålade bilden i intervjuerna är den riktiga då insamlad data kan jämföras respondenterna emellan.

2.2.2. Sekundärdatainsamling

Sekundärdatan i denna uppsats består främst av artiklar och litterära verk, men även digitala källor där så erfordrats, exempelvis Kungsbacka kommuns hemsida. Ett exempel är bakgrunden till Kungsbacka kommuns förändringsarbete, såsom vad Vision 2030 innebär och vilken betydelse detta haft för implementeringen av ett aktivitetsbaserat arbetssätt. Alla fakta om kommunen i fråga av antalet anställda och andra detaljdata är även dessa insamlade via bland annat kommunens hemsida samt via mailkorrespondens med anställda inom kommunen.

För att förstå vikten av innovationer i den offentliga sektorn var Gidlund & Frankelius (2003) utredning behjälplig. Genom deras datainsamling från en mängd etablerade forskare kunde vi skapa oss en bild av vad som tidigare sagts inom området samt vilken forskning som ännu inte utförts. Där noterade författarna av uppsatsen att den offentliga sektorn till stor del är oexploaterad i termer av innovationsforskning. Det finns bara ett fåtal uppsatser på svenska som utmärker sig i fråga av ny kunskapsvinning på området, framförallt Gidlund & Frankelius egen utredning samt Johanna Nählinders forskning vid Linköpings Universitet. Nählinder (2007) beskriver bristen på en grundläggande kunskapsbas inom området som en försvårande faktor när det kommer till att ta tillvara på fallstudier rörande innovation i den offentliga sektorn: *“Vad menar vi med innovationer i det här sammanhanget? Vilka typer finns det? Eftersom vi har svårt att säga något generellt, hur ska vi bära oss åt för att veta vilken del vi talar om? Varför vill vi titta på dessa områden? Hur förhåller vi oss till det policynära? Är det rätt att använda begreppet innovation i detta sammanhang? Hur skiljer sig quangos från privata företag eller offentliga organisationer? Har delar av offentlig verksamhet möjlighet att göra andra typer av innovationer som inte vanligtvis privat sektor har?”* (ibid.).

För att försöka substituera svar på Nählinders (ibid.) frågor, varav vissa i nuläget inte går att besvara utifrån det rådande forskningsläget, har en bred teoretisk bas använts för att på så sätt bilda en bred kunskapsgrund av innovationsforskning i olika kontexter som tillsammans skapar ett fundament som kan antas vara giltigt för den offentliga sektorn. Sökmotorer som använts för att finna relevant material är främst LUBSearch och Google Scholar, vilka underlättat gallringen av ett stort antal artiklar från flertalet olika databaser. Även kurslitteratur från en av uppsatsens förberedande kurser, Innovation Management vid Lunds Universitet, finns representerade i sekundärdatan.

2.3. Metod för analys

Genom att filtrera det insamlade empiriska materialet genom det teoretiska ramverket hoppas författarna finna svar på frågeställningarna som beskrivna under *1. Inledning*. Tesen som vägleder arbetet är att förenklade möjligheter till kreativitet och fria informationsflöden är de huvudsakliga drivkrafterna bakom innovation i verksamheter, med stöd i innovationsforskare såsom Hovlin et al. (2011), Dundon (2002) och Oksanen & Ståhle (2013). Därför är tendenser på stärkt innovationskraft i form av ökad kreativitet eller förenklade informationsflöden till följd av förändringen i arbetssätt och rumsliga förutsättningar samt formaliseringen av verksamhetens innovativa processer analysens primära fokus. Dessutom eftersöks tendenser som antyder att implementerandet av den organisatoriska processinnovation som en övergång till ett aktivitetsbaserat arbetssätt innebar har haft effektivitetsfördelar för kommunen, vilket i det fallet är en motivationsfaktor för ett fortsatt innovationsarbete för aktörer i den offentliga sektorn. Analysen baseras på parametrarna *Arbetssätt*, *Innovativa processer* och *Rumslig utformning* för att få en optimal förståelse för förändringsarbetet och för att bibehålla en genomgående struktur i uppsatsen.

2.4. Pålitlighet

Då primär- och sekundärdatainsamling skett selektivt och begränsat av tid och uppsatsens omfattning bör samtliga data som tas upp i uppsatsen granskas kritiskt av läsaren. Författarna har oundvikligen förutom av tid och uppsatsens omfattning också påverkats av det subjektiva urvalet (Denscombe, 2016) av respondenter i intervjuerna, samt av information baserat på värderingar, datainsamlingsmetod samt vilken information respektive författare sökt vid primär- och sekundärdatainsamling. Detta kan ha som följd att uppsatsen, medvetet eller omedvetet, premierar perspektiv eller data som inte är lika akademiskt vedertagna som de framstår i uppsatsen, till nackdel för andra perspektiv, som på grund av uppsatsens omfattning utelämnats.

Merparten av de källor som använts vid sekundärdatainsamling är presenterade på engelska i originalform. Även om samtliga författare har goda läs- tal- och skrivkunskaper i språket ökar risken för eventuella missförstånd till följd av att källorna inte presenterats på författarnas modersmål. Trots att grundligt arbete i syfte att kvalitetssäkra presenterad data kontinuerligt

skett går det inte att helt utesluta att feltolkningar förekommit, vilket påverkar trovärdigheten på studien i stort.

Som tidigare nämnt kan trovärdigheten i intervjuerna som ligger till grund för insamlad primärdata ifrågasättas med grund i de nackdelar Denscombe (2016) samt Bell & Waters (2016) tar upp i form av exempelvis intervjuareffekten, där respondenternas svar potentiellt påverkas av intervjuarens personliga identitet. En nackdel med kvalitativa datainsamlingsmetoder är att forskarens/författarens identitet, övertygelser och bakgrund spelar större roll vid insamling, återgivning och analys av data än vid användning av kvantitativa datainsamlingsmetoder (Denscombe, 2016). Vidare finns det också en risk att betydelser lyfts ur sina kontexter om aktsamhet inte iakttas när data rycks loss från sin placering eller ur sitt sammanhang (ibid.). Något som dock höjer pålitligheten i detta fall är att tre respondenter använts vid insamling av primärdata vilket möjliggjort triangulering i syfte att validera insamlad data där så är möjligt. Vidare kan vetenskapen om risker associerade med insamling av kvalitativa data genom semistandardiserade intervjuer bidra till att misstag undviks vilket får högre primärdatakvalitet som resultat.

3. Teori

3.1. Innovativa processer

Ordet *innovation* har sina rötter i latinets *innovatio*, vilket i sin grundform betyder *förnyelse* (Oxford Dictionaries, 2017). Under antiken bar ordet starka politiska konnotationer, och avsåg att introducera radikal förändring i ett etablerat system. Så använde Platon och Aristoteles begreppet, den förstnämnde med fokus på kulturell innovation och dess påverkan på samhället, den sistnämnde på förändringar i politiska konstitutioner. Ofta användes ordet i negativ bemärkelse, definierat som en allvarlig störning medförande risk för den rådande världsordningen (Plato, *The Laws*, VII, 797b) (Aristotle, *Politics*, X, xii, 1316b). Den första gången ordet innovation fick en tydlig definition i ett modernt språk verkar ha varit under den tidiga reformationen, i mitten av 1500-talet. Där beskrevs ordet som: ”a change made in the nature or fashion of anything; something newly introduced; a novel practice, method, etc.” Även här yttrades det dock med starka negativa konnotationer, och Edvard VI av England utlyste år 1548 “fängelsestraff och andra grymma bestraffningar” (Edvard VI, 1548) åt de undersåtar som nedlät sig till innovation. Under de århundraden som följde förknippades

innovation ofta med de protestanter som ville omkullkasta romerska kyrkans makt, och innovationer förbjöds på flera håll i Europa (Engelska kyrkan, 1641) (Skotska kyrkan, 1707).

Ett så vida spritt användningsområde av ordet genom historien förklarar varför det idag är svårdefinierat. Vad som står klart är att det i nutida språkbruk sällan bär den negativa klang som historiens innovatörer förknippades med. I en utredning om innovativa processer utförd på uppdrag av Sveriges regering beskrivs en *innovativ process* som de aktiviteter och händelser som tillsammans antingen leder till eller strävar efter något innovativt resultat (Gidlund & Frankelius, 2003). Ett sådant resultat kan bestå av ett nytt koncept, en ny produkt eller en ny värdeskapande process. Eftersom Gidlund & Frankelius (2003) anser att en process är innovativ så länge den strävar efter, inte nödvändigtvis uppnår, ett innovativt resultat kan definitionen tillämpas på processer där syftet - inte nödvändigtvis resultatet - går att styrka.

För att definiera innovationskraft tar vi avstamp i det engelska begreppet *innovativeness*, varför de två begreppen från och med denna punkt i uppsatsen antas synonyma när referenser görs till internationell litteratur. De flesta forskare definierar kreativitet som en stomme i innovationskraft (Amabile, 1997). Leonard-Barton & Swap (2009) definierar kreativitet som en idéskapande process möjliggjord av ett fritt informationsflöde inom en organisation. Nationalencyklopedin (2017) beskriver kreativitet som en "*förmåga till nyskapande, till frigörelse från etablerade perspektiv*". Salavou (2004) diskuterar att kopplingen mellan kreativitet och innovationskraft är att skapa förutsättningar för idéer att växa fram som kan leda till nya och praktiskt applicerbara lösningar i den egna organisationen. De olika definitionerna av kreativitet i förhållande till innovation implicerar en process där "någon ny process, produkt eller idé i organisationen" (Hult et al., 2004) är effekten av sådan innovationskraft. Således är den definition av innovationskraft som kommer följa i uppsatsen likställt med en organisations förmåga att framställa nya idéer, processer eller produkter.

Detta står i viss polemik till andra, nutida definitioner av begreppet *innovation*, vilka ofta tar avstamp i den privata sektorns verksamheter och förutsätter att en konkret lösning, ofta en produkt, idé- och prototypstadiet och introduceras på den tilltänkta marknaden (Smith, 2015). Enligt OECD (2005) beskrivs dock definitionen av innovation bredare. Där beskrivs en innovation som "*the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, new marketing method, or a new organisational method in business practices, workplace organisation or external relations*". När Smith (2015) tolkar definitionen

kommer han fram till att innovation i första hand handlar om att en idé implementeras och skapar värde för den sista parten i värdekedjan, vilket för ett företag skulle vara slutkonsumenten och för en offentlig verksamhet invånaren. Därmed är *innovation* och *innovativa processer* på intet sätt väsensskilda, till skillnad från exempelvis en *uppfinning* som enligt Smith (2015) inte överhuvudtaget behöver resultera i- eller sträva efter att vara värdeskapande.

3.2 Innovationens beståndsdelar

Enligt Hovlin et al. (2011) är en av de viktigaste källorna till innovation den operativa kärnan i en organisation. Majoriteten av innovativa idéer tenderar att komma från personalen som utför det dagliga arbetet på arbetsplatsen snarare än från verksamhetsledningen. Ett sätt att skapa innovation menar Hovlin et al. (ibid.) därför är att ge utrymme och möjlighet åt de anställda att förverkliga sina egna idéer. Som exempel på en verksamhet där man gjort så nämner författarna ett fall i Botkyrka kommun, där månatliga möten för att tillvarata medarbetares idéer införts. Efter förändringen upplevde både tjänstemän och chefer i kommunen att innovationskraften förstärktes.

Gidlund & Frankelius (2003) drar samma slutsats, efter att ha undersökt bakgrunden till hur 122 innovationer föddes och gjort upptäckten att fler än hälften härstammade från idéer som fötts hos personal under management-nivå. Endast var tionde innovationsprojekt härstammade från organisationens hierarkiska toppskikt. Även Wihlman et al. (2014) menar att personaldriven innovation är en av de viktigaste beståndsdelarna i en innovativ verksamhet, och lägger till att en av de starkaste drivkrafterna för innovation är att *kreativitet* bland de anställda prioriteras och fostras på arbetsplatsen. Detta hade i undersökningen betydligt större påverkan på innovationskraft i verksamheter jämfört med huruvida resurser för att förverkliga idéerna faktiskt fanns tillgängliga. En annan faktor som visade sig spela in var till vilken grad de anställda hade anledning att tro att cheferna skulle stötta dem och ta deras idéer på allvar vid framförande av dem.

Ytterligare faktorer Hovlin et al. (2011) anser ger upphov till innovation inom organisationer är *informationsflödet* mellan avdelningar med olika perspektiv, kompetenser och erfarenheter inom olika överlappande problemområden. Det krävs en tillåtande kultur på arbetsplatsen, där idéer ges utrymme att komma fram. En sådan kultur kan gynnas av processeffektiviseringar av

alla slag. När organisationer på något vis försöker förnya sig, tenderar också personalen att bli inspirerad att tänka i nya banor och komma med fler idéer som kan leda till innovationer. Enligt Dundon (2002) kan ett innovationsfrämjande informationsflöde skapas genom en tillåtande och öppen *rumslig utformning*. Genom att skapa lokaler där informella möten sker naturligt menar Dundon (ibid.), att en kollektiv fördel står att finna i att de anställdas olika erfarenheter och kompetenser möts öppnas upp för verksamheten genom informationsutbyte med ökad innovationskraft som resultat.

3.3 Innovation i den offentliga sektorn

Traditionellt sett har den offentliga sektorn förknippats med finansiering, uppköpande och möjliggörande av innovationer. Nählinder (2012) konstaterar att offentliga och privata aktörer nämns 52 respektive 286 gånger i de på innovationsområdet framstående skrifterna Oslo manualen (OECD, 2005) och Oxford Handbook of Innovation (Fagerberg et al., 2005). I den förstnämnda består enbart 6% av omnämningen av fall där den offentliga sektorn innehar rollen som innovatör, i den sistnämnda blott 1%. Nählinder (2012) menar att det beror på att det finns relativt få förebilder att ta efter när det kommer till innovation i kontexter utanför den privata sektorn. Gidlund & Frankelius (2003) understryker behovet av att innovationer inom den offentliga sektorn tar fart, för att på så sätt sporra den nutida såväl som framtida kunskapsbaserade ekonomin. Gidlund & Frankelius (ibid.) vidhåller att den första generationens innovationstänk handlade om laboratorier och forskningsanstalter, den andra om den privata sektorn och att den tredje vågen som tagit fart under 00-talet måste fånga upp även de statliga instanserna. Innovationstänk måste enligt dem finnas inom varje potentiellt politikområde, för att säkerställa effektivitet i förbrukningen av skattebetalarnas pengar.

Vidare diskuterar Gidlund & Frankelius (2003) Sverige som innovativt land. Sett till antal patent och andra typer av intellektuella äganderättsärenden som går att kvantifiera menar författaren att Sverige är ett land karakteriserat av stark innovativ drivkraft. Däremot ser författarna en brist i landets förmåga att arbeta med de led i innovationsprocessen som har att göra med mötesplatser och samspel över organisationsgränser. Även EU-kommissionären Erkki Liikanen betonade i samband med studien *Innovation Tomorrow* behovet av organisationsmässiga innovationer inom den statliga sektorn:

“Innovation in a knowledge-economy is diverse. It is no longer exclusively based on research, science and technology or enterprise and ingenuity. It is increasingly based on other factors such as organisational or presentational innovation, where the focus is not necessarily on technological aspects of new products or services, but on intangible value added, improved market position, or increased productivity.” (Liikanen, 2003)

Nählinder (2012) menar att innovationsbegreppet på ett rättvisande sätt kan översättas till den offentliga sektorn, såvida man gör en dubbel översättning av dess innebörd från den traditionella. Den dubbla översättningen menar Nählinder ligger i att man först översätter begreppet vertikalt, från privat till offentlig sektor, och sedan horisontellt, från att förutsätta produktapplikation till att förutsätta tjänsteapplikation. I denna kontext menar hon att den traditionella tillämpningen av innovationsbegreppet blir meningsfullt även i kommunal mening, då en produktinnovation inom den offentliga tjänstesektorn är de nya tjänster som kommunen erbjuder sina medborgare och processinnovationer är de nya metoder som avser effektivisera kommunens arbete och maximera nyttan per spenderad skattekrona.

Gidlund & Frankelius (2003) kommer i sin utredning fram till att kommuner och landsting agerar under ett högt förändringstryck, samtidigt som deras mänskliga och ekonomiska resurser ofta anses vara otillräckliga. Regeringens utredning konstaterar därför att innovativa processer är av minst lika stort behov i den offentliga sektorn som i privat dito. Gidlund & Frankelius (ibid.) drar vidare slutsatsen att det liksom i den privata sektorn inte är bristen på originella idéer och patent som utgör det största hindret för förnyelse inom kommunerna, utan att det som behövs snarare är skapandet av produktiva arenor som kan förstärka de innovativa processerna.

3.4 Organisatoriska processinnovationer

Enligt Schumpeter (1934) kan innovation handla om att introducera en ny typ av organisation i sin verksamhet. Den sortens innovation kom senare att benämnas av bland annat Smith (2015) som en processinnovation. Vad Schumpeter (ibid.) menar kan dock inte antas vara den typen av intern organisation som förknippas med organisationsförändringar idag. Den fulla benämningen av denna innovationstyp lyder: *“the carrying out of the new organization of any industry, like the creation of a monopoly position (for example, through trustification) or the breaking up of a monopoly position”* (Schumpeter 1934). Därmed används hans definition ofta fel när dagens akademiker ska beskriva processinnovationer med utifrån hans diskurs. Hjorth

(2012) hänvisar till författaren Richard Swedbergs (1993) bok om Joseph Schumpeter för att förklara bristen på beskrivningar om interna organisationsförändringar som innovationer hos denne. Hjorth och Swedberg menar att intern organisation helt enkelt inte diskuterades i någon större utsträckning alls inom den innovativa diskursen under de år som Schumpeter skrev sina främsta verk. För att hitta en mer tillämpningsbar definition av innovation inom organisationsstrukturer kan vi istället med fördel se till någon av de mer moderna författarna på området, exempelvis skribenterna av Europeiska Kommissionens skrift *Oslo Manual*. Där benämns organisatorisk innovation som “*The introduction of significantly changed organisational structures.*” (OECD, 2005). Nählinder (2005) definierar process- och produktinnovationer utifrån fyra kategorier: teknologiska processinnovationer, organisatoriska processinnovationer, fysiska produktinnovationer och serviceinnovationer. Nählinder (ibid.) menar att en organisatorisk processinnovation är just en innovation så länge den nya organisationsstrukturen är ny för verksamheten, inte nödvändigtvis ny för världen. Det skiljer dem från produktinnovationer i den mening att dessa i regel bör vara nya för världen, inte bara för den egna verksamheten, för att anses innovativa.

Rothe (2014) påvisar i sin undersökning av 11 366 anställda på 40 arbetsplatser som tillämpat ett aktivitetsbaserat arbetssätt att kreativitet, samarbeten mellan funktioner och informella möten är några av de främsta positiva effekterna av en sådan övergång. Enligt Wohlers & Hertel (2016) bidrar detta till en innovationsvänlig miljö. Även Ödmark (2010) finner liknande tendenser hos anställda som övergått till ett helt öppet kontorslandskap. Imai & Ban (2016) menar att avståndet mellan anställda i ett kontor är avgörande för dess kreativitets- och samarbetsmöjligheter. I en uppsats från 2007 beskriver Allen & Henn arbetsplatsens koppling till innovation med orden: “an organization succeeds with innovation when it makes it possible to share information and then integrate knowledge into what becomes the innovative idea”. Imai & Ban (2016) nämner Allen & Henns (2007) slutsatser i sin egen text, med tillägget att arbetsplatsen är en viktig del av den orkestrerade process som sporrar innovation.

En förändring av arbetsplatsens struktur till en dito som är ny för den egna verksamheten är således enligt Nählinder (2005) en organisatorisk processinnovation. En sådan förändring som leder till ökad kreativitet kan enligt Salavous (2004) anses bidra till ökad innovationskraft inom en organisation om förändringen främjar framväxandet av idéer som kan leda till nya och praktiskt applicerbara lösningar för organisationen. Enligt Hult et al. (2004) kan sådana praktiska lösningar i den privata sektorn handla om nya idéer, processer eller produkter. Enligt

Nählinder (2005) kan produktbegreppet i en offentlig kontext översättas till en tjänsteapplikation, och då röra hur exempelvis en kommun eller landsting levererar de olika tjänster och funktioner de förväntas utföra och uppfylla gentemot medborgarna i ett samhälle.

3.5 Rumslig utformning som moderator för kreativitet och informationsflöden

I en studie av Oksanen & Ståhle (2013) beskrivs fem vitala attribut för en innovativ arbetsmiljö. Dessa attribut är möjligheten till *kommunikation*, *modifierbarhet*, *smartheit*, *attraktivitet* och *värdereflektion*. Attributet *kommunikation* menar författarna handlar om att innovation är en social process. Genom att skapa öppna ytor kan idéer mellan de anställda ta form och leda till gränsöverskridande värdeskapande mellan verksamhetens avdelningar. *Modifierbarhet* behandlar möjligheten att ställa om arbetsytorna efter tillfälliga behov, för att kunna använda samma yta i flera syften och tillsammans med kollegor som man annars inte arbetar ihop med. *Smartheit* fokuserar på teknologiska lösningar för att underlätta kreativitet. *Värdereflektion* innebär att verksamhetens lokaler och fysiska formgivning återspeglar dess värderingar. En organisation som eftersträvar en platt hierarkisk modell där de anställda fritt kan laborera med sina egna idéer bör till exempel inte ha lokaler som tydligt talar om vem som är chef. *Attraktivitet* handlar om att de nämnda arbetsytorna måste vara estetiskt och ergonomiskt tilltalande för de anställda att använda sig av.

Praktiskt sett består en innovativ arbetsmiljö av en kombination av dessa attribut och en lyckad innovativ arbetsplats tar hänsyn till de anställdas behov. I förberedelsefasen för kreativitet som Oksanen & Ståhle (ibid.) nämner ligger betoningen på att optimera just den rumsliga utformningen. Verksamhetens lokaler måste stödja ett så stort informationsflöde som möjligt för varje anställd. Verktyg som datorer och anslagstavlor och allmän åtkomst till information är viktigt för de anställda både på individ- och gruppnivå. Gemensamma utrymmen är viktigt för arbete i grupp. Ibland är en privat arbetsyta viktigt för jobb innefattande analys, vilket även det gäller på individ- och gruppnivå (Kristensen, 2004).

Enligt Dundon (2002), har alla anställda inom en organisation sin säregna och unika kunskap, erfarenhet och perspektiv som alla behöver sammanfogas för att tillsammans skapa en kollektiv fördel. För att implementera denna förbättring inom verksamheten behöver kommunikationskanalerna och möjligheterna till interaktion öppnas upp, då den största källan till nya idéer är just de anställda. Att utbilda de anställda inom andra avdelningar än deras

ursprungliga, vilket kan ske på informell väg genom att anställda från olika funktioner träffas i ett öppet kontorslandskap, kan hjälpa dem att ge sina medarbetare ytterligare insikter och förståelse för organisationen från så många perspektiv som möjligt (Dundon 2002).

Dundon (2002) menar att många organisationer har insett att innovation som inriktar sig mot samarbete fungerar bäst när det finns en kombination av diversifierade tankegångar. Som exempel tar hon bland annat upp Nissan Design International och deras sätt att utföra grupparbete. För att förbättra och få en bredare variation på inställningen till problemlösning anställs designers i ”par” där en är mer fritänkande medan den andra är mer analytiskt inriktad. Detta görs för att främja en högre intellektuell diversitet inom organisationen.

Christiansson & Eiserman (1998) menar att kontorets byggnad bör vara utformad så att all kontorsarea utnyttjas så effektivt som möjligt. De anser också att hela byggnadens struktur ska vara generell och ytor som ansvarar för inre kommunikation såsom trapphus, hissar och korridorer även måste tillgodose alternativa utnyttjanden. Specialutformade strukturer blir ofta inaktuella efter ett tag, därför är det viktigt med en utformning som lätt går att ändra efter omväxlande ändamål.

3.6. Aktivitetsbaserat arbetssätt

Ett aktivitetsbaserat kontorskoncept är enligt Appel-Meulenbroek et al. (2011) en organisationstyp som ofta implementeras med syftet att underlätta innovation, kreativt tänkande och att stödja informationsflöden. Som regel innebär det i praktiken att de anställda fortlöpande och med stor flexibilitet kan välja den jobbstation som på ett funktionellt plan är bäst lämpad för den typen av arbete som just då ska utföras och som bäst matchar den anställdes preferenser rörande kontorsmiljö. Vanligtvis finns utrymme för en aktiv zon där alla typer av kommunikation är tillåten, en mellanzon där ömsesidig hänsyn visas mellan kollegor och en tyst zon där de anställda ska få vara helt ifred för att kunna koncentrera sig på sina enskilda uppgifter. Ofta finns också specifika rum och zoner som är skapade för diskussion, kreativt tänkande och frispråkighet. Detta avser kanalisera en organisationskultur som är stödjande för innovationer, öppna värderingar och en känsla av gemensamt arbete.

