



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

Kurskod: FEKH49

Kursens titel: Examensarbete i organisation på kandidatnivå

Termin: VT2018

# Övergången till aktivitetsbaserat kontor - ett hot mot gruppidentiteten?

En empirisk studie av vad övergången till aktivitetsbaserat kontor betyder  
för anställda i en kommun

**Författare:** Kerstin Lövrup, Sofia Wiman & Josefin Åhlin

**Handledare:** Nadja Sörgärde

## **Förord**

Den här uppsatsen utgör vårt examensarbete på Ekonomie kandidatprogrammet vid Lunds Universitet, genomfört under vårterminen 2018. Det har varit en givande och lärorik erfarenhet som avslut på denna del av vår akademiska karriär.

Vi har ett flertal personer att tacka utan vilka uppsatsen inte hade kunnat bli till. Först vill vi rikta ett stort tack till vår kontaktperson på kommunen som hjälpte oss att få kontakt med nyckelpersoner. Sedan vill vi självklart tacka alla på kommunen som sedermera ställde upp på intervju, samt projektledningen på kommunen som tillgodosåg oss med användbar information både via mejl och under ett personligt möte.

Avslutningsvis vill vi även rikta ett stort tack till vår handledare Nadja Sörgärde som har visat stort engagemang för vårt arbete och som under studiens gång erbjudit mycket värdefull feedback och vägledning.

Trevlig läsning önskar Kerstin, Sofia och Josefin.

## Sammanfattning

<i>Titel:</i>	Övergången till aktivitetsbaserade kontor - ett hot mot gruppidentiteten?
<i>Seminariedatum:</i>	2018-05-31
<i>Ämne/kurs:</i>	FEKH49 Företagsekonomi: Examensarbete i Organisation på Kandidatnivå, 15 högskolepoäng.
<i>Författare:</i>	Kerstin Lövrup, Sofia Wiman, Josefin Åhlin
<i>Handledare:</i>	Nadja Sörgärde
<i>Fem nyckelord:</i>	Aktivitetsbaserat kontor i övergångsfasen, kommun, sensemaking, identitet och tillhörighet.
<i>Syfte:</i>	Syftet med denna studie är att fördjupa förståelsen för hur aktivitetsbaserade kontor påverkar identitetsaspekter för anställda under övergångsperioden. För att kunna uppnå detta syfte behöver vi skapa en bild av hur människor uppfattar aktivitetsbaserade kontor under övergångsperioden och hur identitetsaspekter kan vara en viktig del under denna period.
<i>Metod:</i>	Studien har en tolkande och abduktiv ansats med en forskningsdesign baserad på kvalitativ metod. Empiriinsamlingen bestod av en fallstudie med intervjuer baserade på ett bekvämlighetsurval.
<i>Teoretiska perspektiv:</i>	Sensemaking, specifikt i ett platslöst arbetssätt, behov av tillhörighet och Social Identity Theory.
<i>Empiri:</i>	Det empiriska materialet utifrån intervjuerna kunde delas in i fyra olika kategorier. Den första kategorin var förlusten av en fast arbetsplats som basläger, den andra var aktivitetsbaserat kontor som en labyrint, och den tredje var aktivitetsbaserat splittrare flocken. Den fjärde kategorin handlade slutligen om aspekter av aktivitetsbaserat kontor som en väg mot framtiden.
<i>Slutsatser:</i>	Ur ett praktiskt perspektiv kan aktivitetsbaserade kontor betyda de olika kategorier som framkom i empirin ovan. Studiens teoretiska slutsats är vidare att gruppidentiteten genom behovet av tillhörighet är en viktig kompletterande dimension av det identitetsankare människor använder vid sensemaking av en övergång till aktivitetsbaserade kontor.