Aktivitetsbaserade kontor implementeras för att korrelera med nya arbetssätt och arbetstänk, ofta orsakat av ett ökande kunskapsarbete. Enligt Wohlers & Hertel (2016) är flertalet fördelar självklara. Kontorsytan kan användas mer effektivt, vilket skapar mindre operativa kostnader.

Verksamheten blir mer flexibel för organisatorisk förändring då organisationen inte behöver strukturera om då organisationen ökar eller minskar i antalet anställda. Aktivitetsbaserade kontor tenderar att reducera territorialitet genom att upplösa enskilda kontor, vilka i traditionell kontorsdesign har jämförts med högre auktoritet. Eftersom ägande av enskilda kontor försvinner i den aktivitetsbaserade modellen har de anställda ingen möjlighet att visa status med hjälp av det. Wohler & Hertel (ibid.) menar då att hierarkin inom kontorets jämnas ut, och skapar en mer kreativitets- och innovationsvänlig omgivning.

3.6.1 Aktivitetsbaserat arbetssätt och kreativitet

Leonard-Barton & Swap (2009) beskriver kreativitet som en process som uppstår då informationen inom en verksamhet flödar fritt. Då författarna anser att kreativitet uppstår i samverkan med människans sinnen, främst synen och hörseln, anser de att det är viktigt att den fysiska utformningen av lokaler stödjer funktionerna bakom kreativiteten. Som exempel tar de upp en planlösning som är flexibel och med rum som kan användas till flera typer av uppgifter. Leonard-Barton & Swap (ibid.) menar att kreativitet som kan utnyttjas för att förenkla olika arbetsuppgifter ofta uppstår utanför ramarna för det givna arbetet, till exempel i gemensamma lokaler där informella möten tillåts ske. För att nå ytterligare djup i definitionen av begreppet kreativitet beskriver NE (Nationalencyklopedin) begreppet som *"förmåga till nyskapande, till frigörelse från etablerade perspektiv"* (Nationalencyklopedin, 2017). Vidare menar NE att kreativitet handlar om nyskapande och förmåga till problemlösning. En viktig faktor i det kreativa skapandet är dels talang, men en främjande omgivning och avslappnade situationer anses också viktigt för att gynna det kreativa tänkandet. De bidrar till nya tankegångar och sammankopplingar mellan ny och befintlig kunskap som därmed bidrar till nya insikter och samband (ibid.).

Ödmark (2010) intervjuade anställda som genomgått en förändring från ett stängt till ett öppet kontorslandskap. Efter undersökningen konstaterades att många av dem upplevde att kommunikationen och informationsöverföringen mellan anställda blev bättre efter förändringen. Det bidrar till en miljö där de anställda känner sig fria att utmana varandra och experimentera med alternativa synpunkter, vilket Dundon (2002) beskriver som ett starkt innovationsklimat. Även Rasulzada & Dackert (2009) når samma slutsats, då de finner indikationer på att anställda som talar med varandra, träffas informellt på arbetstid och arbetar parallellt med sina kollegor upplever sig själva och organisationen som mer kreativ.

3.6.2 Aktivitetsbaserat arbetssätt och informationsflöden

Enligt Varadarajan & Menon (1988) är dagens samhälle ofta beskrivet som ett "informationsamhälle" (även kallat IT-samhälle). Bättre nyttjande av information är ansett vara en kritisk faktor för överlevnad i en kunskapsbaserad samhällsekonomi. Informationsutbyte och nyttjande av detsamma inom verksamheter är därför sett som ett alltmer nödvändigt område för interorganisatorisk effektivitet. Kunskapen om informationsutbyte inom organisationer är dock begränsad, eftersom fenomenet anses vara en komplex process vilken är svår att mäta. Information beskrivs enligt Roucek et al. (1973) som *produkten av kommunikation*. Informationsutbyte är den kommunikativa transaktionen mellan olika relationer, oavsett om det är på en personlig eller professionell nivå. Användbar information definieras som "*det innehåll som bidrar med struktur eller organisering i de aspekter av deras miljö som är relevanta till den situation som de måste agera*" (ibid.). Kommunikation är den aktivitet som länkar människor, skapar relationer och skapar värde genom att utveckla, organisera och sprida information och kunskap (Duncan & Moriarty, 1998). Här beskrivs informationsutbyte som interaktion mellan två eller flera parter i agerandet att ge och ta information. Då det studeras i sociologi och psykologi benämns det kortfattat som *interaktionsvetenskap*.

Kontorsutformningen reflekterar enligt Wallace Colette (2000) behovet hos de anställda och typen av arbete som utförs och kommunicerar den kultur organisationen ämnar förmedla till anställda och kunder. Historiskt sett har jobbtiteln och hierarkiska positioner inom verksamheter representerat graden av betydelsefullhet hos den anställde (ibid.). Ett sätt för organisationer att kommunicera en anställnings status är därför genom tillhandahållandet av kontorsyta, där stora, personliga, kontor signalerar hög status och hierarkisk rang medan mindre kontor eller delade kontorsytor signalerar en lägre position inom organisationen. Anställda av lägre hierarkisk rang sitter därför typiskt utan personliga kontor i ett öppet kontorslandskap. Denna modell är en vidareutveckling av den militära-industriella strukturen och baseras på att kvalitativt arbete utförs av anställda med högre rang, vilket gör att de behöver ett självständigt kontor. I gensvar till denna struktur har det under 90-, 00- och 10-talet uppkommit nya strukturer och verksamhetsmodeller där hierarkisk rang inte kommuniceras genom kontorsstorlek utan istället av andra faktorer såsom mandat i beslutsfattande samt grad av självbestämmande över arbetstid och arbetets utformning. Här beror arkitekturell utformning

inte på rang, utan baseras på optimal individuell och teambaserad prestation. (Wallace Colette, M., 2000)

Ett öppet kontorslandskap såsom i det aktivitetsbaserade arbetssättet karaktäriseras enligt Smith-Jackson & Klein (2008) av en öppen och dynamisk arbetsyta utan väggar, där sammansättningen av individuella arbetsplatser kan anpassas fritt för att tillgodose varierande behov av utformning och natur av möten. Denna yta har i regel som syfte att vara en naturlig arena för informella möten mellan de anställda, avsedda att främja samarbete mellan organisationens olika personalgrupper, avdelningar och mellan olika hierarkiska nivåer. Enligt Brand & Smith (2005) och Kupritz (2003) kan de kommunikationsfördelar som nedtagna barriärer medför i vissa organisationer leda till ökad produktivitet hos de anställda. Exempelvis arbetsuppgifter som kräver många typer av eller en stor mängd kunskap kan vara bättre lämpade att lösas genom samarbete. På så vis kan de anställda enligt Pirola-Merlo & Mann (2004) komplettera varandra genom ömsesidigt informationsutbyte.

I motsats till cellkontor är kontorslandskapet alltså mycket flexibelt och öppnar upp för samarbete och kontakt (Christiansson & Eiserman, 1998). Därmed kan även den allmänna ljudnivån enligt Banbury & Berry (2005) antas vara högre i ett öppet kontorslandskap, då bullernivån ökar till följd av konversation mellan anställda. Detta beror på att perifera, men hörbara, ljud från maskiner, rörelser, sysslor och sorl ökar. Detta riskerar att bidra till att distrahera anställda och deras uppmärksamhet. Enligt en undersökning av Seddigh et al. (2015) är arbete som kräver koncentration och stillsamhet associerat med fler problem i samtliga typer av kontorslandskap utom cellkontorskonceptet. Ett cellkontor definieras av Danielsson Bodin (2005) som ett enskilt rum med eget fönster. Delade kontor eller ytor där kollegor på något vis delar arbetsyta genom att de har tillgång till kontoret under olika tider eller delar ett cellkontor av kostnadsskäl, visade sig i deras undersökning vara associerade med problem i markant lägre omfattning än öppna kontorslandskap. Dessa kontor bidrog dock till en högre känsla av utbytbarhet än cellkontor i och med att respondenterna inte upplevde kontorsytan som deras egen. Signalen från arbetsgivare som tillhandahåller delade kontor blir därför att de inte värdesätter de anställda mycket nog att förse dem med ett personligt kontor (Seddigh et al., 2015).

Undersökningen av Seddigh et al. (2015) visade vidare att öppna kontorslandskap leder till högre grad av distraktion och en högre kognitiv stressnivå, något som var särskilt tydligt då hög

koncentration var ett krav för arbetsuppgiften i fråga. De anställda visade lägst nivå av distraktion och stress i cellkontor, oberoende av graden av koncentrationsbehov för arbetsuppgiften, vilket ytterligare stärker tesen att anställda med arbetsuppgifter karakteriserade av hög koncentration upplever bättre förutsättningar i cellkontor (Seddigh et al., 2015). Även Danielsson & Bodin (2005) menar att ett cellkontor lämpar sig för enskilt arbete, då ett sådant tenderar att innehålla alla de verktyg som behövs för att ensam utföra en viss uppgift. Dock kan en verksamhet enligt Hedge (1982) och Duffy (1992) placera anställda de inte anser kräver full koncentration för utförandet av arbetsuppgifter i ett kontorslandskap för att på så sätt tillskansa sig direkta ekonomiska fördelar i form av lägre hyra, vilket är ett incitament till att undvika cellkontor trots att ett arbete utförs autonomt. Enligt dem gäller detta även för arbetsuppgifter där ökad kommunikation mellan anställda inte leder till fördelar för uppgiften i sig (ibid.).

4. Empiri

4.1 Om Kungsbacka Kommun och Vägmästaren

Kungsbacka kommun flyttade i maj 2016 ca 180 medarbetare ur kommunledningskontoret och andra förvaltningar till Vägmästaren, en byggnad kommunen köpte och iordningställde i syfte att föra samman förvaltningar och öka innovation, samarbete samt effektivitet inom och mellan dessa. Flytten är ett pilotprojekt av en organisatorisk förändring, avsedd att implementeras i stora delar av kommunen. Kontorsarkitekturen i byggnaden karakteriseras av öppna kontorslandskap med bibehållen möjlighet att arbeta avskilt och i tystnad om så skulle krävas. Flytten till nya lokaler sammanföll med en omorganisering av tjänster och arbetsuppgifter för anställda inom kommunen vilket ledde till att förändringarna gemensamt skapade förutsättningar för en omdefiniering av arbetssätt och strukturer för hur arbete utförs.

Förändringen genomförs som en del av ett större, gräns- och förvaltningsöverskridande förändringsarbete kallat *Vision 2030*. Enligt Mariana Westholm syftar Vision 2030 till att bygga en enad organisation baserat på nya synsätt inom större delar av kommunen där olika prioriterade områden förändras samtidigt, som en oberoende händelsekedja i förhållande till varandra. Bytet av kontorslokaler var alltså en del i detta förändrade synsätt, där kommunen ansåg att arbetsmiljömässig förändring var en nödvändighet för att vidare koordineras med de övriga övergripande målen. Kommunens officiella beskrivning av det övergripande arbetet beskrivs på följande vis: "*Vision 2030 slår fast att Kungsbacka ska vara en nytänkande*

kommun som läser uppdraget på ett innovativt sätt. Ett första steg för är att på ett bättre sätt tillvarata innovationspotentialen hos kommunens medarbetare. Det finns idag varken en samlad strategi eller verktyg för att stimulera medarbetardriven innovation, vilket har lett till att vissa förvaltningar arbetar med innovation mer eller mindre i egen regi och att transparensen mellan verksamheterna är låg. Vi berikar inte varandra och många gånger uppfinner vi hjulet flera gånger om.”

För att få ett bredare perspektiv på hur omorganisationen har påverkat de anställda intervjuades fyra personer som arbetar på Kungsbacka kommun jobbar inom olika områden på organisationen. Mariana Westholm är biträdande kommundirektör, Rebecca Cunevski är projektledare för innovationsprojektet “Innovationskraft” inom kommunledningskontoret, Monica Wessman som är kommunikatör vid kommunledningskontoret och Linda Zaragoza är ledare i projektet för medarbetardriven innovation, även hon i kommunledningskontoret.

4.2. Förändringar i den rumsliga utformningen

Som nämnts i samband med drivkrafterna för implementeringen av Vägmästaren, gav den rumsliga utformningen i de tidigare lokalerna upphov till flertalet miljömässiga problem. Bland dessa problem fanns låg nyttjandegrad av kontoren och deras arbetsytor, arbetsmiljömässiga problem såsom trängsel, ventilationsproblem och oönskad bullernivå.

Enligt Zaragoza var en ökad nyttjandegrad i stor beaktning vid omorganisationen till Vägmästaren. Det underliggande arbetet bestod av utredningar och flertalet undersökningar som innehöll bl.a. aktivitetsanalyser, vilket innebär att anställda fyller i en enkät/formulär om deras telefonvanor, preferenser vid individuellt arbete, hur mycket av kontorstiden som utgörs av samarbete, etcetera. Zaragoza poängterade dock att nyttjandegraden skulle maximeras, men inte på bekostnad av flexibilitet. Det ska alltså finnas möjlighet för anställda att välja arbetsplats för dagen utan att känna sig tvingad till att välja den sista lediga platsen på grund av ett överpopulerat kontor.

Någon långsiktig plan rörande kontorsutformning för expansions- och kontraktionsfaser av personalstyrkan inom kommunen har inte tidigare funnits, vilket lett till hög omflyttningsgrad i kontorslokaler för de anställda. I och med Vägmästaren och den öppna kontorsarkitekturen kunde detta problem hanteras bättre tack vare större flexibilitet i nyttjandegrad av arbetsytor.

Detta beror på att arkitekturen möjliggör expansion och kontraktion inom kommunen då kontor inte står oanvända om en anställd slutar utan istället frigör ytterligare en arbetsyta för övriga anställda att använda. Enligt Zaragoza är det enda förfarande som krävs för att öka personalstyrkan på Vägmästaren att fler skåp införscaffas. Till följd av detta är Vägmästaren en flexibel och dynamisk arbetsplats som snabbt kan anpassas för att möta organisationens föränderliga krav på personalallokering och övrig organisatorisk förändring.

Vägmästaren byggdes innan inflytt om för att passa de krav på utformning Kungsbacka Kommun hade. Invändigt är byggnaden indelad i fyra zoner, för att på bästa sätt möta kraven ett aktivitetsbaserat arbetssätt ställer på kontorsutformning. Förutom att tillhandahålla öppna kontorslandskap kräver det aktivitetsbaserade arbetssättet dessutom att anställda har möjlighet att flytta runt och att samtliga arbetsytor är avsedda för samtlig personal snarare än att anställda har personliga platser i ett öppet kontorslandskap.

De fyra zonerna möjliggör för anställda att välja arbetsyta efter vilket koncentrationsbehov de behöver. Zonerna är namngivna *tyst zon*, *lugn zon*, *mellanzon* och *aktiv zon*. Regler för ljudnivå och interaktion har satts upp för zonerna för att främja att möjlighet till interaktion står i paritet till den anställdes behov av autonomi i arbetet, där den tysta zonen möjliggör fullkomligt autonomt arbete med hög koncentrationsgrad under tystnad. I denna zon undanbedes interaktion då medarbetare ska känna att de kan sitta ostört som om de vore i ett cellkontor. Den aktiva zonen tillhandahåller istället arbetsytor för projektgrupper att mötas i öppna landskap där möjligheterna till interaktion är stora. Samtliga zoner har olika arbetsytor, bokningsbara och icke-bokningsbara, där medarbetare kan anpassa sin arbetsmiljö efter arbetsuppgiften de utför för tillfället och graden av autonomi uppgiften kräver.

I den aktiva zonen och mellanzonen har större frihet tagits till arbetsytans utformning, där arbetsytor exempelvis finns i cafémiljö i anslutning till en matsal och en läktare byggts på höjden i syfte att användas till dialog- och informationsmöten utan att ta upp stora ytor. Utöver detta finns det också tillgång till ett bibliotek med fåtöljer och olika soffliknande kontorsmöbler som används som "touchdown-ytor", när anställda exempelvis snabbt behöver sammanställa material inför ett möte, utan större krav på ergonomi och struktur i arbetsytan.

Westholm beskriver hur en stor del av arbetsdagen tidigare gick åt till bokade möten med underchefer och medarbetare för att stämma av och diskutera beslutsfattande. I samband med flytten till Vägmästaren har dock antalet bokade möten minskat drastiskt som en direkt följd av

kontorsarkitekturens utformning, där underchefer och medarbetare istället för att boka avstämningsmöten kan diskutera ärenden när de möts i korridorer, matsalar eller någon av de aktiva zonerna i kontorslandskapet. Att mötas på ett informellt vis på daglig basis upplever Westholm leder till minskad hänsyn till hierarkiska strukturer, där barriären för interaktion minskar. Detta ser Westholm som något positivt, där subsidiaritetsprincipen tillämpas på ett naturligt sätt genom att beslutsfattandemandat tillfaller lägsta ändamålsenliga hierarkiska rang efter kortare, informella avstämningsmöten med chefer innan beslut fattas.

Westholm menar att denna mötesrelaterade informalisering underlättat informationsflödet mellan chefer och medarbetare tack vare, som ovan nämnt, att hierarkiskt relaterade interaktionsbarriärer minskat samt att mötesstrukturer informaliseras som en följd av att medarbetare och chefer på ett naturligt sätt träffas på daglig basis tack vare kontorsarkitekturens utformning. Westholm härleder detta till att det råder en konsensus mellan anställda, mellanchefer och chefer att ärenden bör kunna lösas på plats istället för genom bokade, formella, möten. Även målet med att öka nyttjandegraden av kontorets arbetsytor har realiserats efter omorganiseringen enligt Zaragoza.

Kungsbacka är en stor organisation med 7000 medarbetare varav ca 1100 är tjänstemän anställda i 10 olika förvaltningar. I organisationer av denna storlek är enligt Cunevski risken stor att dubbeljobb uppkommer. Därmed är det av stor vikt att informationsflödet är så smidigt som möjligt för att underlätta arbetet för att förhindra problem associerade med stora organisationer. Att barriärer för interaktion mellan medarbetare och chefer minskar anser Westholm dessutom som något enande i och med att det vertikala hierarkiska avståndet minskar vilket skapar ökad effektivitet genom att kommunikationskedjor förkortas när mellanchefer kan utelämnas ur dialogen där de inte är nödvändiga. Samtliga tre respondenter instämmer i det faktum att de inte vet vem som har vilken yrkesroll på vägmästaren, då de alla är samlade på gemensamma ytor, vilket befäster att roller är aktivitetsbaserade snarare än låsta.

I syfte att öka personalflödet i lokalen och skapa naturliga möjligheter till informella möten samtidigt som personalen på ett naturligt sätt rör sig mer än tidigare har antalet skrivare minskat markant i och med bytet av kontorsarkitektur. Från att anställda tidigare hade ett skrivarrum i varje kontorskorridor eller på varje kontor har flytten till Vägmästaren lett till att de omkring 200 anställda stationerade där delar på tre skrivare. En positiv synergieffekt av detta är att

antalet utskrifter minskat, i linje med målet kommunen har att bli mer miljövänliga, även detta förenligt med arbetet med Vision 2030.

4.3. Implementering av ett aktivitetsbaserat arbetsätt

Enligt Linda Zaragoza låg fyra stora drivkrafter bakom omorganisationen och gav upphov till att ett pilotprojekt för aktivitetsbaserat arbetsätt inleddes i Kungsbacka kommun. Den första stora drivkraften var enligt Zaragoza att förenkla mötet med kommuninvånaren. Eftersom kommunen tidigare hade lokaler till tjänstemän och förvaltningar på fjorton olika platser i kommunen kunde detta leda till förvirring hos medborgarna rörande vart de skulle vända sig för att få sin fråga besvarad eller sitt ärende löst på effektivaste sätt. Att underlätta för medborgaren genom att minimera antalet lokaler och avdelningar inom kommunen genom att samla flera förvaltningar på samma adress var därför en stark drivkraft bakom förändringen. För att ytterligare förenkla medborgarens interaktion med kommunen är den långsiktiga planen att implementera samma arbetsätt och kontorsarkitektur på Stadshuset, något som väntas ge liknande resultat som Vägmästaren genom skapandet av lägre trösklar för medborgare att interagera med kommunen.

Den andra stora drivkraften bakom att Vägmästaren togs i bruk var det faktum att kommunen ville förbättra förutsättningarna för kreativitet, samarbete, effektivitet och bättre arbetsprestation. Förhoppningen var att de också skulle få bättre anseende som arbetsgivare genom att profilera sig som en attraktiv och modern arbetsplats. Genom att skapa en innovativ, modern och attraktiv arbetsplats vill Kungsbacka kommun samtidigt attrahera unga människor som möjligtvis är av uppfattningen att kommunalarbete karaktäriseras av enformighet, stillastående och byråkratiskt arbete. Zaragoza menar vidare att unga redan har viss vana av att arbeta aktivitetsbaserat och i öppnare kontorsarkitektur, vilket gör att yngre medarbetare sannolikt föredrar Vägmästarens kontorsarkitektur över cellkontor och stängda kontorslandskap.

Den tredje drivkraften bakom implementering av arbetsätt och kontorsarkitektur unika för Vägmästaren inom kommunen var förankrad i kostnadsbesparingar och lokalstrategi. Det ansågs inte ekonomiskt hållbart att låta förvaltningar sitta i fjorton olika lokaler samtidigt som nyttjandegraden av personliga cellkontor endast var mellan trettio och femtio procent.

Arbetsuppgifterna innefattade att träffa kunder, invånare och medarbetare, något som sällan gjordes på kontoret till följd av begränsad tillgång till mötesytor. Vägmästaren tillhandahåller därför en naturlig lösning på detta, då ökad nyttjandegrad uppnåddes genom att frånta anställda personliga arbetsytor till fördel för dynamiska.

Den fjärde och sista drivkraften bakom flytten till Vägmästaren var de problem som uppstått i de tidigare kontorslokalerna. Dessa inkluderade arbetsmiljörelaterade problem som trängsel bland de anställda till följd av att kommunens personalstyrka vuxit över tid. Som ovan nämnt frångicks därför rekommendationer rörande tillhandahållande av arbetsytor och cellkontor avsedda för två byggdes om för att ge plats åt upp till fyra anställda. En följd av detta blev ventilationsproblem och oönskat hög bullernivå i cellkontoren. Vidare har även avsaknad av ändamålsenliga arbetsytor, exempelvis samtalsrum och grupprum, försvårat för anställda i stort behov av tillgång till dessa att utföra sitt arbete effektivt.

Innan flytten till Vägmästaren skedde gjordes enligt arbetsmiljölagens förordningsregler en risk- och konsekvensanalys av förändringen. Denna typ av analys innebär att fackliga skyddsombud och flertalet medarbetare samlas för att tillsammans prediktera de farhågor, risker och negativa konsekvenser som kan väntas komma till följd av förändringen. Westholm nämnde att det exempelvis kan röra sig om psykosociala försämringar i arbetsmiljön. I analysen av Vägmästaren belyste kommunens personal åtskilliga risker i och med flytten. Bland annat lyftes det att det interna samarbetet skulle kunna försvåras om de anställda upplevde svårigheter att finna sina arbetskamrater samt att kontorets bästa platser skulle bli upptagna redan innan arbetsdagen börjat. I och med införandet av det nya aktivitetsbaserade arbetssättet menar Zaragoza att det är viktigt att samtidigt jobba parallellt med arbetsplatskulturen. Vid implementering av ett nytt koncept som exponerar anställda för förändrade och för anställda okända arbetssätt, arbetsytor och situationer är det enligt Zaragoza viktigt att inte ändra något inom ett halvår. Detta då det tar tid för människan att våga testa nya saker och vänja sig vid förändring.

När pilotprojektet Vägmästaren skulle införas fanns visserligen många farhågor, men ledningen var ändå beslutsam och hade en stark vision rörande vilka mål de ville uppnå. Innan flytten initierades hölls riktade informationsmöten, ett stort öppet hus anordnades för de anställda för deras möjlighet att påverka allt från trivselregler till val av stolar och andra kontorsmöbler. En rad satsningar genomfördes i syfte att avdramatisera denna radikala organisatoriska förändring. Efter ett år på Vägmästaren är samtliga respondenter mycket nöjda med utkomsten av flytten

och förändringen av arbetssätt i stort. Westholm konstaterar att de risker och negativa konsekvenser som målades upp i samband med analysen visade sig vara av perifer betydelse. Enligt henne är det få av dem som visat sig vara faktiska hot för majoriteten av de anställda vid Vägmästaren. Istället har utfallet genomgående visat sig vara över förväntan, då exempelvis anställda ser alla i hela huset som sina kollegor istället för endast den egna arbetsgruppen, något som lett till öppnare atmosfär vid Vägmästaren än innan förändringen genomfördes. Till följd av detta har transparens och gränsöverskridande interaktion mellan förvaltningarna ökat och kompetens- och kunskapsutbyte sker idag på ett sätt som främjar organisationens innovationskraft.