## Abstract

<i>Title:</i>	The transition to an activity-based office - a threat to the group identity?
<i>Seminar date:</i>	2018-05-31
<i>Course:</i>	FEKH49 Business Administration: Bachelor Degree Project in Organization Undergraduate Level, 15 credits
<i>Authors:</i>	Kerstin Lövrup, Sofia Wiman, Josefin Åhlin
<i>Advisor:</i>	Nadja Sörgärde
<i>Key words:</i>	Activity-based office during the transition period, municipality, sensemaking, identity and need to belong.
<i>Purpose:</i>	The purpose of this study is to deepen the understanding for how an activity-based office affects mainly identity factors of employees during the transition period. To be able to reach this purpose we need to comprehend how people perceive activity-based offices during the transition period as well as how identity aspects could be an important factor during this period.
<i>Methodology:</i>	To be able to reach the purpose of this paper a qualitative study was conducted with the aid of semi-structured interviews. The study had an interpretative and abductive approach.
<i>Theoretical perspectives:</i>	Sensemaking, specifically in a nomadic work setting, need to belong and Social Identity Theory.
<i>Empirical findings:</i>	The empirical findings resulting from the interviews could be divided into four different categories. The first category was the loss of a stationary personal work space as a basecamp, the second was one was activity-based office as a labyrinth, and the third one was activity-based office divides the pack. The last one, centered around aspects of activity-based office as constituting a path to the future.
<i>Conclusions:</i>	From a practical perspective, activity-based offices can carry the meaning of the different categories stated above in the empirical foundation. The theoretical conclusion of this study is furthermore that the group identity, connected to the human need to belong, is an important dimension of the identity anchor which people use to frame their sensemaking of the transition to an activity-based office.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	6
1.1 Bakgrund .....	6
1.2 Problematisering .....	7
1.3 Studiens syfte .....	10
1.4 Disposition.....	10
<b>2. Metod</b> .....	12
2.1 Metodologi.....	12
2.2 Metod för empiriinsamling .....	13
2.2.1 Fallstudie och val av studieobjekt.....	13
2.2.2 Intervjuer .....	16
2.2.3 Dokumentgranskning .....	19
2.3 Genomförande av analys.....	19
2.4 Tillförlitlighet och äkthet.....	21
<b>3. Teoretisk referensram</b> .....	24
3.1 Aktivitetsbaserat arbetssätt .....	24
3.1.1 Vad är aktivitetsbaserade kontor? .....	24
3.1.2 Forskning kring aktivitetsbaserade arbetsplatser.....	25
3.2 Teoretiska perspektiv .....	26
3.2.2 Platslöst arbetssätt och sensemaking .....	27
3.2.3 Behovet av tillhörighet.....	30
<b>4. Resultat</b> .....	32
4.1 Empiri.....	32
4.1.1 Förlusten av en fast arbetsplats som basläger .....	32
4.1.2 Aktivitetsbaserat kontor som en labyrint .....	34
4.1.3 Aktivitetsbaserat kontor splittrar flocken .....	38
4.1.4 Mot framtiden .....	43
4.1.5 Sammanfattning av empiri.....	44
<b>5. Diskussion</b> .....	45
5.1 Yrkesidentiteten hotas.....	45
5.1.1 Förlusten av baslägrets effekt på yrkesidentiteten .....	45
5.1.2 Labyrinten och dess effekter på yrkesidentiteten .....	46
5.1.3 Framtidens effekter på yrkesidentiteten.....	48

5.2 Grupp tillhörigheten hotas .....	49
5.2.1 Förlusten av baslägrets effekter på grupp tillhörigheten .....	49
5.2.2 Labyrinten och dess effekter på grupp tillhörigheten.....	50
5.2.3 Splittring av flocken och dess effekter på grupp tillhörigheten .....	50
5.3 Vårt bidrag: en ytterligare dimension till identitetsankaret.....	51
<b>6. Slutsats</b> .....	<b>54</b>
6.1 Teoretiskt kunskapsbidrag .....	54
6.2 Praktiskt kunskapsbidrag.....	55
<b>7. Framtida forskning</b> .....	<b>56</b>
<b>8. Referenslista</b> .....	<b>58</b>

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Övervikt, diabetes och hjärt- och kärlsjukdomar: det är kanske någonting som brukar förknippas med snabbmat snarare än med en typ av kontorslokaler. En ny rapport från Umeå Universitet poängterar dock att de sedvanliga stillasittande kontorsjobben ökar risken för dessa hälsoproblem (Pettersson Strömbeck et al., 2018). En av de vanligaste typerna av traditionella kontor är cellkontoret: det klassiska egna rummet som var synonymt med ett kontor under mitten av 1900-talet och som fortfarande är mycket vanligt idag (SKL, 2014). Det egna cellkontoret har ofta agerat statusmarkör (SKL, 2014), där exempelvis det stora hörnrummet varit en symbol för ultimata arbetsmässig framgång. Å andra sidan har cellkontoren kritiserats då de visats både försämra kommunikation och bidra till ökad social isolering (Arbetsmiljöverket, 2016). Det är därför inte någonting nytt att alternativa kontorsmiljöer har testats (Bodin Danielsson, 2014). Den typen av kontorsmiljöer som på senare tid blivit populära är de aktivitetsbaserade kontoren (SKL, 2014).