I och med flytten till Vägmästaren har de anställda erbjudits en helt ny arbetstillvaro beaktande flexibilitet i tid och rum inom arbetet de anställda utför, och därmed valfriheten att själv bestämma, enligt Zaragoza. Hon nämner vidare att de anställda exempelvis kan välja att utföra vissa uppgifter hemma en förmiddag, eller byta lokal till eftermiddagen. I och med detta har självständigheten ökat, eftersom de anställda enligt Zaragoza inte hade ett jobb där de kunde välja fritt bland dessa parametrar innan omorganisationen. Westholm nämner att det finns ett fåtal anställda som på grund av deras arbetsutformning fortsättningsvis inte har något större behov av att växla mellan olika arbetsmiljöer och därmed blir mer permanenta i sina val av arbetsytor. Westholm menar att dessa personer uttryckt hög grad av tillfredsställelse och låg grad av vantrivsel trots att förändringen är av lägre relevans för deras arbetsutformning.

Då det nya aktivitetsbaserade arbetssättet ger möjlighet att fritt välja arbetsplats inom lokalen har stor valmöjlighet skapats hos de anställda att välja arbetsmiljö på kontoret. Denna typ av arbetsplats är förhoppningsvis en god grund till förbättrad kreativitet och innovations- och samarbetsförmåga hos de som jobbar på Vägmästaren, menar Zaragoza. Det tydligaste effekten av dessa möten är enligt Westholm att de anställda blir mer lösningsfokuserade, särskilt på kort sikt. I och med att anställda blir mer lösningsfokuserade blir de enligt Westholm också sannolikt mer kreativa då det ofta krävs kreativitet för att komma fram till nya lösningar. Zaragoza nämner att den nya kontorsarkitekturen gett upphov till ett klimat där det är mer liv och rörelse och mer energi. Lättsamheten på kontoret har tack vare detta ökat och hon upplever att kollegor har mer roligt på arbetet. Samtidigt finns det möjligheter att dra sig undan om man behöver lugn och ro och struktur.

Enligt Zaragoza är det tydligt att förutsättningar för gränsöverskridande samarbete har förändrats sedan omorganisationen. Hon menar, liksom Westholm, att kollegor stöter på varandra i korridorer och i matsalar på ett sätt de inte gjorde före omorganisationen. Särskilt hör de anställda om varandras arbete på ett helt annat sätt än förut, då medarbetare innan omorganisationen stängde in sig i mötesrum så fort de skulle samarbeta. Hon menar att de förbipasserande anställda numera kan höra en pågående diskussion och bidra med direkt input, kommentarer och förslag till förbättring eller nytt tänkande utifrån egna perspektiv och erfarenheter beroende på yrkesroll och därför formellt bjudas in till nästa planerade möte för projektet. Möjligheten att ställa frågor till förbipasserande kollegor som kan tänkas besitta en efterfrågad kompetens har dessutom ökat, med ökad interaktion och informationsutbyte som följd. På detta sätt menar Zaragoza att helheten och leveransen i arbetet blir bättre. Även Cunevski instämmer att samarbetet och informationsutbytet över gränserna har ökat. Om hon exempelvis behöver någon att bolla idéer med eller få någon att snabbt korrekturläsa en text så finns det alltid nära till hands. Likaså menar Westholm att samarbetet över gränserna skapar goda förutsättningar för kreativitet. Det är inte längre ett aktivt val att gå ut och ta kontakt med medarbetare. Istället strömmar de ständigt förbi ens arbetsyta. Hon nämner ett exempel från sitt eget arbete rörande kreativa lösningar till tre problem som snabbt och smidigt löstes under en sammanstrålning med en kollega, vilket förut sannolikt hade tagit flera dagar av mejlkorrespondens och formella möten att reda ut för att nå konsensus.

Enligt Cunevski öppnar Vägmästaren upp för samarbete, som är en förutsättning för att tänka nytt och därmed möjliggöra innovativa processer, vilket i sin tur är ett av målen i projektet Innovationskraft, utförligare förklarar under 4.4. *Formalisering av innovativa processeri verksamheten*. Eftersom dessa två parametrar samexisterar förstärker de varandra för majoriteten av de anställda på Vägmästaren och de som är i kontakt med verksamheten.

Två av de viktigaste faktorerna Vägmästaren gett upphov till att stärka är förenklande av möten mellan anställda och effektiviseringen av arbetsflöden som uppstått till följd av detta. Det kommunen ville undvika vid flytten till Vägmästaren var så kallade hemvister, att de anställda blir fysiskt grupperade enligt yrkesgrupp på kontoret. Enligt Zaragoza ville de skapa samarbete mellan förvaltningar och hierarkiska led. Därför har inga anställda designerade arbetsplatser på kontoret. I fastigheten finns av samma anledning inte heller några cellkontor. Det enda som knyter samman de olika yrkesgrupperna är de skåp som de blivit personligt tilldelade för att

förvara värdesaker och arbetsredskap i under arbetsdagen. Detta för att fortsättningsvis ha en knutpunkt där anställda från samma yrkesgrupp möts åtminstone en gång om dagen.

Att hemvisterna är borttagna på Vägmästaren innebär att möjligheten för spontana möten och diskussioner främjats. Före omorganisationen var det inte ovanligt att anställda bokade möten endast för att få svar på enkla frågor, något som gav upphov till att ett litet problem kunde ta betydligt längre tid att lösa än i dagsläget. Dessa hanteras på Vägmästaren istället genom Skype-samtal eller via diskussion i någon av de olika zonerna, med undantag för den tysta zonen. Att den ökade effektiviteten och samarbetet i sig bidragit till innovationer har ännu inte sammanställts i form av resultat inom kommunen på grund av att Vägmästaren är ett så pass nyetablerat kontor, men vägen för effektiviserade innovativa processer är lagd.

Innan omorganiseringen skedde fanns inget gemensamt eller konsekvent arbetssätt för att gynna framtagande och främjande av innovation. Istället genomförde enskilda förvaltningar satsningar inom området. I dagsläget pågår däremot ett projekt för att ta fram ett gemensamt arbetssätt för hur alla medarbetare ska kunna vara med och uttrycka sig inom verksamheten, menar Cunevski. Hon kallar satsningen innovationsprocess eller innovationsmodell. I denna modell vill de betona och stärka användarens roll och röst och därmed även involvera invånaren i arbetet. Att hålla en stadig kommunikation parterna emellan, lyfta fram behov hos invånare och ta med det i processen i syfte att utveckla innovationsförmågan i kommunen är drivkraften för denna modell. Det är alltså tillvaratagandet av användardrivna innovationer som är målet som eftersträvas. I och med flytten till Vägmästaren har denna goda möjlighet skapats då förutsättningarna för en kontinuerlig dialog med invånare i kommunen förenklats. Att införa ett aktivitetsbaserat arbetssätt inom kommunen med Vägmästaren som vägvisare innebär alltså en helt ny organisationsstruktur för kommunen och ett nytt sätt att jobba för de anställda.

4.4. Formalisering av innovativa processer i verksamheten

Tidigare har det inte funnits någon konkret process för att behandla innovationer inom Kungsbacka kommun men i och med projektet Innovationskraft skapades den satsning som Cunevski i tidigare stycke kallar för innovationsprocess eller innovationsmodell. Processen i sin konkreta form består av tre steg där första steget i processen innebär att förstå behovet, och i och med det formulera vad som ska göras och för vem. Detta görs genom att undersöka och analysera situationen. Det andra steget i processen är att hitta lösningen, och därmed ta fram

idéer och testa dem. Det sista steget i innovationsprocessen är att förverkliga lösningen genom att införa den i verksamheten och att fortsättningsvis utveckla den. Denna innovationsprocess skapades enligt Wessman i projektet och är ännu endast en prototyp som ska testas på organisationen för att se om den fungerar och iaktta möjliga justeringar.

Wessman skriver att kommunen vill råda bot på det faktum att inte alla medarbetare har möjlighet att jobba vidare med sina idéer. Det dom gör inom Kungsbacka kommun för att utveckla innovationsförmågan är därför att frigöra den kraft som ”finns i form av outnyttjade och värdefulla resurser” hos medarbetarna. En del i den nya arbetsplatskulturen heter ”Vi tänker nytt” och med den menas att de på ett målmedvetet sätt jobbar för att skapa nya möjligheter, vågar utmana de sätt man är van vid att utföra uppgifter på, och har modet att prova nytt. I projektet ”Innovationskraft” är syftet att stärka och stimulera förmågan för nytänkande inom kommunen.

Ett nytt koncept som Westholm infört på Vägmästaren är något de kallar *leveransloungen*. Detta är tänkt att fungera som arena för alla anställda att dela kunskap och syftar också till att skapa en känsla av gemensamt ansvar för hela den utvecklingsportfölj kommunen arbetar med. I konkreta termer är det ett möte som tar plats en halvtimme varje torsdag i kontorets lounge. Där ställer de anställda upp på en tavla där information rörande kommunens övergripande utvecklingsportfölj står att finna. De anställda får där möjlighet att redogöra för hur långt de nått i sina projekt; det senaste som har hänt, vilka leveranser som har skett och vilka resultat de uppnått. Detta är ett sätt att synliggöra medarbetares arbete under processens gång samt i efterhand i syfte att hålla övriga anställda uppdaterade om vad som pågår inom organisationen och samtidigt skapa en gemensam ansvarskultur på arbetsplatsen. Westholm ser detta som en välbehövlig uppdatering för hur arbetet inom kommunen fortlöper och vilken utveckling som nås i givna områden. Hon menar vidare att denna typ av arbetsrelaterad aktivitet inte hade varit lika lätt att genomföra i en traditionell kontorsmiljö, mycket på grund av den avslappnade stämningen som råder vid dessa tillfällen. Den nya kontorsmiljön möjliggör dessa aktiviteter och ökar transparensen inom organisationen. Westholm menar att ”*när man ökar transparensen så ökar man också människors känsla av gemenskap och att man har ett gemensamt ansvar för allt som händer*”. Att känna ett gemensamt ansvar för kommunens utvecklingsportfölj skapar en ansvarskultur hos de anställda, vilket resulterar i att de anställda är mer förtrogna vad alla anställda arbetar med genom det aktivitetsbaserade arbetssättet.

Ett annat koncept som införts på Vägmästaren är att alla kommunens medarbetare, oavsett om tjänsten är utvecklingsledare, pedagog, lokalvårdare eller sjuksköterska, idag är involverade i projektet rörande medarbetardriven innovation. En del av detta projekt innefattar arbetet med miljö i kommunen och vilka möjligheter till samarbete som finns. Rebecca Cunevski ser idag att *“den fysiska miljön är det största hindret idag för just innovation och nytänkande”*. Med detta menar hon att frågor som uppkommer hos invånaren rörande var de ska vända sig och vad de gör om de har en god idé de vill förverkliga eller få förverkligad, ifall det är tillåtet att tänka nytt och testa, än idag ofta är obesvarade. Det är dessa frågor kommunen vill underlätta för i och med den nuvarande innovationsmodellen. Att skapa förutsättningar för innovation på en omedveten nivå hos invånaren är en central aspekt som modellen är menad att belysas och implementeras.

Men de slutsatser hon kan dra av hur arbetet har fortlöpt på Vägmästaren hittills visar vikten av samarbete och att träffa medarbetare över olika förvaltningsgränser genom att se vad andra gör och därmed kunna dra nytta av varandra. Detta arbetssätt uppmuntras i innovationsmodellen med syftet att gynna och förädla innovativa processer. En annan del av det medarbetardrivna innovationsprojektet syftar till att sprida goda idéer inom organisationen. Innovationerna i sig hoppas de kunna hitta långt ned i verksamheterna hos de som arbetar operativt med invånarna i Kungsbacka kommun snarare än på managementnivå. Där finns den riktiga potentialen att utveckla innovationsarbetet inom de verksamheter som finns i kommunen. *“Innovationerna hoppas vi hitta långt ut i våra verksamheter hos de som jobbar med våra invånare, det är där vi tror att den riktiga potentialen finns för att innovera våra verksamheter”* menar Cunevski.

Det Kungsbacka kommun gör i konkreta termer för att främja innovation menar Wessman att genom projektet Innovationskraft innebär att skapa förutsättningar för att fler medarbetare ska ha möjlighet att arbeta med sina idéer. Genom att dom skapar hjälpmedel för olika tankesätt och arbetssätt är förhoppningen att förbättra verksamheten och arbetsplatsen. ”Vi tar fram ett utbildningsprogram, en digital plattform, kreativa miljöer och fysiskt material samt utbildar coacher. Vi ska också se över strukturerna för hur vi tar hand om och sprider våra idéer” skriver Wessman om deras konkreta arbete i syfte att främja innovation på Kungsbacka kommun. Kungsbacka kommun arbetar alltså proaktivt för att öka innovationskraften i kommunen. Arbetet syftar till att tillvarata idéer och innovationer hos medarbetare och anställda inom kommunen på ett bättre sätt. Som ett led i detta arbete fick Kungsbacka kommun 2016 anslag av Vinnova i form av medel öronmärkta för utvecklandet av en idésluss för innovation inom

kommunen. Idéslussen är ämnad att tillvarata innovationsmöjligheter bland medarbetare inom kommunen för att öka kunskapen hos medarbetare att på ett systematiskt och methodsäkert sätt arbeta med innovation. Projektets vision är att alla kommunens medarbetare ska ha möjlighet och förutsättningar att jobba med innovation och målet är att i november 2019 ha implementerat en fungerande idésluss i majoriteten av kommunens verksamheter för att främja deras utvecklingsarbete. Idéslussens genomförande består av en digital innovationsplattform, coacher, en fysisk och kreativ arbetsmiljö och en idékicklåda. Dessa fem komponenter är tänkta att tillsammans utgöra en innovationsplattform som kan användas av anställda i kommunen oberoende av hierarkisk position i organisationen eller förvaltning.

En av utmaningarna i Innovationskraftprojektet menar hon är att sprida goda idéer för att undvika att uppfinna hjulet på nytt. Än så länge har projektets resa förenklat och synliggjort vad som pågår inom organisationen, menar hon. På Vägmästaren jobbar de anställda utifrån det kommungemensamma, centrala perspektivet och arbetar med behov som täcker större delar av eller hela organisationen. Både Rebecca Cunevski som jobbar med innovationsprojektet "Innovationskraft i Kungsbacka kommun" och Jonny Paulsson på Vinnova menar att det ännu är för tidigt i processen för att återge några mätbara resultat på innovationsarbetet inom Kungsbacka kommun relaterat till projektet. Vinnova erhöll i mars en lägesrapport från Kungsbacka kommun och Paulsson fick då intrycket att projektet löper enligt plan. Projektet startade i november 2016 och ska pågå i tre år. Att mäta konkreta resultat är i dagsläget svårt på grund av att Kungsbacka kommun fortfarande befinner sig i projektets första fas. I denna fas handlar det om att skapa hjälpmedel och strukturer för nytänkande hos kommunens medarbetare. Nästa fas berör initialt arbete i syfte att implementera och förverkliga idéer och innovationsmöjligheter skapade genom plattformen.

Det projektet syftar till att uppnå är ökad kunskap bland kommunens medarbetare i att arbeta med innovationer, öka möjligheterna för de anställda att vidareutveckla innovationer inom kommunen, särskilt de som jobbar nära invånarna, ökad integration med användare i kommunens utvecklingsarbete samt öka graden av innovativa lösningar och att ge kvinnor och män lika förutsättningar att använda och ta del av de tjänster som finns inom idéslussen. Kungsbacka kommun ämnar även använda idéslussen som ett verktyg för att komma närmare deras invånare och särskilt tillvarata idéer från verksamheter med hög grad av invånarinteraktion som ett led i arbetet att fånga upp innovation i högsta möjliga mån. Hälften av projektets totala kostnad finansieras av Vinnova, resten bekostar Kungsbacka kommun

själva. Budgeten för projektet avser främst de hjälpmedel och strukturer som behövs till att släppa fram innovationskraften. Enligt Wessman är Kungsbacka kommuns definition av innovationskraft först och främst att det ska vara nytt i förhållande till den egna verksamheten. Det ska även anses nyttigt och därmed innebära en förbättring för verksamheten, invånarna, medarbetarna och övriga delaktiga parter. Vidare ska det anses vara nyttiggjort, vilket innebär att det ska ha blivit infört i verksamheten.

Ett ytterligare resultat kommunen ville uppnå med flytten till Vägmästaren var att skapa en plattare organisation med mindre vertikala hierarkiska strukturer. I enlighet med Vision 2030 ska beslutmandat grundas i kompetens och erfarenhet snarare än hierarkisk rang och arbetsuppgifter. Genom att delegera beslutsfattande från chefsnivå till medarbetarnivå ämnar kommunen öka känslan av autonomi i arbetet för de anställda samt minska behovet av avstämningsmöten rörande beslutsfattande mellan medarbetare och chefer. Den nya strukturen samt informalisering av avstämningsmöten som skett har enligt Zaragoza bidragit till högre lösningsbenägenhet och effektivitet i berörda förvaltningar, med lägre mötesbelastning för mellanchefer och chefer som resultat, vilket frigör tid för strategiskt arbete.

5. Analys

Här analyseras det empiriska materialet, baserat på det teoretiska ramverket. Analysen består av samma struktur och indelning som empirin, vilket innebär att arbetssättet, innovativa processer och rumslig utformning vid Vägmästaren beskrivs från hur de tidigare såg ut till hur de har förändrats efter omorganisationen.

Kungsbacka Kommun	<i>Vid implementeringens början</i>	<i>Efter implementeringen</i>
<i>Arbetsätt</i>	Traditionellt med varje funktion arbetandes tillsammans, karaktäriserat av mötesintensitet och autonomi i arbete. Svårt för medborgaren att komma i kontakt med kommunen, då verksamheten var utspridd på fjorton arbetsplatser. Relativt lägre upplevd kreativitet, samarbete och effektivitet än efter förändringen.	Aktivitetsbaserat med täta samarbeten mellan funktionerna. Informella möten i verksamheten sker spontant. Förenklad tillgänglighet för kommuninvånare. Relativt högre upplevd kreativitet, samarbete och effektivitet än före förändringen.
<i>Innovativa processer</i>	Svaga, informella, utan tydlig struktur, trögörsliga på grund av hierarki och mandatstruktur. Anställda tvungna att be om tillåtelse från chefer för att få testa sina idéer, vilket försämrar för innovativa processer. Förändringsarbete sker inom respektive förvaltning, dubbelarbete förekommande i och med att flera förvaltningar upplevde liknande behov av förändring men saknade koordinering i förändringsarbetet i respektive förvaltning.	Stärkta, formaliserade processer med tydligt avsatt tid och utrymme för innovation i organisationen. En leveranslounge där de anställdas idéer tas om hand och koordineras. Lösningfokuserad och snabbriktig verksamhet tack vare förändrad mandatstruktur som ger anställda större möjlighet att ta beslut utan chefers inblandning. Interaktion mellan förvaltningar på den gemensamma arbetsplatsen bidrar till att undvika dubbelarbete och ett mer välkoordinerat förändringsarbete. Medborgares idéer tas lättare om hand i och med projektet Innovationskraft.
<i>Rumslig utformning</i>	Utgångspunkt i cellkontor. Icke-attraktiv och omodern arbetsplats enligt Zaragoza. Avskärmade anställda från varandra vilket hade negativ inverkan på verksamhetens informationsflöden. Trångt och bullrigt, då kommunens personalstyrka vuxit kraftigt under kort tid utan att kontorsytor vuxit i paritet till detta. Höga lokalkostnader då nyttjandegraden av kontorsytan var låg.	Dynamiska arbetsytor vilka erbjuder förenklad kommunikation mellan de anställda då de fysiska barriärerna mellan dem tagits ner. Mer attraktiv arbetsplats för unga som är vana vid en öppnare kontorsarkitektur. Lägre lokalkostnader då kommunen enkelt kan anpassa varje kontorsplats efter varierande behov. De lättanpassade arbetsplatserna möjliggör expansion och kontraktion av kontorsytor i takt med att antalet anställda ökar eller minskar. Lägre bullernivå till följd av att de infört en tyst zon.

5.1 Arbetssätt före och efter implementeringen

Som nämnt ovan var den huvudsakliga anledningen bakom implementeringen av det aktivitetsbaserade arbetssättet att stärka de innovativa processerna vid Kungsbacka kommun. Ytterligare två drivkrafter var att genom tillämpning av denna organisatoriska processinnovation uppnå kostnadsbesparingar samt råda bot på arbetsmiljörelaterade problem såsom trängsel, hög bullernivå och ventilationsproblem i kommunens lokaler. Nyttjandegraden på personliga cellkontor var låg samtidigt som det rådde brist på tillgängliga kontor inom kommunen. Den låga nyttjandegraden berodde till stor del på att anställda vid kommunen hade ett behov av att arbeta i team och därför tenderade att välja bort de egna kontoren i detta ändamål. Det operativa arbetet vid kommunen hindrades alltså av mindre effektiva kontorslösningar.

Implementeringen av det aktivitetsbaserade arbetssättet vid Vägmästaren syftar till att framhäva och ge ökat handlingsutrymme för organisationens operativa kärna. Detta överensstämmer med en tänkbar innovationsstärkande åtgärd enligt Hovlin et al. (2011), som nämner att en av de viktigaste källorna till kreativitet och innovation är just den operativa kärnan. Innan omorganisationen fanns det många olika förutsagda farhågor, tveksamheter och negativa konsekvenser av att ändra arbetssätt och organisationsstruktur. med hjälp av god kommunikation och grundligt förarbete genom exempelvis riskanalyser skapades ett genomgående tydligt budskap rörande den organisatoriska förändringen. Eftersom alla anställda var involverade och medverkande i processen, var förändringssteget inte lika stort som det i början verkade. Detta skapade en lätthet vid övergången, och många av farhågorna kunde redan i tidigt skede under processen bevisas överdrivet försiktiga och förstörade. Sannolikt undveks riskerna också genom det gedigna förarbetet.

För Kungsbacka kommun syns det att den nya omorganiseringen och den nya kontorsutformningen har förbättrat kommunikationen avsevärt i och med de spontana, informella, mötena och den platta hierarkin. Detta är en ytterligare faktor Wohler & Hertel (2016) nämner, och menar att ett aktivitetsbaserat arbetssätt ämnar fostra kommunikation, en stödjande kultur och innovation. På längre sikt kommer omorganiseringen sträcka sig till större delar av Kungsbacka kommun som är kompatibla med det aktivitetsbaserade arbetssättet.

Vägmästarens utformning med öppna kontorsytor och avdelningar gör så att de anställda fritt kan välja var de vill jobba. Detta kan kopplas till Leonard-Barton & Swap (2009), som menar att kreativitet kan förenkla vissa arbetsuppgifter, och där kan exempelvis en flexibel planlösning och rum som kan användas till flera typer av uppgifter i syfte att främja denna kreativitet. Som Zaragoza belyser erbjuder Vägmästaren en helt ny arbetstillvaro beträffande flexibilitet i både rum och tid, vilket också överensstämmer väl med det resonemang Leonard-Barton och Swap (2009) för. Ett annat exempel författarna nämner är lokaler där informella möten tillåts ske, vilket även är fallet för de anställda på Vägmästaren, med konkreta exempel såsom arbetsytor i cafémiljö och en läktare i syfte att användas till dialog- och informationsmöten.

Informationsflödesaktiviteten vid Vägmästaren har påverkats positivt i hänseende av informaliteten som uppkommit tack vare omorganiseringen. Det stämmer överens med Dundons (2002), Rasulzada & Dackerts (2009) tankegångar går samman då de menar att ett öppet kontorslandskap bidrar till en miljö som står för förbättrad kommunikation och informationsöverföring. Detta tack vare att anställda känner sig fria att experimentera och utmana varandra, talar och skämtar med varandra samt arbetar parallellt med sina kollegor och därmed upplever både sig själva och organisationen som mer kreativ. Det kan dras en koppling till Zaragozas utlåtande rörande att det blivit mer liv och rörelse, energi, skratt och lättsamhet på kontoret, och Westholms uttalande om de anställdas mer lösningsfokuserade inställning och därav möjligen vässade kreativa sinne sedan omorganiseringen. Samma positiva resultat kan återfinnas i fallstudierna i Ödmarks (2010) avhandling, vilket gör att man kan se början på ett mönster formas.

En fördel man sett med det aktivitetsbaserade arbetssättet vid Vägmästaren är just att informationsflödet anställda emellan i organisationen ökar, oavsett hierarkisk rang. Det skapas då en högre lösningsbenägenhet eftersom olika delar av organisationen fritt kan delta och bidra i informella möten, till skillnad från formella möten, där endast en specifik skara deltar. Med grund i att färre formella möten bokas skapas ett friare schema och därmed större valfrihet och rörlighet i hur och var de anställda arbetar. Autonomi i medarbetares arbete ökar, vilket ytterligare bidrar till en känsla av ägandeskap av- och ansvar över- pågående projekt. Känslan av frihet att själv ta initiativ till att förverkliga de idéer de anställda har bör enligt Wihlman et al. (2014) bidra till att öka verksamhetens innovationskraft. Även de förenklade informationsflödena mellan hierarkiska lager kan bidra till att fler idéer formas till innovationer, då de anställda lättare får tag på chefer som lyssnar på och ger feedback på deras förslag.