Tanken om aktivitetsbaserade kontor är inte ny men ur ett praktiskt perspektiv ligger ett flertal organisationer i startgroparna med införandet och det är först under de senaste åren som denna kontorsutformning fått mer uppmärksamhet (Leesman, 2017). De aktivitetsbaserade kontoren innebär att det egna rummet, liksom det egna skrivbordet, frångås och att kontoret istället är designat för att med olika typer av miljöer vara anpassade för olika typer av arbete. Sedan är tanken att den anställda rör sig flexibelt på den gemensamma arbetsplatsen och väljer den zon som passar deras arbetsuppgift för stunden (SKL, 2014). Förväntade positiva effekter av aktivitetsbaserade arbetsplatser har av förespråkare sagts vara bland annat ökad kommunikation inom organisationen. Det förväntas även att ge större flexibilitet och förändringsmottaglighet samt nöjdare medarbetare och chefer som bättre kan utföra sitt arbete. Dock är en huvudsaklig drivkraft bakom en övergång till aktivitetsbaserade kontor ofta det ekonomiska argumentet: att en större del av kontorets kvadratmeter utnyttjas och att det inte behövs lika många kvadratmeter per anställd när hela kontoret är gemensamt (SKL, 2014). Dessutom finns det troligen ingen typ av kontorsmiljö som

är helt felfri och forskning har visat att så även är fallet med aktivitetsbaserade kontor (Gerard Hoendervanger et al., 2016). Enligt Gerard Hoendervanger et al. (2016) finns två olika inriktningar inom litteraturen kring aktivitetsbaserade kontor. Å ena sidan förklarar de att det funnits en röd tråd inom litteraturen att anställda i aktivitetsbaserade kontor upplever missnöje med arbetsplatsen. Detta till följd av att de inte får ha en personlig arbetsplats, samt även för att det nya kontoret gett upphov till försämrad koncentrationsförmåga och integritet. Å andra sidan visar litteraturen enligt författarna att tanken med aktivitetsbaserade kontor, att anställda byter aktivitetszon när de byter arbetsuppgifter under en dag, bryts då de anställda inte byter zon som tänkt. Trots detta blir det som sagt allt vanligare att implementera aktivitetsbaserade kontor, inte minst i kommunala miljöer (SKL, 2014).

## 1.2 Problematisering

*“Och vi har hört föreläsare på stora konferenser som tycker att Gud vi är milsvid efter.” (Chef 3)*

Flexibla kontor och digitalisering är någonting som marknaden verkar ha bestämt är och kommer vara framtiden för arbetsplatser i Sverige. Mycket tyder där på att allt mer flexibla kontor likt aktivitetsbaserade arbetsplatser inte är en fluga utan faktiskt är här för att stanna (Kärrman, 2017). Dessutom finns det de som anser att nya metoder och arbetssätt blir allt mer nödvändiga för att kunna hantera viktiga utmaningar och nå utveckling inom organisationer (Gidlund & Frankelius, 2003). Där exempelvis digitaliseringen som förespråkar ökad delaktighet och mångsidighet innebär ökade svårigheter för medarbetare att arbeta effektivt i befintliga arbetsmiljöer, vilket påtalats i mer än trettio år (Stone & Luchetti, 1985).

Enligt Gidlund och Frankelius (2003) är en av de största utmaningarna för just kommuner och landsting förnyelse. Allt större krav ställs på offentliga verksamheter, och ett svar på detta behov av just förnyelse kan antas vara ett aktivitetsbaserat arbetssätt. När allt fler uppgifter inom kommuner blir projektstyrda och det finns ett flertal olika aktiviteter som utförs dagligen, så har detta skapat ett behov av en mer flexibel arbetsplats där kontoret är anpassat efter de anställda och inte tvärtom (SKL, 2014). Samtidigt har aktivitetsbaserat kontor som kontorslösning blivit ett allt mer



intressant och attraktivt val för kommuner i allmänhet. Ett flertal kommuner har redan genomgått förändringen och många är i en inledningsfas eller slutfas (SKL, 2014). Detta skapar ett intresse för vad detta aktivitetsbaserade arbetssätt kan medföra för de anställda. Exempelvis kan en fråga som väcks vara: hur kommer deras framtid se ut i en organisation som kräver både rörlighet och kreativitet som aldrig tidigare?