Leveransloungen har varit en vital katalysator bakom det ökade informationsflödet hos Vägmästaren. Detta eftersom de anställda känner ett gemensamt ansvar för kommunens hela utvecklingsportfölj och de olika avdelningarna kan få kännedom om andra förvaltningars projekt och bidra med feedback till dessa. Känslan av gemensamt ansvar för kommunens utvecklingsportfölj skapar i sin tur en ansvarskultur hos de anställda, vilket enligt Hovlin et al. (2011) är det en av de viktigaste byggstenarna för att skapa en organisationskultur där innovation främjas.

5.2 Innovativa processer före och efter implementering

Innovativa processer, som nämnt ovan, har implementerats inom Kungsbacka kommun i form av ett trestegsprogram. I detta program identifierar man och försöker förstå ett behov, sedan tar sig an att hitta en lösning och till sist inför man lösningen till det operativa arbetet för att justera och förbättra eventuella brister. Innovativa processer likställs med organisationens förmåga att framställa nya idéer, processer eller produkter. Innan innovationsprojektet fanns det inget utsagt tillvägagångssätt för att hantera nya idéer och innovation. Även om detta är en simpel struktur för att formalisera innovation och processen till detta, skapas det en procedur för anställda att förhålla sig till. Detta kan enligt Oksanen och Ståhle (2013), bidra till ökad innovationskraft på grund av ett mer innovativt gynnsamt klimat på kontoret och frambringar enligt Wessman, outnyttjad förmåga hos personalen.

Vid Kungsbacka kommun idag kan man idag se att de hierarkiska strukturerna har påverkats tack vare möjligheten att diskutera beslutsfattande på ett mer informellt och tidseffektivt vis än tidigare. Detta nämner även Wohlers & Hertel (2016), som menar att hierarkierna i arbetsrollerna försvinner till följd av det aktivitetsbaserade arbetssättet. Som respondenterna i intervjuerna nämner är det ingen som vet vad de övriga anställda har för roll och därmed antas alla anställda vara jämlikar inför varandra. Då de informella mötena som den nya kontorsutformningen gett upphov till kan involvera vilken anställd som helst, oberoende av hierarki, går detta även i linje med Wohler och Hertel då de menar att en större kreativitets- och innovationsvänlig omgivning skapas när hierarkin på arbetsplatsen jämnas ut. Dessa spontana möten handlar snarare om vem som har turen att passera den pågående diskussionen just då, och kan senare få en betydande roll för diskussionens eller kommande planerade mötens roll. Den förändrade mandatstrukturen visar hur Vägmästaren nu istället arbetar utifrån ett gemensamt perspektiv och jobbar med behov som täcker större delar av hela organisationen,

istället för att jobba enskilt och stänga ute möjligheter som som kan uppstå vid samarbete mellan avdelningar och personal.

Implementeringen av ett aktivitetsbaserat arbetssätt resulterade i en effektivisering av det kommunala arbetet vilket kommer kommunens invånare till gagn genom ökad output på en given mängd skattemedel. Den omorganisering som gjordes i Kungsbacka kommun är i sig självt en organisatorisk processinnovation, per Nählinders (2005) och OECD:s (2005) definitioner. Ett tydligt exempel går att finna i medarbetarnas egen beskrivning av hur de tidigare hade svårt att dela information med varandra, vilket ofta resulterade i dubbelarbete. Att göra informationsflödet så smidigt som möjligt mellan anställda har varit viktigt för att underlätta för anställda och förhindra detta problem.

En ytterligare kostnadsreducering som lett till en effektivare användning av skattemedlen har varit den beläggningsgrad av arbetsplatser som före omorganisationen var oroväckande låg. Att kontor tidigare hade låg beläggningsgrad ledde till stora lokalkostnader för kommunen, då cellkontor enligt Hedge (1982) och Duffy (1992) är betydligt dyrare i drift än öppna kontorslandskap per kvadratmeter.

Zaragoza menar att kontakten med medborgarna blivit enklare efter omorganiseringen. Från att det tidigare varit svårt för den enskilde invånaren att hitta den man eftersökt på kommunens många arbetsplatser kan invånare nu nå ansvariga för funktioner och förvaltningar vid Vägmästaren med enkelhet. Kommunen har för syfte att till följd av detta effektivisera kontakten med allmänheten ytterligare genom att skapa idéslussar där medborgarnas idéer tas om hand i högre grad, vilket på så sätt väntas stärka den kommunala innovationskraften ytterligare i framtiden. Detta projekt är dessutom till viss del bekostat av medel tillskjutna av Vinnova i syfte att finansiera framtida satsningar på ytterligare organisatoriska processinnovationer.

Då ökad effektivitet, förbättrad innovationskraft och värdeskapande genom ökat samarbete är effekter av övergången till ett aktivitetsbaserat arbetssätt faller arbetet in under Gidlund & Frankelius (2003) definition av innovation, då de aktiviteter och händelser vid Vägmästaren strävar efter ett nytt, värdeskapande resultat. Denna typ av innovation efterfrågades särskilt hos kommuner och landsting i regeringens utredning (ibid.).

Det är i nuläget inte möjligt att ta fram mätbara resultat (med innovation i åtanke) från denna satsning, då Vinnova ännu inte har tillgång till dessa resultat på grund av projektets förhållandevis tidiga stadiet. Vinnovas lägesrapport bekräftar dock att projektet löper enligt plan. Som nämnt ovan är det komplicerat att kvantifiera en satsning inom innovation, eftersom det ofta baseras på en generell uppfattning vilken delvis kan färgas av personliga och subjektiva åsikter. Eftersom projektets grundidé är att miljön skall fungera som ett verktyg och katalysator för innovation, kan det tidvis vara svårt att dra slutsatser och få fram resultat rörande vart olika idéer härstammar ifrån och hur de har uppkommit, i detta tidiga skede av implementeringen.

Exempel på tillvägagångssätt för att mäta hur innovationsprojektet påverkat Kungsbacka kommun är exempelvis att mäta antalet gränsöverskridande samarbeten mellan olika avdelningar. Här kan man få en uppfattning om hur många olika idéer har skapats och vilka nya utgångspunkter som uppkommer när kollaboration mellan åtskilda departement sker. Ett annat sätt att mäta generella framsteg för projektet är att mäta antal idéer som framkommit av lokalbefolkningen via idéslussen. På så sätt får man en konkret siffra på hur många idéer som har framförts totalt, samt hur många av dessa som förverkligats till praktiken. Andra konkreta variabler att mäta kan vara antal möten, antal utskrivna papper, nöjdhet från lokalbefolkning & medarbetare, beläggningsgrad. Detta kan i sin tur relateras till diverse innovativa processer inom Kungsbacka och hur personal har varit progressiv för att lösa problem som uppstår eller för att effektivisera procedurer.

5.3 Rumslig utformning före och efter implementering

För att tillgodose de anställdas behov av en arbetsmiljö för främjande av kreativa processer involverades de anställda redan i förberedelsefasen för omorganisationen och genomförandet av Vägmästaren. Enligt Oksanen och Ståhle (2013) är det i förberedelsefasen när man avser främja verksamhetens kreativa processer vitalt att skapa en rumslig utformning där information i största möjliga mån flödar fritt i lokalerna för de anställda.

Som Zaragoza nämnde i intervjun låg den tidigare nyttjandegraden i kontoren mellan 30 och 50 procent, och utan någon möjlighet att svara på expansions- eller kontraktionsfaser inom kommunen. Idag används arbetsytorna på ett bättre och mer effektivt sätt än innan omorganisationen och svarar på ett helt nytt sätt till dynamiska tillväxtfaser inom organisationen. Detta styrks av Wohlers & Hertel (2016) som menar att kontorsytan i ett

aktivitetsbaserat kontor kan användas mer effektivt samtidigt som nyttjandegraden och effektiviteten har varit en stor drivkraft bakom omorganiseringen.

Vägmästaren är uppbyggd med olika zoner i varierande grad av aktivitet och autonomi. På samma sätt beskriver Appel-Meulenbroek et al. (2013) arbetsplatsens fysiska struktur i ett kontor med aktivitetsbaserat arbetssätt med varierande grad av aktivitet. Dessa zoner och detta arbetssätt implementerades bland annat på grund av kommunens vilja att förbättra förutsättningarna för kreativitet, samarbete, effektivitet och bättre arbetsprestation. Detta skulle kunna ses som deras vilja att förändra organisationen och implementera ett nytt arbetssätt och ett nytt arbetstänk för att anpassa sig till arbete karaktäriserat av kunskapsintensitet hos de anställda.

Oksanen och Ståhle (2013) talar om de fem attributen kommunikation, modifierbarhet, smarthet, attraktivitet och värdereflektion som en god grund för en innovativ arbetsmiljö. Dessa fem attribut är närbesläktade till Vägmästaren och deras omorganisering till det aktivitetsbaserade arbetssättet, och kan kopplas hur förändringar har påverkats inom organisationen. Det första attributet, *kommunikation*, som beskrivs av Oksanen & Ståhle (ibid.) som en social process stämmer mycket väl in på vad Zaragoza och Cunevski menar sker på Vägmästaren. Den sociala process som skapas via det aktivitetsbaserade arbetssättet bidrar till bättre kommunikation mellan anställda. Detta beror på informella möten på arbetsplatsen som annars inte hade uppstått. Anställda med olika infallsvinklar kan på så sätt samarbeta och dela med sig av den information de besitter, vilket inte skett på samma nivå om de suttit i enskilda cellkontor. Vägmästaren är efter implementeringen av det aktivitetsbaserade arbetssättet mer flexibelt och *modifierbart*. Det innebär att kontorsytan är mer anpassningsbar för tillfälliga behov som kan uppstå, såsom ombyggnad i lokalerna eller vid anställning av ny personal. *Smarthet* inriktar sig på att skapa och underlätta kreativitet genom teknologiska lösningar. Två direkta exempel på detta attribut är leveransloungen och idéslussen som har tillkommit på Vägmästaren. Detta skapar en underström av kreativitet från tidigare outnyttjade källor och främjar på så sätt innovation. Idéslussen är även tänkt att fungera som ett verktyg för invånarna att bidra med kreativa lösningar och idéer för att tillvarata innovation. Idéslussen och leveransloungen är även idéer som bidrar med ett uttalat budskap om kreativitet som är genomgående för hela organisationen, vilket skapar ett innovationsfrämjande klimat för de anställda då idéer får en chans att nå fram till rätt förvaltning eller avdelning. Detta är också kopplat till nästa attribut, *värdereflektion*. Genom att ha en fysisk kontorsarkitektur som

återspeglar det kommunen står för, i detta fall kreativitet, reflekteras detta genomgående hos Vägmästaren och skapar en sinnesförfattning som bidrar med innovation och nytänkande. Zaragoza och Cunevski beskriver också Vägmästaren som en hierarkiskt platt organisation, vilket också reflekterar att åsikter och idéer hos anställda premieras oberoende av vilken position i företaget de besitter. Det sista attributet, *attraktivitet*, poängterar tyngden i att arbetsytorna och lokalerna måste vara estetiskt och ergonomiskt tilltalande. Genom både ett stort förarbete och en öppen dialog med anställda genom processen till det aktivitetsbaserade arbetssättet, har Vägmästaren byggts upp för att möta anställdas krav på ett estetiskt såväl som ett ergonomiskt plan.

Ett exempel på hur den formella mötesstrukturen informaliserats är genom införandet av de så kallade touchdown-ytorna som införts efter omstruktureringen. Dessa kontorsytor består på Vägmästaren av fåtöljer och soffliknande kontorsmöbler i en biblioteksmiljö som är avsedda att snabbt och spontant göra om till mötesplatser där allt nödvändigt material för dessa möten enkelt kan sammanställas. Detta passar väl ihop med Wallace Colettes (2000) teori om en modern kontorsutformning där tillgången på stängda lokaler som kan användas till möten görs till en arbetsuppgifts- och behovsfråga snarare än till en fråga om hierarki bland de anställda.

6. Slutsats och diskussion

6.1 Svar på frågeställningen

- *Kan en övergång till ett aktivitetsbaserat arbetssätt antas stärka innovationskraften i den offentliga sektorn?*

I det teoretiska ramverket under rubrik 3.2 *Innovationens beståndsdelar* definieras en verksamhets innovationskraft huvudsakligen som summan av kreativitet bland de anställda och det interna informationsflödet som möjliggör att de idéer som skapas i organisationen tas om hand. Utifrån den insamlade empirin kan det i analysen konstateras att innovationskraften i Kungälv kommun per den definitionen har stärkts efter implementeringen av en organisatorisk processinnovation i form av ett aktivitetsbaserat arbetssätt.

Exempel på förändringar som gjorts i övergången till ett aktivitetsbaserat arbetssätt är införandet av olika zoner i kontorsmiljön baserat på vilken nivå av lugn och ro eller

diskussionsmöjligheter anställda behöver för respektive stadiet i ett projekt. Kontorsarkitekturens utformning, med öppna ytor, få skrivare, avsaknad av fasta arbetsytor samt "touch down-zoner", ämnar främja möten mellan anställda i olika förvaltningar samt inom olika hierarkiska led inom organisationen. Leveransloungen, som används för att sprida information om projekt som är aktiva, under uppstart eller har avslutats, gör att anställda har större överblick av vad som händer inom organisationen och är mer benägna att hjälpa till där deras expertis med fördel kan utnyttjas. Dundon (2002) menar att denna typ av kunskapsutbyte mellan olika expertisområden och anställda med olika erfarenheter och kunskaper i en organisation är ytterligare en stark drivkraft för att skapa en arbetsplats där innovation främjas.

Förändringar i kontorsarkitektur har gjorts för att underlätta ett förändrat beteende bland anställda, där informella möten och avstämningar som tidigare krävde förbokade möten på ett naturligt sätt ska kunna hållas informella och utan att förberedelser och mötesbokningar behöver ske. Denna förändring har enligt samtliga intervjuade skett och de upplever att de tack vare det dels bejaktar fler förändringsförslag, men också har mer tid över tack vare en ökad effektivitet. Dessutom har mötesformen lett till ökade mandat rörande beslutsfattande för respektive projektansvarige, oavsett hierarkisk rang, med resultatet att projekt hanteras effektivare från början till slut tack vare färre "bromsklossar" i processen. Möjligheten för anställda att nå fram med- och få gehör för- sina idéer hos kommunledningen är enligt Wihlman et al. (2014) en av de viktigaste faktorerna för att stärka en organisations innovationskraft.

Ett annat tydligt exempel på hur kommunens innovationskraft stärkts är närheten till invånarna och möjligheten att ta deras idéer tillvara. Där kontaktpersoner inom de olika förvaltningarna tidigare var utspridda på fjorton olika platser har kommunen nu samlat merparten av dessa i en och samma byggnad för att ge invånare en geografisk plats att ta sig till för att få sina frågor besvarade eller framföra förslag på förbättringsarbete att genomföra inom kommunen i syfte att effektivisera eller på annat sätt förbättra arbetsprocesser. Denna tillgänglighet kan potentiellt bidra till att idéer når fram till verksamheten som annars inte hittat dit. I grund och botten är det en fråga om demokrati där medborgares rätt till bästa möjliga användning av skattemedel och rätten till transparens i processen tas tillvara. Invånare har möjlighet att komma i kontakt med de folkvalda representanterna och övriga kommunala tjänstemän på enklare sätt vilket minskar informationsklyftan mellan invånare och offentlig sektor. Innovation i den offentliga sektorn är därför en vital del av arbetet i kommuner och landsting i syfte att se till att dessa krav uppfylls.

Med grund i att den insamlade empirin i kombination med teorin kring vad som främjar innovationskraften i en verksamhet anser vi att de förändringar som gjorts i Kungsbacka kommun verkar ha åstadkommit ett resultat i linje med vad kommunen önskade. Det resultat man kan se, med ett starkare informationsflöde, en lättare väg för idéer att nå fram och få gehör hos kommunledningen och en förändrad mandatsstruktur där anställda mer fritt kan arbeta med sina egna projekt tillsammans med de kollegor som passar för stunden är faktorer av den typ som enligt vår teoretiska bas dessutom kan antas vara främjande för innovationskraften i organisationer, inte bara fallspecifikt för Kungsbacka kommun. Därför menar vi att en övergång till ett aktivitetsbaserat arbetssätt enligt våra data kan antas främja innovationskraften i den offentliga sektorn.

6.2 Diskussion

Ambitionen med denna uppsats är att beskriva och analysera hur omorganiseringen till ett aktivitetsbaserat arbetssätt på Vägmästaren vid Kungsbacka kommun förändrat arbetssätt, innovativa processer och rumslig utformning samt hur det i sin tur har påverkat kreativitet och informationsflöden. Uppsatsen har med utgångspunkt i detta som ansats att undersöka hur kreativitet och informationsflöde till följd av förändringar i dessa parametrar inom en organisation i sin tur kan vara katalysatorer för innovationskraft. Däremot kan det antas att det finns ytterligare parametrar att beakta för att förbättra en organisations innovationskraft, som inte tas till hänsyn i denna uppsats beroende på bristande resurser samt uppsatsens omfattning. Detta leder vidare till att antagandet att kreativitet och informationsflöden är direkt sammankopplat med ökad innovationskraft kan ifrågasättas med grund i att området inte kunnat behandlas i sin helhet på grund av uppsatsens omfattning. Däremot finns i den tidigare forskningen belägg för att kreativitet och informationsflöden i någon grad är betydande faktorer för en verksamhets innovationskraft, varför vi anser att det i den mån av undersökningsutrymme vi hade är välgrundat att dessa två parametrar användes.

Då uppsatsen är en fallstudie av en organisation bör det tas i beaktning att implementeringen av ett aktivitetsbaserat arbetssätt inte kan antas fungera på samma vis i andra organisationer. I detta fall har de intervjuade anställda vid Vägmästaren varit positivt inställda till skiftning av arbetssätt. Detta bör betraktas i ljuset av ett gediget förarbete och hög grad av förankring av förändringen kommunicerad från ledningen. Som ovan nämnt beror detta också på typen av

arbete samt vad som krävs i termer av kontorsutformning och interaktion mellan anställda för att utföra detta arbete. Detta kan även göra att implementeringen av ett aktivitetsbaserat arbetssätt kan vara problematisk att applicera, oavsett om det rör sig om kommunala eller privata organisationer. Vägmästaren kan potentiellt vara för situationsspecifikt som fall, för att vara jämförbar med andra offentliga verksamheter och hur de skulle reagera på genomförandet av ett liknande förändringsarbete. Det empiriska underlaget, den tidigare forskningen om hur ett aktivitetsbaserat arbetssätt fungerar i en privat kontext och Nählinders (2012) teorier visar dock att flytten till Vägmästaren var en välgrundad åtgärd sett till den effekt man ville uppnå i form av ökad innovationskraft, och förändringsarbetet verkar ha nått ett resultat i linje med vad kommunen hade ambition att nå då förändringen genomfördes.

Vidare beskriver Både Smith (2015) och Schumpeter (1934) innovation på ett sätt som gör det svårapplicerat på offentliga verksamheter i och med att det finns ett tydligt rekvisit i form av nya produkter, tjänster eller sätt att lösa problem som inte tidigare hanterats med optimal effektivitet. I och med det tydliga fokus som läggs på vinstmaximering och innovation genom *nya* produkter och tjänster blir definitionen svårapplicerad på det arbete offentliga organisationer gör i syfte att effektivisera i och med att denna typ av innovation sällan resulterar i *nya* varor eller tjänster utan snarare i effektivisering av befintliga. Offentlig sektor har ofta specifika mål för vad som ska uppnås hur det ska ske, exempelvis att minska arbetslösheten med två procentenheter till 2020 genom tillhandahållandet av praktikplatser för arbetsföra nyanlända. Beslut fattas sedan rörande medel som ska avsättas till satsningen. Betraktas medlen som det första steget i processen och målet som det sista, lämnar det endast utrymme för effektivisering och innovation i genomförandeprocessen, mellan dessa steg. Den offentliga organisationen har i genomförandeprocessen incitament att utföra arbetet på ett *effektivt* sätt i syfte att i satsningen lyckas föra så många som möjligt till arbetsmarknaden och maximera effekten av satsningen. Dessa incitament bygger på att anställda arbetar för att uppfylla organisationens syfte, att skapa maximal nytta för invånare inom det givna området. Då detta inte per definition kräver innovation bortom processinnovationer i syfte att få medlen att räcka till, menar Smith (2015) och Schumpeter (1934) att arbetet inte bör betraktas som innovation.

Den bild som därmed tillskrivs offentlig sektor som icke-innovativa speglas på intet vis av Kungsbacka kommun och dess anställdas syn på arbetet de utför. De arbetar istället aktivt och proaktivt med innovation som ett centralt begrepp, där processinnovationer premieras då de syftar till att möjliggöra utförandet av en satsning med mindre medel i anspråk. Vidare

diskuterar Nählinder (2012) innovation inom offentlig sektor som en grundpelare till effektiviseringsarbete i syfte att maximera invånarens nytta av skattepengar. Att inkludera *innovativa processer* i definitionen av innovation i syfte att inkludera arbete utfört av kommuner och liknande organisationer kan därför anses i välgrundat. Att Zaragozas arbetstitel uttryckligen visar att hon arbetar med (medarbetardriven) innovation befäster ytterligare den dissonans som kan identifieras mellan perspektiven presenterade av Smith (2015) och Schumpeter (1934) jämfört med de presenterade av Nählinder (2012).

6.3 Framtida forskning

Att innovation är viktigt inom offentlig sektor är än idag för många en främmande tanke då innovation oftast anses väsentligt enbart ur ett företagsekonomiskt perspektiv, vilket bland annat diskuteras i tidigare stycke. Vikten av att förstå hur innovation inom den offentliga sektorn i framförallt Sverige bör tillvaratas på bästa sätt grundar sig i att effektiviseringsarbete leder till effektivare användning av statliga medel. Då Sverige som tidigare nämnt är det land som använder skattemedel minst effektivt av de 23 västländer som undersökts av OECD (2003) är detta av yttersta relevans.

Den inom området existerande forskningen är nyttig, dock finns det mycket utrymme att fördjupa denna genom ytterligare studier. Som tidigare nämnts, under 2.2. *Sekundärdatainsamling*, beskriver Nählinder (2007) bristen på en grundläggande kunskapsbas för hur begreppet innovation bör definieras och vad det ska innefatta inom offentlig sektor. Bland annat bör ett förtydligande göras rörande vad som menas med innovationer i en sådan kontext, vilka typer av innovationer som finns och varför det är viktigt att titta på innovation inom detta område är frågor hon tar upp i och med sin forskning.

De frågor Nählinder tar upp är idag fortfarande obesvarade men är viktiga att belysa och få svar på för att bättre få ett grepp om hur den offentliga sektorn, både med hänseende till arbetsuppgifter och arbetsmiljöer, i framtiden bör struktureras och utformas för att fortsättningsvis effektiviseras och förnyas. Den forskning som finns tillgänglig i dagsläget är något föråldrad och är därför inte alltid fullt applicerbar på dagens digitala samhälle och föränderliga samhällsstrukturer.

Det är viktigt att denna fråga klarläggs ytterligare av vetenskapligt arbete då den offentliga sektorn är en stor och trögrörig sektor omfattande många olika förvaltningar som korrelerar med varandra. Flertalet förvaltningar på kommunal-, läns- och rikstäckande nivå skulle sannolikt kunna dra nytta av vidare forskning rörande innovation inom offentlig sektor som kunskapsbas inför andra offentliga organisationers förändringsarbeten samt hur arbetssätt på bästa sätt implementeras i stora organisationer.

Hur information på effektivaste sätt förmedlas mellan dessa förvaltningar och anställda är av stor vikt för att underlätta och förenkla arbetet för de anställda inom denna sektor. Därav kan en viktig fråga att besvara vara vilka strukturer för informationsutbyte mellan anställda som är bäst lämpade för olika organisationer.

Utifrån detta gap inom forskningen anser författarna av uppsatsen att innovation inom offentlig sektor bör ges en tydlig definition, där förnyande av processer och arbetssätt får utrymme inom denna definition i och med relevansen av denna, förslagsvis genom att skapa ett generellt stadgat ramverk. Detta eftersom innovation och nyskapande inom offentlig sektor inte alltid handlar om nya produkter eller förädlingsprocesser, utan snarare såsom Nählinder (2005) konstaterar om tjänsteleveranser.

Källförteckning

Afonso, A, Schuknecht, L. & Tanzi, V. (2003). Public sector efficiency: An International Comparison (Working Paper 242). Frankfurt am Main: Europeiska Centralbanken.

Allen, T. J. & Henn, W. G. 2007. The organization and architecture of innovation: Managing the flow of technology. Oxford: Taylor & Francis

Amabile, T.M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1): 39-58.

Appel-Meulenbroek, R., Groenen, P. and Janssen, I. (2011). An end-user's perspective on activity-based office concepts. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), pp.122-135.

Aristotle, *Politics*, X, xii, 1316b

Banbury, S. P., & Berry, D. C. (2005). Office noise and employee concentration: Identifying causes of disruption and potential improvements. *Ergonomics*, 48(1), 25e37.

Bassey, M (1981): Pedagogic research: on the relative merits of the search for generalisations and study of single events. *Oxford review of education*, 7 (1) s. 73-93.

Bell, J. & Waters, S (2016) *Introduktion till forskningsmetodik*. Femte upplagan, Lund: Studentlitteratur AB

Danielsson Bodin, C. (2005). Office environment, Health and Job Satisfaction - An Explorative Study of Office Design's Influence. Kungliga Tekniska Högskolan.

Brand, J. L., & Smith, T. J. (2005). Effects of reducing enclosure on perceptions of occupancy quality, job satisfaction, and job performance in open-plan offices. In *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society 49th Annual Meeting*, Vol. 49 (pp. 818e822).

Christiansson, C. and Eiserman, M. (1998). *Framtidens kontor - kontorets framtid*. 1st ed. Stockholm: Arkitekternas forum för forskning och utveckling (ARKUS).

Denscombe, M. (2016). *The Good Research Guide : For Small-scale Research Projects*. 6. uppl., Maidenhead, Berkshire: McGraw-Hill Education

Duffy, F. (1992). *The changing workplace*. London: Phaidon.

Duncan, T. and Moriarty, S. (1998). A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships. *Journal of Marketing*, 62(2), p.1.

Dundon, E. (2002). *The seeds of innovation*. 1st ed. New York: AMACOM.

Edward VI (1548), A proclamation against those that doeth innouate, alter or leaue doune any rite or ceremonie in the Church, of their priuate authoritie: and against them which preacheth without licence, set furth the .vj. daie of Februarij, in the seconde yere of the Kynge's Maiesties most gracious reigne, Excusum Londini: In aedibus Richardi Graftoni regij impressoris. Cum priuilegio ad imprimendum solum. England and Wales.

Engelska kyrkan (1641), A copie of the proceedings of some worthy and learned diuines, appointed by the Lords to meet at the Bishop of Lincolnes in Westminster touching innovations in the doctrine and discipline of the Church of England. Together with considerations upon the Common prayer book, London

Fagerberg, J., C. Mowery, D. and R. Nelson, R. (2005). *The Oxford Handbook of Innovation*. 1st ed. Oxford: Oxford University Press, pp.1-26.

Gidlund, J. & Frankelius, P. (2003). *Innovativa processer*. 1st ed. Stockholm: Fritzes.

Hedge, A. (1982). The open-plan office: A systematic investigation of employee reactions to their work environment. *Environment and Behavior*, 14(5), s. 519-542.

Hjorth, D. (2012). *Handbook on organisational entrepreneurship*. 1st ed.

Hovlin, K., Arvidsson, S., Hjort, M. and Ljung, A. (2011). Tjänsteinnovationer i offentlig sektor. 1st ed. Stockholm: VINNOVA.

Imai, R. and Ban, M. (2016). Disrupting Workspace: Designing an Office that Inspires Collaboration and Innovation. *Ethnographic Praxis in Industry Conference Proceedings*, 2016(1), pp.444-464.

Kristensen, T. (2004). The Physical Context of Creativity. *Creativity and Innovation Management*, 13(2), pp.89-96.

Kupritz, V. (2003). Accommodating privacy to facilitate new ways of working. *Journal of Architectural and Planning Research*, 20(2), 122e135.

Leonard-Barton, D. and Swap, W. (2009). *When sparks fly*. 1st ed. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Liikanen, E. (2003). Commission issues 'Innovation Tomorrow', a key reflection on how to update innovation policy in the context of the Lisbon strategy (IP/03/514). Bryssel.

Lincoln, Y och Guba, E (1985) *Naturalistic Enquiry*. Newbury Park, CA: Sage

Lundahl, U. and Skärvad, P. (2016). *Utredningsmetodik*. 4th ed. Stockholm: Studentlitteratur AB.

Nählinder, J. (2005). *Innovation and Employment in Services*. 1st ed. Linköping: Department of Technology and Social Change.

Nählinder, J. (2007). *Innovationer i offentlig sektor. En litteraturöversikt*. Linköpings Universitet.

Nählinder, J. (2012). *Vi tar höjd för innovationerna - Att förstå innovationer i kommunal sektor*. Linköping Universitet.

Näringsdepartementet (2012). Den nationella innovationsstrategin. Stockholm: Regeringskansliet.

Oksanen, K. and Ståhle, P. (2013). Physical environment as a source for innovation: investigating the attributes of innovative space. *Journal of Knowledge Management*, 17(6), pp.815-827.

Organisation for Economic Co-operation and Development (2005), Oslo manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. Paris: OECD

Oxford Dictionaries | English. (2017). innovate - definition of innovate in English | Oxford Dictionaries. [online] Available at: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/innovate> [Accessed 22 May 2017].

Pirola-Merlo, A. and Mann, L. (2004). The relationship between individual creativity and team creativity: aggregating across people and time. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), pp.235-257.

Plato, *The Laws*, VII, 797b

Rasulzada, F. and Dackert, I. (2009). Organizational Creativity and Innovation in Relation to Psychological Well-Being and Organizational Factors. *Creativity Research Journal*, 21(2-3), pp.191-198.

Rothe, P. (2014). *The Rise and Rise of the Activity Based Working*. Leesman Data.

Roucek, J., Schramm, W. and Roberts, D. (1973). The Process and Effects of Mass Communication. *Revista española de la opinión pública*, (34), p.484.

Salavou, H. (2004). The concept of innovativeness: Should we need to focus?, *European Journal of Innovation Management*.

Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. 1st ed. New Brunswick, NJ [u.a.]: Transaction Publ. p.66

Seddigh, A., Berntson, E., Jönsson, F., Danielson, C. and Westerlund, H. (2015). The effect of noise absorption variation in open-plan offices: A field study with a cross-over design. *Journal of Environmental Psychology*, 44, s.34-44.

Skotska kyrkan (1707), Act of the Commission of the General Assembly, Against Innovations in the Worship of God, Edinburgh.

Smith, D. (2015). *Exploring innovation*. 1st ed. Maidenhead: McGraw-Hill Education.

Smith-Jackson, T. and Klein, K. (2009). Open-plan offices: Task performance and mental workload. *Journal of Environmental Psychology*, 29(2), s.279-289.

Swedberg, R. (1993). *Joseph A. Schumpeter*. 1st ed. Cambridge: Polity Press.

Varadarajan, P. and Menon, A. (1988). Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy. *Journal of Marketing*, 52(3), p.58.

Vinnova, *Innovationskraft i Kungsbacka Kommun*, 2016

<http://www.vinnova.se/sv/Resultat/Projekt/Effekta/2009-02225/Idesluss-i-Kungsbacka-kommun/> (besökt 2017-05-08)

Wallace Collette, M. (2000). Complexity of New Office Designs: Thinking Through Your Future Workplace. <http://www.infotoday.com/searcher/nov00/wallace.htm> (besökt 2017-05-22)

Wihlman, T., Hoppe, M., Wihlman, U., Sandmark, H. (2014) Employee-driven Innovation in Welfare Services. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4(2): 159-180

Wohlers, C. and Hertel, G. (2016). Choosing where to work at work – towards a theoretical model of benefits and risks of activity-based flexible offices. *Ergonomics*, 60(4), pp.467-486.

Ödmark, D. (2010). Jag trivs bäst i öppna landskap – en fallstudie av de anställdas upplevelse av övergången från cellkontor till öppet kontorslandskap. Sociologiska institutionen, Stockholms Universitet.

Bilagor

Bilaga 1: Intervju med Linda Zaragoza

Vilka aspekter i den rumsliga utformningen har varit särskilt viktiga tycker du i den nya kontorsmiljön?

Det var en fråga innan där också tror jag i och för sig

Ja jo i och för sig med hur arbetsmiljön ser ut på vägmästaren idag? Den, den... ska vi börja med den? Jaa men absolut, det blir bra. För ingen av er har varit här va? Har ni sett bilder eller något sånt?

Nä, min mamma jobbar i kommunen så hon har berättat om det men inte i övrigt.

Nej, nej aah men okej. För då kan jag ju börja med att säga att vi har ju eehm, skapat fyra zoner. Eeh och det är ju en av dom viktigaste grunderna i ett aktivitetsbaserat arbetssätt till skillnad från öppna kontorslandskap om man nu vill vara korrekt i termerna här då. För ett öppet kontorslandskap kan ju vara egentligen bara en massa skrivbord och att man kanske har personliga arbetsplatser och sådär men zonerna gör ju då att man kan välja plats efter vad man har för behov av koncentration. Så vi har fyra zoner, en är tyst, kallas för tyst, en kallas för lugn, en kallas för mellanzon och den fjärde kallas för aktiv zon. Och aah, "hm", ah? "nej förlåt fortsätt" och då har vi ju satt upp regler för dom här olika zonerna, som då gör det enklare för människor att agera olika i dom. Så att exempelvis i aktiv zon så får man prata, skratta, bolla, prata i telefon, alltså vara väldigt aktiv, och till och med i viss mån högljudd om det är det som ett kreativt möte kräver. Eehm medan i tyst zon så är det verkligen, där ska det försöka vara så knäpptyst som det bara går. Och att man inte heller stör någon, oavsett om man är tyst så ska man inte gå fram och knacka någon på axeln och säga "du kan jag liksom bara bolla en sak" för att där ska det kännas som om man har gått in i ett rum och stängt en dörr. Man ska känna sig helt avskärmad. Så så har vi jobbat. Men sen så om man vill typ säga hur det ser ut så har vi ju olika arbetsplatser, vi har skrivbordsarbetsplatser, men vi har också matsalar som är en arbetsplats, där man då sitter i cafémiljö, vi har olika lounges, olika soffmiljöer, vi har ett bibliotek, där man har fåtöljer och böcker och tillgång till dagstidningar och så, vi har touch-down platser som vi kallar dem, där det är, där man egentligen bara sitter med sin laptop, dom är nära skåpen, och så, och lite andra typer av, ah, sittmiljöer där man kanske är avskärmad på olika vis ni har säkert sett såna olika typer av möbler. Sittbollar har vi, olika typer av kontorsstolar, såna "friscostolar" och sådant. Vi har en läktare också som är ganska fräck, där man kan hålla ganska stora samlingar. Eh men som ändå inte tar så mycket yta eftersom man har byggt på höjden då. Och där har vi jättemånga bra möten, både dialogmöten och informationsmöten och så.

Är det i dom läktarna som ni har det här eehm dom här eehm för visst har ni veckomöten där ni informerar lite kring vad, vad som händer i kommunen och så? Som fortskrider lite hur det har gått med, och skriver upp på tavla och sådär?

Jaa, aah men vi har olika typer av arbetsformer där vi då utnyttjar dom här olika miljöerna, så en heter leveransloungen, kallar vi den för. Det är en stor soffa, och sååå.. det var nog den du menade kanske. Vi har en whiteboardtavla där vi har som en "kannban" om ni har hört talas om det, det är ett verktyg där man ser flödet mellan vad som är inte påbörjat och sen nästa kolumn är då det som är påbörjat och jobbas på och det som är avslutat då så man har tre kolumner och då visar vi hur vi liksom ååh nu har vi avslutat det och så flyttar man en fysisk lapp till en annan kolumn. Och då får alla dela med sig av vad man har gjort och hur man ligger till i olika utvecklingsinitiativ då. Men i den här läktaren har vi andra typer av möten, då är det mer, eller då är vi kanske fyrtio personer och så som man kan informera om olika saker man kan ta dit eeh, någon leverantör av någonting som får hålla en dragning eller eeh aah, vi övar, vi har en kör här på Vägmästaren så då övar vi där och sjunger vi i dom öppna miljöerna på lunchtid ibland. Så att eeh, vi gör alla möjliga olika saker här. Hehe. **F: Kul. Aha vad bra! Eehm och vidare till nästa fråga då, eh vilka aspekter tror du har**

varit särskilt viktiga i utformningen av den här nya kontorsmiljön? Nu har du ju varit inne lite på detta redan eeh men eeh då tänker vi kanske kring, ur det här perspektivet kring att ändra folks sätt att arbeta om man säger, vilka dom här aspekterna du har nämnt som har varit extra viktiga?

Mmh, jag vet inte om det är detta ni är exakt ute efter men när vi var i uppstartsfasen då så pratade vi ganska mycket om principer som skulle guida utformningen, och det var ju allt ifrån vem ska sitta i den här lokalen, alltså ska vi träffa invånare eller våra kunder här, ska vi ha sådana möten här? Eller ska vi inte ha det? Och så vidare så då satte vi upp en massa principer för ehm hur vi skulle kunna fatta beslut egentligen skulle man kunna säga i stort och smått och en av dom principerna eller aspekterna då är ju att vi skulle verkligen i möjligaste mån undvika personliga arbetsplatser. För man ville verkligen ha den här rörelsen i huset, att man inte låser fast sig vid en specifik plats, och vi vill också uppnå då att om man är på semester eller man "vabbar" eller om man är sjuk eller vad det nu är så skulle en plats aldrig stå tom för att vi, jag kommer till dom här drivkrafterna senare, vi gör ju detta för att ha nyttja ytan mer effektivt och spara pengar bland annat och då blir det ju inte effektivt om det står platser tomma. Så inga personliga arbetsplatser, och heller inga i möjligaste mån ville vi då heller inte ha hemvister, många företag har ju... "Vad hette det ni inte ville ha?" Hemvister, kallar man det för. Och det handlar ju då till exempel om att man skulle säga att ekonomin sitter borta i det hörnet, och ni får åtta skrivbordsarbetsplatser och ni får en soffa och ni får en kaffeautomat och ni får det här och det här och så är det eran yta. Och sen så sitter HR på den här ytan och ni får åtta skrivbordsarbetsplatser och soffa och det här. Hänger ni med? Så det ville vi inte, just för att vi trodde då att då får vi inte den här rörelsen över gränserna och samarbetet över gränserna. Så det har vi valt att inte göra, det som vi däremot har gjort, det är att man har fått skåp, utifrån organisation. Så alla utvecklare har skåp bredvid varandra, alla ekonomer har det, alla kommunikatörer har det, alla HR har det och så vidare för att det är där man då möts och har en knutpunkt. Hängde ni med på det, eller? **"Precis så att för att främja samarbetet mellan avdelningar så gör man det på arbetsplatsen i och med att man inte har någon egen, eget tillhåll för avdelningen men att ni håller skåpen samlade för att ändå ska kunna mötas i samma avdelning på något naturligt vis också?"**

Ah. Att man i alla fall på morgon och eftermiddag oftast då har en plats där man ser att ah här möts vi, det kan fortfarande vara slumpmässigt och så va men man känner en samhörighet, man är inte helt utspridd, eftersom vi inte har gett några andra platser, utan alla kan sitta var som helst. Så, gjorde vi så. En annan aspekt som vi jobbade, eller lite ledord kan man säga att vi hade, det var rörelse, variation och återhämtning. Och att vi pratar mer om dom här tre orden istället för att, ja vi pratar såklart om ergonomi också, men det var ju... vi har ju utformat våra skrivbordsplatser är ju precis lika ergonomiska som någon annanstans och dom följer alla riktlinjer som man ska göra, eeh men som komplement så ser vi att röra sig och att variera sig, att stå ibland, att sitta ibland, att gå mycket, att gå några meter för att hämta någonting, vid skrivaren eller vad det nu skulle kunna vara, det ger eeh väldigt stor effekt på dom här smärttillstånden man kan få, och som man säger då "ååh vi ska ha en perfekt statiskt arbetsplats" man går ju ifrån mer och mer från det nu då. Så att av den anledningen har vi till exempel bara två skrivare i hela huset, eller tre kanske vi har. Men att folk tidigare kanske var vana vid att ha en skrivare nästan på sitt eget kontor. Så får man nu istället röra sig, om det är så att man behöver printa någonting.

Aah just det. Och hur många är ni som sitter på vägmästaren?

Vi är ungefär 200, kan man säga. 190 kanske, eller nåt.

okej.

Eeh och sen som jag nämnde också vi vill ha också största möjliga nyttjandegrad men inte på, nyttjandegrad är ju då att man är så många möjligt på så liten yta som möjligt, men att det absolut inte då får bli på bekostnad av den här flexibiliteten som man ändå vill uppnå det vill säga att om man, jag har behov av att kunna fokusera mig så får det ju liksom inte bara finnas en enda plats över till mig och den är i soffan, där det är aktiv miljö, utan det måste fortfarande finnas eeh hög nyttjandegrad men jag ska fortfarande kunna välja den plats jag behöver för stunden, annars tappar man ju hela eh, tanken med det här arbetssättet då.

just det.

Så det handlar inte om att trycka in så många som möjligt på så liten yta som möjligt.

nää just det. Men att ha så hög nyttjandegrad av varje yta som möjligt då?

Ja precis.

Hur kom ni fram till hur stor ni skulle göra varje zon i det läget? För jag antar att dom är lite olika stora i sett till antal sittplatser och så? Eller arbetsytor.

Aah hur vi gjorde eller hur menar du?

Aah eller vad som låg till grund för hur stora ni gjorde alla, varje zon liksom?

Aah det ligger ju ett gediget arbete bakom det här alltså vi har ju gjort enkäter där människor har fått uppskatta hur mycket tid dom, man gör aktivitetsanalyser kallades det för som man gör en, varje medarbetare får fylla i hur mycket tid spenderar jag i telefon, vill jag då ha det telefonsamtalet i öppen eller stängd miljö, eeh hur stor tid lägger jag på individuellt fokuserat arbete, hur stor tid samarbetar jag med andra, hur stor tid, ah ja du förstår. Så att man samlar in ett dataunderlag så man sen kan designa miljöerna utifrån det då.

aah. Och det har visat sig vara ganska så träffsäkert då eller? Dom, det för förarbetet då om man säger?

Ja det som är intressant också, vi gjorde ju, man gör ju en sån aktivitetsanalys men dom konsulterna som jobbar med det här och också arkitekterna, om man har en ganska så att säga generisk organisation där man har lite av varje av olika enheter, så är det, så skiljer det sig jättemycket åt faktiskt. Såvida man inte går till en revisionsbyrå då där man bara jobbar på ett sätt, kanske, eller ah, konsultbyrå där ingen är på kontoret typ, då avviker det ju givetvis men många gånger så hamnar man ganska mycket i mitten om man är en heterogen organisation. Eeh men vi fick väl bekräftat det, som vi ser. Och det är ju samma med nyttjandegradmätningar där man mäter hur mycket folk faktiskt är på sina platser och ser man också att det ligger någonstans ett medelvärde mellan 30 och 50 % kanske som man är på sin plats. Och det skiljer sig ju givetvis åt lite grann mellan organisation till organisation men det är ju ganska så likt och det är ju en av dom stora drivkrafterna till att man väljer att gå aktivitetsbaserat för att man nyttjar inte platserna.

Och du sa nyttjandegraden mellan 30 och 50 % i dom olika zonerna idag då?

Nejnejnej, nej, utan innan. När man sitter i traditionella kontor, så nyttjar man oftast bara sin personliga plats mellan 30 till 50 % på en dag, eller över tid, och det är ju därför man vill få upp den, man vill ju att man ska ligga på en mycket högre nyttjandegrad givetvis.

Har ni siffror som styrker att det har, ehm att det nyttjandegraden har ökat, i och med det?

Jag har inte siffran i huvudet, men vi har gjort nya nyttjandegradmätningar, sen vi flyttade in, och då ser vi ju att vi nyttjar det, eh, dom mer än vad vi gjorde innan, men precis som du var inne på ser vi ju också att vissa av dom här ytorna som vi trodde att folk skulle använda kanske inte används så mycket, och då står man ju inför ett val, ska vi ta bort den arbetsplatsen? Det kanske är en soffa med hög rygg som man tänkte att här ska man kunna och sitta och kunna jobba si eller så och om någon då, om man inte använder den så antingen beror det ju på att man inte, att den inte tillgodosåg behoven som man har, eller, så har man helt enkelt inte vågat testa. Här handlar det ju väldigt mycket om människan, alltså, och min egen komfortzon. Om jag alltid har jobbat vid ett skrivbord så är det klart, då kommer jag fortsätta välja skrivbord för att det är där jag känner mig säker och bekväm, och det är därför man måste jobba med kulturen och arbetssättet parallellt med lokalen. Och då brukar man säga att ändra ingenting i utformningen före inom ett halvår, för det tar tid för människor att våga testa. Så där står man ju lite grann då. Man kan se att det är en låg nyttjandegrad men du behöver ha tålamod och is i magen, så.

Aah just det. Och hur ser placeringarna ut beroende på vilken hierarkisk rang man har inom organisationen? Är det samma för alla eller finns det vissa inom vissa avdelningar som fortfarande har egna kontor på Vägmästaren?

På Vägmästaren finns inte ett enda eget kontor. Utan alla, oavsett chef, medarbetare, kommundirektören sitter tillsammans med dom andra, eeh ibland i en soffa, ibland vid ett skrivbord och så vidare. Så att man märker inte av, jag pratade ändå med en nyanställd häromdagen som säger att det är så häftigt, man märker inte av någon hierarkier alls, man

sitter liksom och pratar, man vet inte om det är en chef jag pratar med eller vem det är, eeh och man pratar med samma ton liksom, vardagligt prat och han upplevde det som väldigt positivt, så det var roligt att höra.

Hmm, intressant.

Eeh och som jag sa vi har inte valt att göra några cellkontor som det kallas då, när man har ett eget kontor men däremot har vi mängder med samtalsrum som man kan gå in i och stänga en dörr. Det är ett sådant jag sitter i just nu, till exempel. Så här sitter jag ju nu då helt ostört och ingen kan höra vad jag säger, eeh och det är samma om man har ett sekretessamtal eller så så använder man dom här rummen också till om man är två till fyra personer som behöver jobba tillsammans och vill ha en stängd dörr.

mhm, jättebra. Bra! Om vi tittar lite på bakgrunden till varför ni gjorde förändringarna, eeh, vad var dom huvudsakliga drivkrafterna till den nya kontorsutformningen?

Ja, det var fyra stora drivkrafter kan man säga. Så den ena stora drivkraften och den ramar egentligen in ett större perspektiv än bara vägmästaren och det handlade ju om att vi hade 14 lokaliseringar eh kommunen var utspridd på 14 platser, så kommuninvånaren behövde själv hålla koll på "jaha var sitter politikerna nu och om jag ska uppsöka socialtjänsten vart ska jag gå då? Och sådär så där handlar det om att den stora första drivkraften handlar om att förenkla för invånaren, befinna oss på färre platser och också möta invånaren endast på en plats. Så vi vill på sikt när vi gör om i stadshuset göra en möteszon där. Så för invånare då. Det handlar det mer om just fysisk lokalisering, eh, och från invånarperspektivet då. Den andra stora drivkraften handlar om att vi vill skapa en modern och attraktiv arbetsplats. Där vi vill skapa väldigt goda förutsättningar för samarbete, kreativitet och förhoppningsvis effektivitet då, och bättre leveranser, för vi tror att ju mer vi samarbetar över gränserna, ju bättre helhetsperspektiv får vi, eh alltså jobbar jag i min egen lilla värld i min egen lilla ruta kommer jag att tappa en massa perspektiv som gör att min leverans, hur bra jag än är och hur noggrann jag än är inte bli lika bra som om jag hade sett ett större perspektiv då. Men så det är ju mycket en modern och en attraktiv arbetsplats men vi vill ju också attrahera unga människor, som kanske tror att kommunen är en tråkig arbetsplats eehm och som är mycket mer vana att jobba på det här viset. Det tredje perspektivet är den här långsiktiga och kostnadseffektiva lokalstrategin, alltså att vi kan inte vara på 14 lokaliseringar, inhyrda lokaler som står och kostar pengar, och vi kan inte ha en så låg nyttjandegrad som vi har sett, det vill säga att folk inte är på sin plats då utan man har ju andra arbetsuppgifter, man är ute och träffar andra människor och man är inte på sin plats, helt enkelt. Och det fjärde då, och sista, är att vi har haft problem i våra lokaler, det har varit i viss mån arbetsmiljöproblem, man har trängt ihop sig, man har suttit fyra personer kanske i ett rum som har varit avsett för en eller två, så rent ventilationsmässigt har det inte varit bra, och arbetsmiljömässigt blir det inte bra heller om jag delar upp med någon och så får jag ett telefonsamtal och så har jag ingenstans att ta vägen för det finns inget samtalsrum jag kan gå till och ja, ni hänger med det har ju liksom inte varit ett hållbart kontor på sikt. Och vi har väldigt mycket omflyttningar och så också. Där så fort man har expanderat så "ooj nu får vi inte plats nu måste vi hitta ny lokal och nu måste ni flytta och nej förresten, nu får ni flytta dit istället och, ah sådär har det varit.

Aah det vet jag min mamma har jobbat på fem sju olika ställen under min uppväxt, inom nätverkslaget och lite och sådär.

Ah men precis, och det har verkligen varit sådär snabba puckar och hit och dit och så fort en omorganisation sker ja då ska alla flytta men i dom här nya miljöerna finns det en helt annan expansionspotential då, att man kan bli fler, man kan bli färre, man kan aah, verkligen ändra, det enda man behöver ändra är att köpa fler skåp eller så, eller färre, eller sätta upp en ny skylt att "oj nu måste vi ha en större tyst zon", ah då blir dom här stolarna också tyst zon, hänger ni med? Så det är liksom inte svårt att ändra, det blir väldigt flexibelt.

Ah, vad bra.

Oj nu ser jag att tiden rinner iväg här jag kan prata som sagt hur länge som helst så ni får hejda mig

aah men det är bra hehehe. hur ville ni påverka informationsutbyte mellan anställda genom införandet av öppna kontorslandskap eller aktivitetsbaserade arbetsättet då?

Mmh jaa alltså vi gjorde ju inte, för det första var ju det här en pilot det ska jag nämna, Vägmästaren är en pilot i sammanhanget och det är ju 180 personer som flyttade in då i maj 2016 men den stora satsningen är ju stadshuset som kommer sen då där kanske 400 personer berörs, så att piloten syftade till att så fort som möjligt få in några pilotverksamheter i den här typen av arbetssätt så att vi skulle kunna testa hur det föll ut då, så vi gjorde ju den här jättestora satsningen på om man säger, det it-tekniska området, ehm om det är det frågan syftar till, men vi hade skype sen innan, så vi kunde ju prata mycket digitalt, vi hade eh projektverktyg till exempel där vi hade då kan man säga samarbetsplattformar och utbyte information eh i, i olika typer av elektroniska rum då kan man säga. Vi har också en stor satsning på ett intranät som ska vara mer som ett ah men som ett facebook nästan, eller så förstår jag det som, med chattum och man kan kommentera och likea varandras inlägg och man kan dela information och sådär. Eh vi har en satsning som handlar om beslutsstöd, där vi samlar in väldigt mycket fakta om hur vår verksamhet fungerar och för att kunna fatta väl underbyggda beslut och då vidare och så vidare så de här satsningarna är inte kopplade, eller strategiskt är de ju kopplade men dom kom inte till på grund av att vi skulle byta lokal, om du förstår.

Nej just det. Jättebra.

Så det hänger ju ihop. Men däremot en liten kuriositet är ju att det var ju väldigt många som hade tillgång till skype innan, och som kände "vad ska jag ha det här till liksom?" alla som jag samarbetar med sitter ju i den här korridoren så det blir ju bara fånigt ska jag skypea med någon som sitter i rummet bredvid? Och sådär. Men när man kommer hit då så inser man ju "ahaa det här kan jag ju ha det till!" nu fattar jag liksom, och då ser man ju att oj vad mycket jag kunde göra utan att fysiskt träffa en person, eeh och vi medarbetare säger också att vi mailar mindre, för att dom här snabba frågorna löser mycket av problemen i vardagen.

Att man chattar på skype istället då ?

Aah man chattar på skype istället och också att man kanske inte behöver boka ett möte för det gjorde man ju innan, så fort man behövde svar på en fråga så bokade man ett möte.

Ah okej bra!

Så som jag förstått det fick man registrera sig för nya tjänster i samband med byte till Vägmästaren?

- Nej egentligen var det så att de två aktiviteterna råkade sammanfalla, omorganisationen startade långt tidigare. Det hade mycket med just omorganisering att göra och att man kände ett behov av det. Man, ehm, ville ha bättre leveranser och mer samarbete och sådär. Men det som hände var att eftersom vi hade samtidiga satsningar inom intranät och liknande blev det två aktiviteterna sammanlänkade.

Är allt detta inom "Vision 2030"?

- Ja, vision 2030 är ju allt som vi ska titta på, det är vår blinkande fyr någonstans långt bort i fjärran kan man säga. Det är visionen. Allt vi gör ska ta oss i den riktningen, så där har du ju rätt, visionen ska vara vår ledstjärna. Vi tar en massa olika initiativ, men, ehm, det är ju inte alltid så att allting går att synka, men i det här fallet fanns det ändå en koppling i den bemärkelse att när man då började se att organisationen formade sig och vi visste hur många vi skulle vara och vi visste vad vi ville uppnå med detta sammanföll detta med att vi kunde flytta in i en ny lokal, som dessutom skulle främja samarbetet och kreativiteten. Då blev det ju väldigt uppenbart att, ehm, det är klart att vi ska vara de som flyttar in i det här nya sättet att arbeta. Nu när vi reflekterar tillbaka, är det många som säger att det var så fantastiskt att vi fick möjligheten att samtidigt göra det här med lokalerna, för utan det hade vi ju suttit kvar i de gamla cellkontoren. Vi hade suttit på olika våningsplan och vi hade fortfarande inte sett varandra. Allt detta som vi uppnått på detta året hade tagit mycket längre tid, ehm, så man kan säga att omorganisationen och den nya kontorsutformningen har katalyserat det vi ville uppnå med organisationsförändringen.

Anser du att de anställdas självständighet/autonomi förändrats inom deras arbetsuppgifter?

- Ehm, ja, det kan vara en fråga som jag tror att Rebecca kommer att svara på, men många av oss som jobbar som jag gör då, som projektledare, vår självständighet har väl inte ökat

eftersom vi jobbade väldigt självständigt tidigare. Men däremot det jag tror har ändrats är att jag själv mycket mer kan bestämma vart jag ska vara när jag jobbar. Det är inte längre att komma till arbetsplatsen, även om vi fortfarande gör det, eftersom det är här alla kollegorna finns, men jag kan exempelvis bestämma att jag gör vissa saker hemma eller sitter i en annan lokal än vad jag satt i förmiddags. Det här med flexibilitet i tid och rum har helt klart ökat, och valfriheten att själv bestämma. Däremot tror jag det finns medarbetare som menar att självständigheten har ökat, eftersom för att de själva inte hade, ehm, ett fritt jobb innan omorganiseringen.

Ser du någon benägenhet från anställda att dra sig till en viss zon?

- Ja, ehm, mellanzonen är väldigt populär. För mellanzonen är lite som ett "vanligt" öppet landskap med massa skrivbord, med den skillnad att man inte behöver ta hänsyn lika mycket, alltså att man får prata i telefon och sådär. Om man gillar lite liv och rörelse och om man kan göra de arbetsuppgifter man ska göra fast att det är ljud runt omkring, så är mellanzonen bra, och där är många. Många gillar fortfarande sina skrivbord och många kan nog dra sig lite från den tysta zonen för där är väldigt stillsamt, tyst och kanske nästan lite tråkigt. Mellanzonen brukar vara fullt, och om du också var ute efter om olika avdelningar brukar hitta varandra, som till exempel att ekonomi sitter på ett ställe, så visst kan man se kluster av medarbetare från samma avdelning och att man drar sig till ungefär samma plats i huset. Vi är ju vanemänniskor allihop, så visst kan man se ett mönster där. Vi har också valt att inte gå ut och köra utpekning där och säga; nu har ni suttit i en hel vecka på samma hörna, eftersom man aldrig sitter på samma plats, men man sitter ungefär på samma ställe. Istället låta människor få ha sin förändringskurva och utforska i den takt de vill.

Om denna implementering inte hade gått som ni tänkt, med positiv respons, hade ni haft någon "backup"-plan med hur ni skulle agera då?

- Nej, vi hade ingen backup-plan i den formen att; nej herregud, då får vi göra cellkontor istället, eller så. Vi var ganska målmedvetna, med vi menar jag ledningen, och satte en väldigt tydlig önskan om att det var hit vi skulle. Vi hade också en väldigt stark tro på att detta kommer fungera och att de kommer bli bra. Men vi gjorde en stor satsning på just förändringsledningen som då menar att vi jobbade aktivt med personalen. Vi hade riktade informationsmöten, vi ordnade ett stort öppet hus där man fick komma och klämma, känna, provsitta och, ehm, påverka allt ifrån trivselregler till stolar och annat. Vi jobbade med en mängd satsningar som skulle på något sätt avdramatisera detta.

Så de anställda på företaget var alltså i hög grad med i förändringen av kontoret?

- Definitivt, ehm, ja ja ja. Vi hade lika mycket resurser på förändringsledning som exempelvis lokaldelen. För var det någonting vi hade läst, så var det här handlar inte om att göra en ny lokal, sedan får man förändringen på köpet. Ehm, man måste aktivt jobba med förändringen och människorna. Därför trodde jag aldrig att detta skulle misslyckas. Att vi skulle få lite gnäll, frågor och missnöje, det får man ju räkna med när man förändrar någonting överhuvudtaget. Men ledningen här är väldigt modig också, skulle jag vilja säga. De vågar driva saker som är lite obekväma och det behöver man ju ibland, för att ruska om lite.

Du nämnde att det kan skapa missnöje hos vissa, vad tror du att det beror på i ert fall och vad är det anställda har klagat på?

- Många av de som klagat, vilket förövrigt är väldigt få; jag tror det rör sig om 15 personer av 180, så det är verkligen en låg procent som är missnöjda, och just idag tror jag mycket av missnöjet har försvunnit. Vi gjorde en enkätundersökning i november, och nu har det ju gått ytterligare månader. Som jag sa innan behöver man olika mycket tid för att anamma en förändring, så att om vi skulle mäta just idag vet jag inte hur det skulle se ut. Men, ehm, jag tror i alla fall att de som var missnöjda hade behövt en något längre process, det var väldigt mycket fokus på omorganiseringen, eftersom man skulle söka om sina jobb och att man skulle vara något annat och sådär. Man hade kanske inte lika mycket tid att fokusera på att flytta någon annanstans och allt vad det innebär. Sen tror jag också att många av de som är missnöjda, vill ha ett eget kontor, eftersom det är så de har jobbat då man varit väldigt länge inom kommunen och tycker att; det är det här sätter jag känner till. Det är klart att hade vi velat ha 100% nöjdhet, hade vi kunnat göra cellkontor till de personerna, och då hade de själva fått gå ut ur rummen när de var redo. Det hade kanske tagit några år då. För det är

ofta vad man ser, att dessa personer börjar flytta ut och säger; ahaa men det ser ju rätt häftigt ut där i soffan, jag kanske ska sätta mig där en stund. Men då tar det mycket längre tid för dom, och det får man ju respektera. Tyvärr hade vi inte tid till det, eftersom denna piloten skulle genomföras på 8 månader och då fick vi göra så gott vi kunde. Generellt tror jag att hur mobil man är, hur digital man är och hur mycket man bara använder sin dator som jobbverktyg eller om man har massa papper osv; det tror jag påverkar väldigt mycket. Alla medarbetare som bara jobbar med en dator och telefon, kan ju jobba vart som helst och när som helst och egentligen i vilket sammanhang som helst. Man är ju så beroende av andra människor i sitt arbete, så det är inget konstigt. Men däremot så fort man har pärmar, sekretessmaterial och vad det än skulle vara som man inte kan göra digitalt, blir det väldigt krångligt. Då får man gå till skrivaren 18 gånger om dagen, och leta efter pärmar och givetvis kan man då inte bara; ja men då byter jag plats mitt i detta. Och det är det som gör i stor grad om man trivs eller inte och att man upplever att man är effektiv eller inte. Det är också det som gör att man väljer ungefär samma plats under en arbetsdag. Ehm, personligen kanske jag byter plats 5-7 gånger om dagen, men en person som mer kontorsmaterial gör ju inte det och det har jag full förståelse för.

Tror du det har med specifika arbetsuppgifter att göra eller vanor och kanske ålder?

- Ehm, kanske inte så mycket ålder, för jag har väldigt många exempel på människor som byter plats och jobbar fritt oavsett ålder, men vanans makt ska man inte underskatta. Och då tror jag det har mycket med personlighet att göra också; vill jag utvecklas, vill jag utmana mig själv och känner jag mig van att göra det. Och om man inte är det behöver man ibland en extra knuff och då behöver man ibland extra resurser kanske, ehm, men jag har jättemånga goda exempel på personer som just beskriver det här att de var väldigt rädda och att de tyckte det var väldigt obehagligt innan men att de nu tycker att det är en helt fantastiskt arbetsplats. Så det går att ändra men man måste se varje person i detta tror jag.

ja precis

och det är ju utmaningen om du ska jobba med två andra personer så måste man ju jobba olika med alla

ja absolut. jobbar ni någonting med att fånga upp missnöje och nöje, att driva fram de som är nöjda med det och att på något sätt försöka hjälpa de som inte är lika nöjda med det?

ja alltså både ja och nej, det här vägmästaren, drevs ju som ett projekt där jag då drev förändringsledningen och lite så men nu har vi lämnat över till LUNIEN vilket innebär att alla chefer som sitter här i huset och som har personal här i huset egentligen ansvarar för förändringsledningen fortsatt och över tid. Det innebär ju att varje chef behöver jobba med sin personal och som jag sa, möta varje individ, och coacha och stötta men också driva på och utmana och så. Så jag skulle vilja säga att det görs i olika utsträckning beroende på arbetsgrupp men vi har ändå ett löpande utvärderingsarbete för att utfärdera lokalerna och trivseln, det görs ju kontinuerligt, och så gör man insatser utifrån det. Men vi har inte bött här så länge, vi har ju bött här ett år i maj. Vi har gjort en stor utvärdering, men det är varje chefs ansvar att följa upp på varje arbetsplatsträff och följa upp om trivseln, fråga vad man kan göra och driva utveckling, hjälpa människor att komma till rätta och sådär.

mm precis

så visst görs det.

okej, Vi var inne på det lite innan också, men om vi tar det som en direkt fråga, hur samarbetet mellan anställda har förändrats, om du har sett någon förändring på hur de anställda jobbar mellan avdelningar eller i grupper och så?

Absolut, det man kan se det är ju synbart, tydligt, att vi umgås mycket mer över gränserna. man stöter på varandra spontant i matsalen, i korridorerna. man hör om andras arbete på ett helt annat sätt eftersom så fort man samarbetade så stängde man ju in sig i ett rum innan, i ett mötesrum. och då var det ju ingen som visste vad som hände där inne. Medan om jag har projektmöte i en öppen miljö där andra som går förbi kan höra vad vi säger; det är ju inga hemliga saker vi jobbar med men man är så himla van att stänga om sig. Det som händer då är "men jobbar ni med det här? det länkar ju med mitt arbete, jag kanske skulle kunna bidra här" och då bjuds den personen in till nästa gång eller bara stannar till just där och då. Eller så går någon förbi och någon säger "oh men vad bra att du kom, du kan ju något om det här" "jo" och så gör man det i kanske tio minuter. På så vis så liksom blir ju helheten och leveransen bättre.

precis

Så helt klart ser man det. sen är det mycket mer liv och rörelse, det är mer energi, det är mer skratt, det är mer roligt på jobbet och så. Och då är det många som säger "jaha, men ska ni inte vara professionella och ska det inte vara ordning och reda och ska det inte vara lugn och ro" och så. och jo, det kan man få, men då måste man dra sig undan då, om man har behov av det.

Har du något att tillägga som vi kanske inte nämnt eller så?

eh, nej, kanske det var lite där ni hade någonting om om vi lutat oss mot tidigare forskning och sådär, i början. Jag vill väl egentligen bara säga att det är ju väldigt nytt ändå, det här arbetssättet. Det finns inte jättemycket forskning på området och den som finns är blandad. en del var ju larmrapporter liksom, att "det här kommer bli framtidens utbrändhet, det här är galenskap" och så fanns det ju de som tyckte att det var fantastiskt. Så visst läser vi på i massa olika former och vi var i organisationer som gjort det här tidigare men det var inte så att vi hade ett perfekt underlag. Utifrån de här drivkrafterna och det här vi behövde bli, den här moderna och attraktiva arbetsplatsen så kände vi att det här måste vi göra, vi har ingen annan väg att gå. vi kan inte bygga cellkontor igen 2016 utan vi måste tänka nytt. och då blev det denna vägen, och vi är supernöjda. så nu ska vi bara se hur det går härifrån.

Ja, annars hade jag inget så

ja, jag tror vi är klara med våra frågor också,

Tack än en gång för ditt deltagande

hör av er om det är någonting

Bilaga 2: Intervju med Rebecca Cunevski

Hur ser din arbetsmiljö ut på vägmästaren idag?

Ja vi har ju då ett aktivitetsbaserat arbetssätt och det innebär dels att vi inte har några fasta platser utan att vi kan välja arbetsplats beroende på vad vi ska göra. Så att det finns ju lite olika zoner i huset.

Ja just det, de fyra zonerna ja.

Precis, och det är ju mycket kontorsarbetsplatser men det är också andra typer av arbetsplatser där det finns lite mer loungemiljö och projektytor. Så att, eh. Det är ju en mellanzon där man får prata, det finns en tyst zon där man bara liksom, bara liksom går in när man ska skriva saker. Och så finns det aktiva zoner där man på olika sätt kan ha möten och träffa andra.

Vad, hur, vad tycker du om de här zonerna, är det någon som är favorit och någon som du tycker mindre om?

Alltså jag är ju projektledare i ett projekt nu så jag har en projektyta. Där är jag mycket och så sen så gillar jag också mellanzonen för jag störs inte så mycket av ljud, jag tycker det är rätt lugnt där. Om jag går ned till tyst zon så är det nog snarare för att jag inte vill att någon ska rycka tag i mig eller haffa mig än för att det ska vara tyst.

Okej. just det. vad bra. Utifrån hur du arbetar med de här zonerna och jämfört med hur du arbetade tidigare innan vägmästaren, hur ser en arbetsdag ut för dig nu, eller en arbetsvecka, jämfört med tidigare?

Egentligen så ser ju arbetsveckan om man ser det rent uppgiftsmässigt rätt likadan ut. Jag jobbar ju som utvecklare på kommunledningskontoret så att jag är ju mycket, jag är ju ett stöd mycket för mina kollegor, alltså både på kommunledningskontoret och i andra verksamheter så, och är jag just nu också projektledare i ett projekt om medarbetardriven innovation. Så det är egentligen en typisk arbetsvecka, det är mycket blandat med möten, och lite eget arbete. Men oftast jobbar jag tillsammans med andra. Eh, Så att jag kan väl säga att rent, alltså jag gör ju fortfarande samma saker, nu på vägmästaren, så det är ju lite lättare att samarbeta med andra, i och med att miljön tillåter det. Så det är väl egentligen det som är den stora skillnaden.

Hur har informationsflödet mellan dina kollegor och dig själv förändrats i och med, i och med de nya kontorslokalerna jämfört med tidigare?

Precis, jag tänker att om man tänker på mina närmsta kollegor alltså de på min enhet, så tycker jag inte det är någon större skillnad. Däremot så med andra kollegor, vi sitter ju flera förvaltningar i huset, och där har det ju, tycker jag att utbytet har ökat och det handlar ju mycket om att man, att vi ser varandra bättre. Jag ser chefen på utbildningsförvaltningen här och vilka andra du nu kan behöva prata med, och eh, det går också, det är lite mer tillåtande att kanske haffa varandra i korridoren, du vet jag som jobbar med medarbetardriven innovation där man bara vill bolla med några om det man har skrivit är förståeligt eller inte, så tycker jag att det är lättare att rycka tag i några så man kan låna och bolla med.

Ja, vad bra. Och du sa att du inte störs så mycket av ljud och sådär, och buller och sådär. För det är ju lite av det som det väckts kritik mot och sådär, det kanske mest gäller er aktiva zon, och så, men hur har du upplevt- är det därför du kanske inte sitter lika mycket i aktiva zonen jämfört med mellanzonen?

Nej, eh, nej, inte alls utan egentligen så är ju min projektyta en aktiv zon så att jag är väl lika mycket där som jag är i mellanzon. Men jag tycker faktiskt att det här är ju också ett hus som på något sätt är byggt för öppna landskap, eh, och det är väldigt bra det här med liksom ljudisolering så jag tycker att här störs jag väldigt lite. Jag satt i stadshuset innan, men det är ju ett äldre hus så att det är ju många mindre cellkontor. vi satt två, eh, vi satt trångt, vi satt två och två i varje rum och så satt jag och min kollega Anders [Kardborn] som jag delade rum med, vi satt lära skrivarrummet vid en korridor där det var många som pratade i telefon så jag stördes mer där. eh. en vad jag gör här. Det är ju svårt att sätta fingret på det för här är det ju utformat för att vara ett öppet landskap. fast i stadshuset var det inte utformat för att vi skulle sitta så trångt, om du förstår vad jag menar, så att jag tror att det är därför.

Hur har din självständighet påverkats, alltså autonomin i dina arbetsuppgifter och hur du lägger upp din dag och din arbetstid och sådär, hur har den påverkats av flytten?

Jag kan tycka att graden av självständighet i arbetsuppgifterna har inte påverkats alls. för att jag jobbar, asså mina arbetsuppgifter är väldigt lika, eeew, både liksom från innan flytten och nu. Hur och var jag kan utföra mina arbetsuppgifter och att vi har en arbetsplats som stödjer just det här.

Men det är ju som sagt mycket utifrån min situation, jag har ju ett rätt självständigt arbete, och hade du pratat med någon annan så kanske de hade upplevt en annan situation.

Okej. just det. bra. ehm. vi har gått in lite på hur minskad avskildhet påverkade dig och sådär och det här med projektytan du sitter med nu som projektledare, om du beskriver hur det arbetet fungerar för som jag förstått det så är det grupprum ni sitter i med plats för 8-10 medarbetare, och att man bokar dem lite löpande.

Tanken med dem är ju att vi ska jobba i projekt eller kanske uppdrag som sträcker sig över en längre tid där man jobbar intensivt och över en längre tid, att det ska finnas ytor som man kan boka för då kan man ju lämna kvar material. Det finns också arbetsplatser för oftast behöver jag ju samarbeta med personer som inte sitter i det här huset så då har de en plats att vara på men det är inte i separata rum utan det är också ytor som står öppet i landskapet. så de består av ett stort bord som är höj- och sänkbart så man kan stå vid det, man kan nog klämma in 8 personer vid det, lite tigt. Det finns lite skärm och whiteboard och skåp att stoppa undan saker i och så men det är liksom öppet i landskapet så folk som går förbi och ser kan fråga "vad är det ni jobbar på" och det blir ju väldigt, vi lämnar kvar material så det blir väldigt transparent för andra som bara går förbi och ser vad vi håller på med här.

just det. och känner du själv att du har förändrat din transparens eller att du kanske tar in information om vad som händer runtom dig och att du tar in information från andra projekt och så?

eh, eller snarare det har blivit lättare, det har förenklats för mig eftersom jag har den rollen jag har försöker jag alltid hålla koll på vad som händer i övrigt i organisationen. men just här har det blivit lite lättare, det ser varandra bättre, ser vilka andra projekt som har projektytor. sen har vi ju också i och med flytten hit så har vi gjort en, vi har försökt synliggöra kommungemensamma utvecklingsinitiativ bättre så då har vi i aktiva zonen stormöten varje vecka där vi pratar om vår kommungemensamma projektportfölj och andra initiativ som pågår och där är det också ett sätt att kunna se vad som pågår. Vi har också en tavla någonstans där vi ser alla projekt i, både i den kommungemensamma portföljen och liksom det som digitalt centrum håller på med och då kan man se statusen (i projekten) så på ett sätt har det underlättat för mig att ta del av annat som händer.

ja, just det, vad bra. och sen, hur ditt arbetssätt har förändrats, du nämnde ju det här med hur du satt i cellkontor med anders innan och där du nu inte har väggar på samma sätt om man säger. Hur har det påverkat sättet du genomför ditt arbete? Då tänker jag kanske var du väljer att sitta men också hur du väljer att arbeta, hur du tar hjälp av medarbetare och sådär?

eh, man kan säga att tidigare i stadshuset, jag som då samarbetar mycket med andra för att göra mitt jobb, där var det hela tiden upphängt på att jag var tvungen att boka mötesrum för att kunna samarbeta med andra. och det är ju alltid svårt att få mötesrum, eh, så att jag, här går det att samarbeta med andra, det går att hitta två platser som är bredvid varandra, det finns mycket samarbetsytor som inte är bokningsbara, där man bara kan gå och sätta sig så på det sättet är det ju också enklare.

mm. jag förstår, vad bra. och har du märkt några negativa konsekvenser eller synergieffekter och sådär, av förändringen annars?

heh, alltså inte så mycket för mig. däremot så tror jag att för de som kommer nyanställda till kommunen och som ska börja här.. vi har ju fått några nyanställda som kommit under året vi jobbat med aktivitetsbaserat arbetssätt. jag tror att det är svårare för dem att ny på jobbet ja men "vilka är mina kollegor, var är de någonstans?" jag tror att det kräver lite mer att ta emot en nyanställd, att också introducera dem till det här arbetssättet. men det är mer vad jag märkt från mina kollegor, jag ser egentligen bara fördelar personligen.

ja just det. eh, vi pratade lite med linda innan om det här med hur ni anser att hierarkisk rang uppfattas, tidigare jämfört med nu när till exempel kommundirektören sitter på samma arbetsytor som nyanställda och sådär. hur har din syn eller dina medarbetares syn på hierarkisk rang påverkats och vad tror du det har fått för följder liksom?

eh alltså.. jag vet inte riktigt hur stor påverkan det har haft, återigen då, utifrån mitt personliga perspektiv, så är jag inte sådär superbekymrad av hierarkiska strukturer

och sådär så jag har alltid känt att jag kan traska in på kommundirektörens kontor eller rycka tag i personer i korridoren eller så, så för min del har det inte påverkats särskilt mycket. Jag kan inte säga att det är sådär jättestor skillnad.

Ibland så är det det här med synligheten att våra chefer är mer synliga i det här kontorslandskapet och då är det också lättare att rycka tag i dem för att ställa de här korta enklare frågorna så det skulle kanske vara en skillnad men jag vet inte om det har påverkat just det här med hierarkiers eller liksom hur jag uppfattar hierarkier som sådant.

Sen tänkte jag också att vi kort går igenom hur det såg ut innan ni genomförde arbetet, för du satt med Anders då? Vart satt ni då?

Vi satt i stadshuset och delade på ett litet cellkontor

Och innan ni gjorde flytten till Vägmästaren, vilket sammanföll med att man sökte nya tjänster, vilka förväntningar ställdes och vilken information kommunicerades kring omorganisationen?

- Om man bara ska se på det framtidas arbetssätt, mer ändringen i den fysiska miljön, själva flytten till vägmästaren, så var det ju tydligt redan från ett tidigt stadie. Vi kommer att testa ett nytt arbetssätt och nya sätt att jobba. Det fanns tydliga förväntningar och tankarna var att vi skulle tänka nytt och testa detta arbetssätt. Det fanns alltså klara förväntningar att det är det här som gäller. Som sagt tidigare, ehm, var det rätt enkelt för mig, eftersom jag gillar att jobba såhär, men för andra grupper fanns det många checkpoints längs med vägen. Förändringsledningen fanns med i bilden och vi hade många olika aktiviteter. Det fanns informationsmöten med chefen och övningar på APT, där man kunde se möjligheter och farhågor. Det fanns också ett öppet hus här på Vägmästaren, där man hade gjort i ordning en liten flygel där man kunde testa olika aspekter, så att jag tycker att vi var så förberedda som vi kunde vara. Men sen vet man ju aldrig förrän man är här ändå. Sen var det ju speciellt för mig, eftersom jag hade Linda, som var projektledare. Hon är ju min kollega, så vi hade ju naturligtvis extra information.

Ja, just det. Tror du det var någon grupp anställda som fick annorlunda eller mindre information i vilket kanske påverkade deras upplevelse?

- Alltså, jag tror inte det. Linda var ute på alla APT:ar och pratade med folk, men det är liksom svårt att säga eftersom det har legat ute mycket information på intranätet. Men, ehm, mycket av informationen är som allt annat vi gör; det ska gå via en chef till APT:ar och det är svårt att säga, för jag kan ju inte uttala mig om vad de cheferna har sagt eller inte till sina medarbetare. Min uppfattning är att det fanns mycket information att ta till sig, om man ville.

Om man frågar de som är missnöjda eller icke-nöjda, vad tror du rent spontant att det beror på?

- Jag upplever att det fanns en viss skepticism från en del, vilket både handlar om personlighet och vad som passar en, men vissa i vissa yrken går man ju till sitt skrivbord 8 på morgonen och sen är man där till man går hem, klockan 5. Så har ju aldrig min arbetsdag sett ut. Jag går och dumpar väskan klockan 8 på morgonen och

sen försvinner iväg någonstans och sen går och hämtar den innan jag går hem. Men jag tror att för dem så fanns det en oro om vad jag ska göra med alla mina grejer, hur ska jag få plats och hur ska vi hitta varandra. Hur ska vi ha det som grupp om vi inte alltid sitter bredvid varandra. Men just det här att; jag har ju en hel bokhylla här med pärmar och vad ska jag göra av dem. Men jag upplevde att när vi väl flyttade in allihopa, den 16 maj, att många av dem som tidigare varit oroliga tycker att det är bra. Även vissa personer vet jag var väldigt negativa innan, tycker att det är jättebra nu när dem väl har fått testa. Och sen är det klart att det fortfarande finns vissa småsaker som inte är lösta än, men, ehm, vi förbättrar ju och jobbar på det. Min upplevelse är att en stor del av de farhågorna som fanns innan, finns inte idag. Vi har ju ett litet nytt gäng som flyttar in nästa vecka, och de har ju gått runt här i korridoren och tittat lite och de har ju samma farhågor som tidigare vissa hade. Eller du vet, som alla hade som flyttade in här. Men jag tror att det också kommer att ge sig när de väl flyttar in.

Hur har den nya kontorsutformningen utvecklat möjligheten till innovation och hur arkitekturen har påverkat samarbetet mellan de anställda. Även då hur man lyckas tillvarata innovationsmöjligheter inom organisationen?

- Alltså, vi är ju inte riktigt där än, eftersom vi bara har suttit här sen den 16:e maj. Det är ju i huvudsak administrativ personal som sitter i huset här, då vi är kommunledningskontoret och delar av serviceförvaltningen. I det här andra projektet vi driver om medarbetardriven innovation, det gör vi eftersom vi vill att alla kommunens medarbetare ska vara med och utveckla verksamheten. Oavsett om man råkar vara utvecklingsledare, pedagog, lokalvårdare eller sjuksköterska. Vi har en del i det projektet som handlar om just miljön och vilka möjligheter till samarbete vi har. Samtidigt så har vi väldigt stora, ehm, yrkesgrupper som finns ute i verksamheten, ute på boendet eller ute på skolorna. Där ser jag att den fysiska miljön är det största hindret idag för just innovation och nytänkande. Vad gör jag om jag har en ide, till vem vänder jag mig, har vi strukturer som fångar upp idéerna och också angående om arbetsplatskultur; om det är tillåtande att tänka nytt och testa. Vi har ju miljön med som en aspekt i projektet men har inte riktigt hunnit testa så mycket. Men om jag kan dra slutsatser från hur vi har haft det här på Vägmästaren hittills, och någonting som vi ser är viktigt är just samarbete och att träffa andra över olika förvaltningsgränser. Att, ehm, se vad andra gör och kunna dra nytta av varandra. Det är också saker vi vill uppmuntra i vår innovationsmodell och det arbetssättet vi tar fram för innovation. Därför kan man säga att stödjer ett sådant arbetssätt. Det skapar förutsättningar på en omedveten nivå, att det inte är tydligt att vi gör detta för att just DU ska bli mer innovativ, men det har skapat förutsättningar för att du kan vara det.

Hur fungerade innovationsarbetet innan flytten?

- Det fungerade på olika sätt. Det vi gör nu i projektet är att ta fram ett gemensamt arbetssätt på hur alla medarbetare kan vara med och uttrycka sig inom verksamheten. Vi kan kalla det för innovationsmodell eller innovationsprocess. Innan har vi inte haft ett gemensamt sätt, det finns vissa förvaltningar som har gjort enskilda satsningar. Jag vet att på omdal har man jobbat en del med innovation inom skolan. Innan var det inte lika konsekvent, men det som vi vill trycka på i denna modellen vi använder nu, är att involvera användare och ha med invånaren i arbetet. Att faktiskt fråga den man jobbar med/om vad som är behovet och ta med det i

processen att utveckla innovationen. Det vi trycker på är helt enkelt en användardriven innovation. Där har vi ju väldigt goda möjligheter som kommun eftersom vi har så bra tillgång till våra invånare.

Upplever du att förändringsarbetet i samband med flytten till Vägmästaren att det blivit svårare att sålla de olika innovationsmöjligheterna?

- Nej det gör jag nog inte, för jag tycker att det som blivit bättre sedan vi flyttade är också att synliggöra det vi arbetar med, som en kommungemensam process och de olika behov, portföljer och projekt vi har. Därför är det lättare att se vad som pågår, vilket är det första steget. Vi är en så pass stor organisation, med 8500 medarbetare och 10 förvaltningar, vilket gör att man kan skapa dubbeljobb. Att jag jobbar med någonting bra i mitt kontor, men någon annan redan har gjort samma sak någon annanstans. Detta är också en av utmaningarna i vårt innovationskraftprojekt, hur sprider vi goda idéer så att vi inte uppfinner hjulet på nytt. Men jag tycker snarare att än så länge har vår resa med detta projektet förenklats och synliggjort vad som pågår. Nästa steg är kanske då att sålla idéer, men jag har inte riktigt upplevt att de problemen finns än. Här på Vägmästaren jobbar vi utifrån det kommungemensamma, centrala perspektivet och arbetar med behov som täcker större delar eller hela organisationen. Innovationerna hoppas vi hitta långt ut i våra verksamheter hos de som jobbar med våra invånare, det är där vi tror att den riktiga potentialen finns för att innovera våra verksamheter. Det finns ju inte riktigt med på vägmästaren än, eftersom de inte sitter här.

Finns det något du vill tillägga angående flytten till Vägmästaren som du känner att vi inte har gått in på?

- Nej, det är lite som jag sagt hela tiden. Fördelarna är att det är enklare att få tillgång till fler kollegor och att samarbeta över förvaltningsgränserna. Jag tycker också att vi har fått en högre transparens. Som sagt gillar jag ju flexibiliteten och att kunna flytta runt under dagen så att jag tycker i mitt perspektiv ser jag bara fördelarna.

Okej tack så mycket för att du deltog med intervjun med oss.

- Inga problem, ha det bra! Skicka gärna till mig innan ni är färdiga med uppsatsen

Absolut!

Bilaga 3: Intervju med Mariana Westholm

3:52: Den heter i det fallet alltså då "Vision 2030". Eeh så den siktar på "Vad ska Kungsbacka kommun vara för nånting" då 2030, hur ska man uppfatta Kungsbacka då. För att det är ju alltså ett visions... Ni kan ju läsa på hemsidan vad som står i det. Men det är alltså ett visionsdokument som tjänstemännen som jag som sagt då är en av, eeh, vi använder för att alla aktiviteter, all verksamhet vi bedriver ska ju styra mot den här visionen då. Ja. Och sen jag menar visionen är ju i sin tur nedbruten i ett antal målområden då va som kommunen beslutar, kommunfullmäktige beslutar om vilka mål som leder, tar oss till den här visionen. Så att utifrån visionen så sker det ju nedbrytningar i olika typer av mål och delmål och så vidare då. Man kan säga att att visionen är liksom den ledstjärna som hela organisationen jobbar efter då va. Och de är klart att i vår vision som politiken antog nu så pratar man ju en hel del om, om eeh, eeh, alltså hur man ska, hur man ser att framtiden ska se ut. Och då handlar det ju en hel del om, om nytänkande, och det handlar om som sagt våga gör lite annorlunda då egentligen och där tangerar det ju lite, det vi håller på att titta på är ju egentligen då innovation och annat så att säga.

H: Ja, precis. Okej. Men men i det här sambandet då med att ni bytte lokal, så genomförde ni ju en rad organisatoriska förändringar, och vilka var dom förändringarna och hade dom något speciellt syfte och hur implementerades de?

Eeh, ja, nu ställer du den här frågan ifall vi gjorde dom här förändringarna just i samband med att vi bytte lokal eeh så var det ju inte så att säga då va.

H: Nää okej.

Utan man kan säga att att, nu ska vi se här, sitter du vid en dator?

H: Ja.

Ja. Då skulle jag kunna skicka över en bild till er här. Då blir det ju lite lättare för er att förstå då hur det här hänger ihop och vad som hänger ihop med varandra...

Alltså vi jobbar lite med att bygga EN organisation eehmm, utifrån vårt synsätt om ni får upp den bilden, så pågår det väldigt många olika större aktiviteter, det pågår såklart väldigt mycket små olika saker i dom olika förvaltningarna men på kommunövergripande nivå så pågår det en väldig massa olika saker utifrån då Vision 2030 som ni ser då är en av rutorna. Och det är att ja, man tar fram en ny stor ledarplattform det vill säga då ett stort paket som handlar om hur våra ledare ska agera och vara, vi har en stor kommungemensam utvecklingsportfölj, vi har ledningsdialog mellan tjänster, mellan politikerna, vi har en ny arbetsplatskultur, vi har en ruta som du frågade efter: organisationsöversyn och nya arbetssätt, det vill säga att vi tittar över organisationen, eh, och i vissa olika förvaltningar och gör liksom vissa ganska stora förändringar men det är ju nånting som vi gör oberoende av allt annat så att säga då va. Vi jobbar på högsta kommunledningsnivå med olika pre-strategiska fokusområden. Sen kommer det som ni då frågar efter; aktivitetsbaserat arbetssätt. Det vill säga att vi dessutom håller på med lokaler så när du frågar mig "ja när ni flyttade in gjorde ni en organisationsöversyn" näe, alltså allt det här pågår ju liksom samtidigt, så att säga, och det går inte att säga att det ena beror på det andra utan det här är prioriterade områden vi har valt att fokusera på just nu för att styra mot vision 2030 att vi måste göra dom här olika sakerna. Såå att därför var det lite svårt att svara på din fråga, liksom i det fallet liksom då va.

H: Jaa det förstår jag.

Ja liksom så att, ja så då har vi en liten bild av att ja visst, det hänger ihop, under taket att vi liksom vill gå mot en viss riktning, men det är inte så att det här kom först och det här kom sen liksom va. Och att organisationsöversynen är beroende av att vi just bytte lokaler då så att säga va. Eehm utan att vi bytte lokaler var en del i att vi har bytt synsätt kan man säga, är ju vad vi behöver göra. Eeh nu vet jag inte om Rebecka sa nånting för ni har inte pratat med Linda va?

H: Jo det har vi också gjort!

Har ni pratat med Linda Zaragoza jamen då har ni ju fått väldigt mycket kring varför vi gick över till aktivitetsbaserat arbetssätt egentligen då va

H: Ja absolut!

Att det fanns olika delar ja. Och nu vill ni veta lite av mig, vad har det här fått för effekt, eller vad är det ni tänker?

H: Ja precis ja.

Mmh mh mh mh....

L: Hur ser du att kommunikation, informationsutbyte och hierarkiska strukturer har påverkats av flytten till Vägmäsatern? Eeh ur ditt perspektiv och ur kanske de anställdas perspektiv?

Mmh mh mh. Eeh om jag tänker hierarkiskt, eeh så är det ju så att vi försöker jobba så att jag i min roll som liksom högsta tjänsteman där eeh jobbar ju med att liksom putta ut mandatet till andra funktioner än att just sitta på chefsnivå va. Och då kan man väl säga att det underlättar ju såklart med såna här lokaler. Eeh mycket skulle jag vilja säga för att här blir det ju så mycket folk som strömmar igenom och folk sitter liksom inte som på det gamla sättet avdelningsvis, gruppvis.... Det gör ju liksom också att man, man glömmer bort vem som tillhör vad, det blir liksom inte lika viktigt längre, och när det inte blir lika uppenbart att ja där sitter chefen i det rummet med den namnskylden, sen sitter det staben runt omkring med dom namnen och sen sitter det medarbetare i andra rum. Alltså här vet du inte det va eftersom ingen har några rum och ingen har några namnskyltar. Det gör ju att eeh det blir inte dom här hierarkierna dom blir inte lika tydliga så det underlättar där. Däremot skulle jag vilja säga att det är på något sätt att det gör liksom hela jobbet. Så när vi väl kommer i konkreta situationer att vi ska utveckla nånting, och det ska fattas ett beslut och det kostar nånting, så det är ändå någon som måste besluta, och då sitter vi ändå liksom fast i våra hierarkier om vem det är som sitter på pengarna va. Eeh och då hjälper ju inte arbetsplatsen men i det dagliga liksom samarbetet så kan man ju säga att det underlättar väldigt mycket. Och det är lättare för mig som chef att prata om att det är andra personer än cheferna som sitter på beslutsmandaten så alltså så underlättar den här miljön. Mitt förändringsarbete skulle man kunna säga hehe. Men det gör inte jobbet åt en det gör det inte det ska man inte tro.

L: Mmh. Men du ser en förbättring till hur det var förut?

Absolut. En stor förbättring då som det blir att alla pratar med alla och som jag säger man grupperar sig inte på samma sätt liksom då va. Och ja till exempel häromdagen kom en av dom cheferna som jobbar hos mig, ekonomichefen kom in till mig och sa jag vill presentera, jag har precis nyrekryterat en ekonom till, en controller till vår EXTRATERINGSAVDELNING (15:43???) och det visade sig att det var en person som, jahaa sa jag har inte hon jobbat hos liksom i vår organisation hela tiden? Nää nä hon har tillhört förvaltningen service och jobbat med deras fastigheter och då var det alltså en person som har haft skåpet två skåp ifrån mig som jag har hälsat på varenda dag och jag var helt övertygad om att jag tänkte ja hon är väl ekonom hos oss. Men det var hon alltså inte men nu var hon det! Haha och det är ganska intressant så va att man vet inte vem som tillhör vem liksom va, och då får det inte lika stor betydelse utan, ja jag har räknat in henne precis som jag har räknat in alla andra liksom så va och det är ju lite spännande det gör något men ens huvud helt enkelt och hierarkier sitter ju väldigt mycket i huvudet.

H: Jaa verkligen.

Mmh mh

H: Hur upplever du att förändringen har mottagits bland alla anställda?

Eeh över förväntan positivt. Eh vi ska faktiskt vad blir det om ungefär tio dagar ha en sittning ihop med alla dom fackliga organisationerna. Och ha en dialog kring hur det faktiskt blev och fram till dess har jag bett alla människor som jobbar hos mig att alla medarbetarna fånga in deras synpunkter för ni vet innan man gör en stor förändring så gör man alltid något enligt arbetsmiljölagen som heter risk- och konsekvensanalys. Det innebär att man samlar dom fackliga skyddsombuden och man samlar ofta ganska många medarbetare som tillsammans får häfta upp vilka farhågor har man inför den här förändringen då och liksom vad är det man tror kan inträffa som kan innebära en risk, risk för hälsa eller liv, det är det ju inte i vårt fall va, men risk för ja, psykosociala försämringar i arbetsmiljön eller nånting då va. Eeh vi gjorde en sån risk- och konsekvensanalys innan vi flyttade in eeh och jag kan väl säga där tog

personalen fram väldigt många olika risker. Vi hade en hel tavla full med post-it lappar. Allt från att man skulle bli isolerad till att man inte hittade sina arbetskamrater, eeh till att liksom det skulle uppstå såna här saker att man måste va på jobbet halv sju för annars var dom bästa platserna upptagna ni vet som i Spanien att man paxade stolar med handdukar såhär va hehe alltså det var extremt många farhågor och risker man tyckte, trodde sig skulle kunna inträffa. Eh jag känner mig väl ganska lugn inför den dialogen för jag kan väl säga att det är få av dom riskerna som överhuvudtaget har uppstått. Det är ingen som paxar med handdukar haha eller paxar några platser eller så att folk kommer tidigare till jobbet för att hinna få en plats eller den bästa platsen eller något sådant, och det här med eeh som man sa också att "Gud, jag kommer inte hitta mina arbetskamrater jag kommer känna mig helt isolerad" sånt där kom att betrakta alla i hela huset som sina arbetskamrater istället för bara den egna lilla gruppen. Så att det ska bli spännande att höra men jag skulle vilja säga att det är väldigt många idag som går bort till det gamla stadshuset och kommer tillbaka och säger "guuud va skönt att komma hit igen, gud jag fattar inte hur man kunde sitta så..." hahaha tidigare för det är ju en mycket öppnare och trevligare liksom stämning. Nu är det ju så va att det gamla stadshuset kommer ju nu också att göras om, eh enligt den här modellen då va. Och jag ser ju samma sak hända där att det är jättemånga som har mycket "ooh så mycket farhågor och jag kommer inte kunna jobba jag måste ha mitt speciella tangentbord och så. Vi hade en megadebatt innan om att det skulle vara en hygienrisk att dela tangentbord. Det vill säga att vi var tvungna att ha massa handspritsstationer och många var jätteupprörda för att dom inte skulle få ha sina egna tangentbord att gå runt med liksom då va. Eeh det blev ju sån där kompromiss då va att dom som hade ergonomiska skäl eller så fick ha kvar sina egna tangentbord och ha dom i sitt skåp. Jag kan väl säga som så jag har inte sett en enda gå och bära runt på dom och sätta upp dom utan nu använde alla dom tangentbord som står fasta vid dom olika platserna och det är ingen som ens funderar över detta så att haha, det är ju intressant hur sådana frågor kan bli så ofantligt stora va, innan va. Och sen bara dör dom va, tvärdör. Mmh. Utan att man egentligen behöver göra nånting för att liksom ja, vi föreställer oss saker i huvudet som inte är något problem sen va. Så att, jag skulle säga att eeh, ja, där är några som fortfarande inte förstår varför vi sitter såhär och det är en liten grupp som fortfarande har ett arbete som innebär att dom i princip sitter vid sin datorskärm från åtta till fem, dom har ju inget större behov av att växla i miljöerna, det har dom ju inte, eeh, så dom blir ju lite mer fasta, permanenta i sina platser och det är klart att det var ju inte riktigt meningen och samtidigt finns det ingen mening för dom att flytta runt för sakens skull va. Så att eeh, dom tycker väl att det här är, ja, dom vantrivs ju inte men ja dom tycker att det behövdes ju inte liksom va.

H: Tror du det beror på deras arbetsuppgifter eller hur dom är som person liksom?

Ja, ja. Det beror på deras arbetsuppgifter. Vi fick med oss ett antal ekonomer som jobbar med det vi kallar internbanken, det vill säga kommunen har ju en egen intern bank där vi hanterar alla våra in- och utbetalningar så att säga då va, och dom sitter då i princip och gör det här då va, från morgon till kväll va, och dom rör sig ju inte ur fläcken. Medan jag då i mitt jobb jag går ju från ett litet grupprum till en projektyta till loungen till en eeh arbetsplats i tyst zon, alltså jag har ju alla dom här typerna av aktiviteterna i mitt arbete det har ju dom flesta som är i det huset, men där är en liten grupp som inte har andra arbetsuppgifter än att man sitter vid en dator och håller på och matar och gör en massa saker va, och är inne i ekonomisystemen, såklart dom är inte betjänta(?) av en sån här arbetsplats va. Men därmed är det inte sagt att dom vantrivs med den så att säga då va. Men dom kan inte utnyttja den då va.

H: Nä precis. Innan.. vi glömde fråga före vi började, är det okej att vi spelar in det här samtalet?

Haha det frågar ni nu! Jaja, det är lugnt, jag säger inga statshemligheter (...)

Nää så att eh, jag tycker det generellt överlag är en positiv attityd, att människor trivs och det tror jag att den utvärderingen som Linda och dom gjorde visade också att det har blivit väldigt positivt för det stora flertalet så att säga då va.

H: och det var faktiskt vår nästa fråga och om just den utvärderingen om ni har några siffror eller några insikter på just den, eller var det bara generellt...?

Jaa den har ju Linda så den skulle ni egentligen få från henne så att säga då va

H: så vi kan kontakta henne igen då så är det inga problem?

Ja kontakta henne igen, för dom gjorde en utvärdering som dom hade en dragning (?) för alla i huset som jag tyvärr inte kunde va med på den, och jag har bara fått den i stora drag men det är bättre om ni frågar henne så att säga då va. Om den. Mmh.

H: och sen så, angående det här med kreativitet tycker du att Vägmästaren på ett märkbart sätt har gett upphov till kreativitet hos dom anställda?

Återigen så tror jag liksom att det handlar om att det skapar, en sån här typ av arbetsplats skapar bättre förutsättningar för att vara kreativ. Eeh i det fallet att du låser dig inte i ditt rum du sitter inte där själv och måste aktivt gå ut och ta kontakt med folk vid fikaten, utan det strömmar folk förbi där hela tiden. Eh tänkte jag på idag på förmiddagen, jag var där hela förmiddagen fram till klockan ett va så tänkte jag på det att eh, jag hade tre såna här spontana möten med folk som liksom jag bara råkade dyka på "jamen du när jag ser dig!" så, så löste vi och kom fram till ganska snabbt kreativa lösningar på tre problem som normalt sett hade tagit kanske tre dygn, liksom, av mailkorrespondens och sen hade vi suttit i liksom i något möte för att få någon form av samsyn liksom som vi hade behövt kalla till va, men tar man det lite on the fly, och då, då på något vis så blir ju också vad ska jag säga attityden är ju liksom inte så, sådär att att åh nu har vi möte här och här kommer alla och har sina argument utan sådär att "hallå där, nu ser jag dig" liksom, så. "jamen då pratar vi om detta" och så är man mer lösningsfokuserad, eeh så jag skulle säga det tydligaste tycker jag, det är att man blir mer lösningsfokuserad, blir man mer kreativ? Jaa sannolikt också för att när man ska hitta lösningar behöver man ju vara lite kreativ, va. Eeh så att för mig är egentligen fokus på att man mycket mer lösningsfokuserad på kort tid, än när man satt i sina rum och skickade inbjudningar i kalendern till alla med att boka möten hela tiden liksom va. När man istället träffas såhär spontant, liksom vid skåpen.

H: Ja så att det operativa, det liksom från dag till dag liksom blir mer effektivt?

Ja jag tycker dagen blir otroligt mer effektiv och jag vet ju att vissa fortfarande lider av att deras kalendrar är helt fullbokade av möten hela tiden. Speciellt cheferna som jobbar med mig, för att deras medarbetarna fortfarande vill boka in dem det här med hierarkier har man fortfarande inte helt kommit ifrån, man vill stämna av med chefen. Jag har ju bara chefer under mig, men de har ju medarbetare under sig va. Och där, där har det liksom inte kommit lika långt. Men mina chefer säger det att de bokar ju nästan aldrig in mig, utan de haffar mig liksom. I, i korridoren för att stämna av de saker som de behöver stämna av och bolla med mig va. Så att ja, jag ser stor skillnad i min kalender liksom att jag har betydligt färre möten. Dem är påväg åt det hållet att få medarbetarna att tänka att de själva kan fatta beslut va. Men som jag sa, hierarkier sitter i huvudet för det, det är en process som dem är inne i. Eeh, och håller på med. Men annars tycker jag man ser en, ser en liksom förändring liksom åt det hållet att det blir mycket mindre av det där att man är uppbokad i fasta möten hela jäkla tiden va. När man egentligen undrar: är vi så jäkla effektiva hela tiden va. Va? Ja.

H: Just det här med hierarkier, för att återkoppla lite till det. Det har ju tidigare varit någon sorts symbol på när man, när man får liksom en befordrad eller så så får man större kontor.

Mm. Det finns inte nu.

H: Har ni haft någon annan metod för att boosta anställda istället... i andra... eeh, bemerkelser?

Nej. Eeh, inte mer än att liksom... vi satsar ju både på våra medarbetare och chefer, vi har ju en väldigt omfattande ledarskapsform med väldigt omfattande ledarskapsutbildningar liksom för våra chefer, och eeh... stor ledarvåg och mycket aktiviteter där man liksom kan dela kunskaper och erfarenheter under året. Så det, liksom det finns stora satsningar på våra ledare. Medarbetarna är ju lite samma sak fast liksom på ett annat sätt för vi ser ju att liksom de behöver ta initiativ och kliva fram och ta mycket mer ansvar och liksom använda sin kompetens. Sen så att få lite mer mandat och faktiskt fatta beslut i de frågor som de har kompetens att fatta beslut i va. Så att liksom om man säger rent fysiskt i Vägmästaren vem som är chef och annat så nej, det gör vi inte. Där gör vi inte skillnad, liksom jag har inget större skåp än de andra, haha. Och jag har ingen speciell parkeringsplats eller jag har ingen

speciell arbetsplats eller sånt där. Så att nej. Det gör man inte. Däremot kan man säga att som chef som i mitt fall, när alla vet vem jag är kan man säga, så blir jag ju väldigt mycket mer synlig. Jag blir väldigt, väldigt mycket mer synlig eftersom jag strömmar runt i lokalen hela tiden, man är liksom överallt. Innan när man satt på ett kontor så såg man ju nästan bara dem som hade kontoren precis i närheten av en va.

H: Ja. Okej.

Och det betyder att dem som satt i närheten var dem som såg mig, de andra såg mig aldrig. Och då har vi ju det där gamla, att chefen: var är hon någonstans? Vad gör hon egentligen? Det tror jag få tänker nu, för de ser och hör mig överallt. Och jag kan ju stanna upp i en öppen yta och prata med en person om ett ärende, alla tio runt omkring hör ju exakt vad vi säger. Så man blir ju mycket mer transparent som chef med vad man håller på med. Och man blir inte lika liksom hemlig i det fallet, vilket är väldigt positivt. Så det roliga är ju nu att vi är tre-fyra, vi är tre förvaltningar med blandad personal som sitter i det här huset och nu kommer en fjärde. Och det roliga är ju att nu är det massa människor som hejar jättemycket såhär på mig och jag har ju ingen aning ärligt talat om vilka de är, de tillhör ju någon annan förvaltning men de är helt förtrogna med man själv är. Och det är ju väldigt spännande, haha. Och liksom den genomslagskraften har du inte riktigt för jag tänker ju inte på när jag står och pratar med Stina i ett hörn att där står tio stycken från andra förvaltningar och hör vad jag säger. Och därmed bekantar dom sig med va, va, vad tänker den biträdande kommundirektören i det här va. Det hade dom aldrig fått koll på annars om jag suttit i ett rum och haft mina närmaste runt omkring mig va. Så det blir en annan form av synligt ledarskap, det blir det.

H: Ja. Och, och för dig som kommundirektör, är det viktigt för dig att ha liksom insyn på de anställda och hur de jobbar, eller är det bara en bifaktor som följt med?

Vad sa du, en insyn på hur dom andra jobbar?

H: Nej men att det liksom blir transparens i företaget och du har koll på att de faktiskt jobbar och vad de jobbar med?

Eeh, nej. Det skulle jag väl inte säga så va egentligen. Det viktiga för mig är väl snarare att jag känner att det finns liksom bra relationer. Sen är ju inte jag sådär, jag är ju inte den typen som chef som är sådär att jag vet exakt vad folk jobbar med. Jag har ju förvisso infört någonting i huset som vi har varje torsdag, vi hade det i morse, vi har det varje vecka en halvtimme mellan halv nio och nio. Nånting som jag kallar leveranslounge. Då samlas liksom alla som vill och kan i hela huset i lounge, i det området, där har vi uppsatt på, på, väggar och på en tavla hela kommunens övergripande utvecklingsportfölj, med alla aktiviteter som vi jobbar med kommunövergripande. Och den halvtimmen leder jag varje torsdag och då ber jag folk liksom, jag drar lappar lite här och där och ber folk berätta om hur långt dom har kommit i sina, eeh, utvecklingsarbeten och senaste nytt och vad är det som har hänt och när liksom, vad är det för leveranser som har, har blivit och vad är det för effekter de kan se. Det är ju ett sätt att synliggöra faktiskt medarbetarnas arbete efterhand, för medarbetarna inom känner ju inte till vad de andra gör därborta. Och det är ju sällan att det finns en arena där medarbetarna kan visa upp att nu har vi faktiskt kommit hit och det här kommer vara klart om en månad. Och, och så vidare då va. Nu har vi infört det här systemet men det är inte bara mina egna medarbetare, utan det är alla i huset så att säga då va. Jag har inte tänkt på det så himla mycket som att jag har nån kontroll över vad nån håller på med, jag får ju fantastisk uppdatering på hur långt vi har kommit inom olika områden. Vad som eventuellt har skitit sig där jag eventuellt kan hjälpa till. Men, men för mig har det i första hand varit en arena för alla att dela kunskap och känna ett gemensamt ansvar för hela vår utvecklingsportfölj. Inte bara att jag ansvarar för min lilla bit och så skiter jag i vad som händer därborta va. Så det är ett sätt att skapa en gemensam ansvarskultur. Så att på det viset är vi mycket mer förtrogna med vad vi alla håller på med genom det här arbetssättet. Så att det här hade ju inte varit lika lätt att göra i en traditionell kontorsmiljö, att kalla till en leveranslounge varje morgon där folk kommer med kaffet och slänger sig i soffan och så kör vi en sån här grej va.

H: Nej precis.

M: Så att det möjliggör många typer av sånär aktiviteter som ökar transparensen, och när man ökar transparensen så ökar man också människors känsla av gemenskap och att man har ett gemensamt ansvar för allt som händer och inte bara min lilla del va. Så att det är ju en positiv effekt, jag skulle inte säga att jag har kontroll på vad folk gör men jag känner mig däremot väldigt väl insatt i liksom hur det går för oss. Så det hjälper ju mig va.

H: Absolut.

I mitt arbete.

H: Mm.

Ja.

H: Anser du att den ny utformningen har, eh, försvårat kommunikationen mellan de anställda i något hänseende i och med att många tycker att det är jobbigt att sitta i ett öppet kontorslandskap för att dom inte får nån.. nån.. nån ensamhet?

Jag tycker inte jag upplever att folk tycker det är jobbigt. Nu ser jag ju inte det här som ett kontorslandskap hos oss va. Jag vet ju att många har varit negativa till det, många trodde ju att detta skulle bli det men det blev det ju inte va. Eeh, och, eeh, jag har ju inte upplevt att de tycker att det är jobbigt att sitta i den här typen av aktivitetsbaserade lokaler. Så jag har lite svårt att svara på den frågan, haha, faktiskt.

H: Ja, men rent generellt ser du väl en positiv förändring då?

Ja, det är en väldigt positiv förändring.

H: Och många företag gör ju det här av ekonomiska anledningar, har det varit någon aspekt i era avvägningar? Att det är billigare att bygga ett aktivitetsbaserat kontor än ett cell... cellkontor?

Jag skulle nog säga såhär, att, eeh, man kan ju bestämma sig vad som är primär- och sekundäreffekter i det hela. Och det tror jag Linda har beskrivit för er också att det fanns ju en rad incitament för att gå över till den här typen av liksom, eeh, eeh, arbetssätt. Eeh, och därmed den här typen av lokaler. Eeh, i, i, jag skulle nog säga att det främsta skälet är att ge förutsättningar för att just arbeta på ett annat sätt. Och samarbete... samarbete med. Sen är det ju så, visst, det här är yteffektivt är det. I det fallet. Att vi kan vara flera. För det är ju en synd och skam alltid när man mäter användning av lokaler i en traditionell kontorsbyggnad så, dom har ju gjort, det gjorde dem hos oss innan vi gick över till det här så gjorde dem mätningar: hur mycket använder man egentligen sitt rum? Då gick dom ju runt under ett antal veckor och, och just noterade om man var på sitt rum eller inte va. Och då kom man ju fram till att, ja, man har en extremt låg beläggning va. Man kanske använder sitt rum 30% av tiden liksom. Vilket betyder att resten av tiden står lokalerna tomma, och det är, det är ju, förutom att det är ett slöseri med skattebetalarnas pengar så visar ju det att människor har inget behov av att sitta ensamma i ett rum någon större tid av sin arbetstid för det är inte så man jobbar helt enkelt idag va. Man behöver interagera med andra för att lösa uppgifter, och det gör man inte ensam på sitt rum. Och därför, det var ju utifrån de mätningarna vi kunde dimensionera vägmästaren. Det vill säga hur mycket enskilda platser i tyst zon skulle vi ha, kontra hur mycket ska vi ha projektytor där man kan samla människor och lösa uppgifter gemensamt skulle vi ha va. Men visst det fanns ju utifrån det att det blev en effektivisering av ytorna, för man vore ju en idiot om man skulle tycka det var okej att vi står med stora lokaler och så får vi aldrig plats. För att alla som kommer ska ha ett eget rum va. När vi inte kan använda det. Det är ju slöseri med skattebetalarnas pengar så att det heter duga liksom. Och så vill vi ändå... och så.. för i den gamla tidens lokaler var det alltid det va: "aah, det finns så himla lite mötesrum!". Det sa ju alla liksom. Just för att man sitter inte ensam på sitt rum hela tiden, för det går inte, för du kan inte sköta ditt jobb då liksom. Så att, så att det ligger lite i sakens natur egentligen. Det gör det. Mm.

H: Och finns det några, några andra aspekter förutom den rumsliga utformningen som ni tagit i beaktande just för att främja samarbete, aktivitet och utbytet av information?

Vad sa du nu, finns det några andra aspekter...?

H: Förutom just den rumsliga... asså förutom just den fysiska utformningen som ni tagning i beaktning?

Alltså något speciellt vi gjort i lokalerna för att främja det här menar du?

H: Ja.

Eeh. Ja, alltså hela utformningen... har ni varit i lokalerna?

H: Nej, vi har ju inte det.

Nej, ni har inte det. Det var ju synd att ni inte har... Linda och dom... det kan ni fråga henne, de gör ju film dessutom, om den är färdig. Som dom ska använda som inspirationsmaterial nämligen till när dom ska göra förändringarna i den övriga kommunens lokaler så har dem gjort en film om Vågmästaren. För då ser man att det skiljr sig ganska radikalt från, om man säger ett traditionellt kontorslandskap va. eeh, och, eeh, Därför är det lite svårt att förklara när du säger "har ni gjort något speciellt?", ja, hela huset är speciellt. Har tagit hänsyn till att främja samarbete och annat liksom i hela sin utformning liksom. Att främja hälsa och rörelse på jobbet och samarbete. Så, så det är svårt att peka ut någon enskild detalj, utan det är hela huset som är utformat såg.

H: Ja. Ja, okej. Ja, är det nånting som du tycker att vi har glömt eller nånting som du vill tillägga?

Nej. Det är inget jag spontant tänker på om det nu är det här fokuset ni har. Sen som sagt så hör gärna med Linda efter den här utvärderingen plus alltså hör om filmen är klar och om det är något ni kan få ut, för vi har jättemånga, jättemånga studiebesök faktiskt för många har kontorslandskap men det är ju inte jättemånga som har aktivitetsbaserade lokaler på det här viset. Så att, och det skiljer sig en hel del kan jag säga.

L: Ja, det vore ju intressant att se.

Ja.

H: Absolut. Annars tror jag inte vi har mer frågor till dig idag.

Nej, men jättebra. Lycka till nu med ert arbete, det vore kul om ni skickar mig slutresultatet och se lite vad ni skriver.

H: Absolut. Ja tack så jättemycket för ditt medverkande.

L: Ja tack så mycket.

Tack själva.

H: Ha det bra!

Tack. Hej. Hej. Hej.

Bilaga 4: Mailkontakt Rebecca Cunevski

”Hej Rebecca!

Jag är en del av gruppen som skriver kandidatuppsatsen om Kungsbacka kommun och fick din mail av Fredrik Ljungman. I intervjun med Fredrik nämnde du att du är projektledare för det medarbetardrivna innovationsprojektet, och jag undrar ifall ni har något resultat eller mätbara data på de innovationer detta projekt har gett upphov till? Hur har detta projekt tagit sig uttryck? Det bidrag ni erhållit av Vinnova, är det för att finansiera projektet? Hur har dessa pengar använts isåfall?

Om det finns någon färdig skriftlig utvärdering som ni vill dela med oss vore det toppen!

Vänliga hälsningar,
Lina Abrahamsson”

”Hej Lina,

Det stämmer. Vi driver projektet ”Innovationskraft i Kungsbacka kommun” med stöd av Vinnova. Projektet startade i november 2016 och ska pågå i tre år. Vi befinner oss fortfarande i projektets första fas, alltså att skapa hjälpmedel och strukturer som hjälper alla kommunens medarbetare att tänka nytt. Tanken är att vi i nästa fas ska kunna stötta medarbetare att förverkliga nytänkande idéer. Eftersom vi befinner oss i början av projektet kan jag tyvärr inte bidra med de effekter eller utvärderar som du efterfrågar.

Jag kan i alla fall bidra med projektets förväntade nytta:

Ökad användarinvolvering (t.ex. invånare) i kommunens utvecklingsarbete

Ökad grad av innovativa lösningar i kommunens utvecklingsarbete

Ökad kunskap hos kommunens medarbetare om att jobba med innovationer på ett systematiskt och methodsäkert sätt

Ökade möjligheter för fler medarbetare att jobba med innovationer, särskilt de som jobbar nära invånarna

Lika möjligheter för kvinnor och män att nyttja idéslussens tjänster

Vi har som sagt fått stöd från Vinnova genom utlysningen ”Idéslussar i kommuner”.

Vi får 50% av projektets totala kostnad i finansiering från Vinnova, resten bekostar vi själva. Projektet budget används i huvudsak för att bygga upp de hjälpmedel och strukturer som behövs för att släppa loss innovationskraften. Jag bifogar en kort sammanfattning av vad projektet handlar om.

Det finns 11 andra projekt förutom vårt runt om i Sverige, men dessa är ju också i projektets början så jag tror inte att det hjälper att prata med dem. Däremot har Vinnova finansierat andra typer av innovationsprojekt för offentlig sektor tidigare, bland annat testbäddar inom sjukvården. Experio Lab vid Landstinget i Värmland och Innovationsplattformen i Västra Götalands län är exempel på sådana. De har haft

verksamhet igång i flera år och skulle därför kunna bidra med det typ av underlag ni är ute efter om det behövs för er uppsats.

Jag vet inte hur mycket det här svaret hjälpte er och er uppsats, men du får gärna återkomma om du har fler frågor.

Hälsningar
Rebecca Cunevski
Utvecklare”

” Hej igen Rebecca,

Tack för ditt snabba och utförliga svar! All information är värdefull och hjälper oss på vägen med uppsatsen. Vi undrar vidare, har detta bidrag från Vinnova något med själva Vägmästaren att göra? Närmare bestämt, är det någon given summa som är avsedd för viss utformning, aktivitet och/eller personal eller liknande hos er specifikt på er arbetsplats?

Hoppas du förstår min fråga!

Vänliga hälsningar,
Lina”

”Nej! Vinnova ger stöd till projektet Innovationskraft, och det har inte med Vägmästaren att göra. Anledningen till att jag pratade om det var nog för att relatera hur jag jobbar på vägmästaren, plus att jag hade hört att ni var intresserade av innovation.

Min personliga åsikt är dock att Vägmästaren underlättar till exempel samarbete, vilket är en förutsättning för att tänka nytt, vilket är det vi vill bidra med i projektet Innovationskraft. Så eftersom de två samexisterar så hjälper de till att förstärka varandra (i alla fall för vissa av våra medarbetare som kommer i kontakt med Vägmästaren).

/Rebecca”

Bilaga 5: Mailkontakt med Jonny Paulsson Vinnova

”Hej Jonny!

Vi är en grupp studenter som gör vår kandidatuppsats inom innovation vid Lunds universitet där vår frågeställning berör innovationsarbetet inom Kungsbacka kommun. Kungsbacka fick ju ett bidrag av er 2016, och nu undrar vi om ni har något "mätbart" resultat för projektet hittills, eller om ni har någon uppdatering om hur projektet fortlöper?

Vänliga hälsningar,
Lina Abrahamsson med uppsatsgrupp”

”Hej Lina

Tack för ditt mail. Nej, såvitt jag känner till nu så kan jag inte påstå att det redan nu finns mätbara resultat. Det är för tidigt i processen. Det skulle rent teoretiskt kunna vara så att det tex har kommit in idéer till Slussen som de börjat jobba med. Men den detaljkunskapen har inte jag, då behöver ni kolla med Haris och Rebecca direkt.

Vi hade en lägesrapport i mars och då fick jag intrycket att projektet löpte på enligt planerna.

Mvh
Jonny

Skickat från min iPhone”

Bilaga 6: Mailkontakt med Monica Wessman och Rebecca Cunevski

"Hej Monica,

Vi är en grupp på fyra studenter från Lunds universitet som skrivit vår kandidatuppsats om innovation inom Kungsbacka kommun, och har nu fått kommentarer från vår examinator på vår uppsatsen om komplettering av information. Vi har tidigare haft kontakt med Linda Zaragoza och Rebecca Cunevski, men då de båda är på semester vänder vi nu oss istället till dig och hoppas att du kan besvara några ytterligare frågor vi har angående ert innovationsarbete.

De frågor vi undrar över är:

1. Vad betyder det i konkreta termer att främja innovation för Kungsbacka kommun?
2. Vad betyder innovationskraft för er?
3. Vad betyder det för er att utveckla innovationsförmågan inom kommunen?
4. Vad menar ni i konkreta termer med innovationsprocesser? Hur såg arbetet ut före/efter införandet av dessa innovativa processer, i korta drag?

Hoppas du kan ge svar på våra frågor (så utförligt eller kortfattat du vill och kan), och tack för din hjälp på förhand!

Vänliga hälsningar,
Lina Abrahamsson med grupp"

" Hej!

Ni hittar mina svar nedan, hoppas det är vad ni behöver. Hör gärna av er igen annars, jag finns på plats veckan ut.

Vänliga hälsningar
Monica Wessman
Kommunikatör

Kungsbacka kommun
Kommunledningskontoret
0300-83 44 06

Hej Monica,

Vi är en grupp på fyra studenter från Lunds universitet som skrivit vår kandidatuppsats om innovation inom Kungsbacka kommun, och har nu fått kommentarer från vår examinator på vår uppsatsen om komplettering av information. Vi har tidigare haft kontakt med Linda Zaragoza och Rebecca Cunevski, men då de båda är på semester vänder vi nu oss istället till dig och hoppas att du kan besvara några ytterligare frågor vi har angående ert innovationsarbete.

De frågor vi undrar över är:

1. Vad betyder det i konkreta termer att främja innovation för Kungsbacka kommun?
Vårt projekt Innovationskraft går ut på att skapa förutsättningar för att fler medarbetare ska kunna arbeta med sina idéer. Det gör vi genom att skapa hjälpmedel för hur vi kan tänka och arbeta för att förbättra vår verksamhet och vår arbetsplats. Vi tar fram ett

utbildningsprogram, en digital plattform, kreativa miljöer och fysiskt material samt utbildar coacher. Vi ska också se över strukturerna för hur vi tar hand om och sprider våra idéer.

2. Vad betyder innovationskraft för er?

Vår definition av innovation är att det ska vara 1. NYTT (det behöver inte vara nytt på jorden men det ska vara nytt för den egna verksamheten), 2. NYTTIGT (det ska innebära en förbättring för verksamheten/invånarna/medarbetarna etc) och 3. NYTTIGGJORT (dvs det ska ha blivit infört i verksamheten).

3. Vad betyder det för er att utveckla innovationsförmågan inom kommunen?

Många har tankar om hur vi skulle kunna förbättra det vi jobbar med men långt ifrån alla har möjlighet att jobba vidare med sina idéer. Detta vill vi råda bot på! Vi vill frigöra kraften som finns i form av outnyttjade och värdefulla resurser hos våra medarbetare. En hörnsten i vår arbetsplatskultur heter "Vi tänker nytt", och innebär att vi målmedvetet jobbar för att skapa nya möjligheter, vågar utmana invanda sätt och har mod att prova nytt. Projekt Innovationskraft bidrar till att stärka och stimulera vår förmåga att tänka nytt i kommunen.

4. Vad menar ni i konkreta termer med innovationsprocesser? Hur såg arbetet ut före/efter införandet av dessa innovativa processer, i korta drag?

Vår process ser ut så här:

1. Förstå behovet: Formulera vad som ska göras och för vem, undersök och analysera
2. Hitta lösningen: Ta fram idéer och testa dem
3. Förverkliga lösningen: Inför den i verksamheten och fortsätt utveckla den

Denna process har vi skapat i projektet och är en så länge en prototyp vi ska testa på organisationen för att se om den fungerar eller behöver justeras. Tidigare har det inte funnits någon formulerad process för innovation hos oss."

" Hej igen Monica,

Jättestort tack för ditt snabba svar och att du tagit dig tid att besvara våra frågor! Om ytterligare funderingar uppstår hör vi av oss så snart som möjligt.

Vänliga hälsningar
Lina med grupp"

"Hej Rebecca,

Vi har nu fått kommentarer från vår examinator på vår kandidatuppsats om innovationskraften inom Kungsbackas kommun, och behöver nu komplettera en aning och har nu därför några ytterligare frågor angående ert innovationsarbete.

De frågor vi undrar över är:

1. Vad betyder det i konkreta termer att främja innovation för Kungsbacka kommun?
2. Vad betyder innovationskraft för er?
3. Vad betyder det för er att utveckla innovationsförmågan inom kommunen?
4. Vad menar ni i konkreta termer med innovationsprocesser? Hur såg arbetet ut före/efter införandet av dessa innovativa processer, i korta drag?

Hoppas du kan ge svar på våra frågor (så utförligt eller kortfattat du vill och kan), och tack för din hjälp på förhand!

Vänliga hälsningar,
Lina Abrahamsson med grupp"

"Hej Lina,

Kom tillbaka från min semester idag. Jag svarar på dina frågor i veckan (antagligen imorgon).

Hälsningar
Rebecca Cunevski
Utvecklare"

"Hej Rebecca,

Tack för att du meddelar! Jag skickade samma frågor till Monica Wessman som besvarade dem redan så du behöver svara på dem, men däremot kan du i korta drag få svara på vad innovation (i ordets rena bemärkelse) betyder för er? Ser ni på det synonymt med innovationskraft eller har begreppet någon egen definition för er? Ni har ju redan berättat väldigt utförligt så vi är bara övertydliga och garderar oss.... :)

Vänliga hälsningar,
Lina"

" Så bra, skönt att man har kollegor som täcker upp ☺

Jag skulle säga att den definition av innovation vi använder i projektet Innovationskraft är den som gäller för organisationen i stort (egentligen SKL:s definition).

Definition av innovation

Innovation kan beskrivas som någonting som är "nytt, nyttigt och nyttiggjort".

Nytt innebär att det är någonting som är nytt för verksamheten, till exempel en ny produkt, en ny tjänst eller ett nytt arbetssätt. Det behöver inte handla om något banbrytande, utan kan lika gärna ha funnits i en annan bransch tidigare eller använts på något annat sätt.

Nyttigt innebär att förändringen måste skapa nytta, alltså förbättra verksamheten på något sätt.

För att en förändring ska räknas som en innovation måste den också vara **nyttiggjord**, alltså införd i verksamheten. Det är alltså först när vi använder idén i verkligheten som den blivit en innovation.

/Rebecca”

” Jättefint, stort tack!! :)”