Sedan 1985 har det gjorts ett flertal studier kring just aktivitetsbaserade kontor, särskilt kvantitativa sådana (Rolfö et al, 2018; Appel-Meulenbroek et al, 2011; Brunia et al, 2016; Gerard Hoendervanger et al, 2016; Wohlers et al, 2017; Brunia & Hartjes-Gosselink, 2009). I sin essens är vidare ett vanligt mål inom denna del av forskningen att mäta olika dimensioner av anställdas tillfredsställelse vid aktivitetsbaserade kontor och hur tillfredsställda de är med de olika aspekterna av aktivitetsbaserade kontor (Rolfö et al, 2018; Brunia et al, 2016; Gerard Hoendervanger et al, 2016; Wohlers et al, 2017). Vissa av de kvantitativa studierna fokuserar på den praktiska interaktionen mellan anställd och aktivitetsbaserat kontor. Exempelvis undersöker Appel-Meulenbroek et al (2011) relationen mellan intentionen med aktivitetsbaserade kontor och hur de anställda faktiskt nyttjar kontoret, medan Gerard Hoendervanger et al (2016) studerar på vilket sätt anställda byter mellan olika aktivitetszoner.

Vidare har det även gjorts kvalitativ forskning kring aktivitetsbaserade kontor (Näsänen, 2017; Näsänen & Vanharanta, 2017; Elsbach, 2003; Brunia & Hartjes-Gosselink, 2009; Wohlers & Hertel, 2017; Skogland, 2017). Vissa av dessa forskare fokuserar på retoriken kring aktivitetsbaserade kontor utifrån anställdas perspektiv, hur språket används för att begripliggöra förändringen (Näsänen & Vanharanta, 2017; Näsänen, 2017). Andra fokuserade på hur utformningen av aktivitetsbaserade kontor med dess icke-territorialitet möjliggör personliggörande av arbetsplatsen och hur det kan hota anställdas identiteter (Elsbach, 2003; Brunia & Hartjes-Gosselink, 2009).

Det som både de kvantitativa och de flesta kvalitativa studierna har gemensamt är att de undersöker olika dimensioner av aktivitetsbaserade kontor efter att denna typ av kontorslandskap har etablerats. Endast Näsänen och Vanharanta (2017) gör en studie som fokuserar på tiden under övergången till aktivitetsbaserade kontor. Därmed finns det en poäng med att undersöka just övergången till aktivitetsbaserade kontor för att

ytterligare nyansera bilden av aktivitetsbaserat kontor innan införandet. Människors föreställningar rörande denna kontorsutformning bildas rimligen inte först när de kliver in i det nya kontoret för första gången, utan redan i förstadiet av förändringen när den endast existerar i form av ord och planer. Föreställningarna som skapas innan införandet kan därtill tänkas påverka hur det aktivitetsbaserade kontoret sedan fungerar i praktiken. Dessutom efterfrågas det i tidigare studier just fler undersökningar av kvalitativ karaktär. Detta för att kunna utöka den teoretiska förståelsen för hur anställda relaterar till en övergång till aktivitetsbaserat kontor (Bean & Eisenberg, 2006).

Baserat på de slutsatser som dragits av forskningen finns det de som menar på att några av följderna med ett aktivitetsbaserat kontor är att kommunikationen inom organisationen förbättras, samt kreativiteten och effektiviteten likaså. Samtidigt menar vissa på att exempelvis anställdas individuella identiteter kan hotas då de personliga aspekterna med att ha en egen plats försvinner, samtidigt som en upplevd trygghet gör detsamma (Elsbach, 2003; Brunia & Hartjes-Gosselink, 2009). Detta väcker frågor kring hur anställda förhåller sig till just detta: att förlora en trygg punkt och de medföljande kraven på att arbeta mer flexibelt och nytt. Detta är även ett arbetssätt som skiljer sig i hög grad från hur det ser ut på många kommuner idag, där det flexibla och kreativa tidigare inte legat i fokus. På samma gång menar politiker att de beslut som ligger till grund för en övergång till aktivitetsbaserat kontor motiveras utifrån att det sparar på plats och skapar effektivitet (SKL, 2014). Samtidigt är det tämligen tydligt att det kan antas vara ett argument som underbyggs av det faktum att det snarare är kostnadseffektivt än någonting annat. Det finns alltså olika idéer om motiv bakom aktivitetsbaserade kontor, men hur tolkar anställda de aktivitetsbaserade kontoren och vad har det för betydelse för dem?

Genom ett allt större fokus på flexibilitet och effektivitet inom offentliga verksamheter skapas ett intresse för hur människor som är anställda där, mer specifikt i kommuner, förhåller sig till och förstår sig på detta. Det praktiska problemet grundas således i det växande antalet kommuner som inför aktivitetsbaserat kontor för att uttalat kunna fortsätta vara effektiva samt flexibla: att ligga i framkant med utveckling. När införandet av aktivitetsbaserat kontor är det som en kommun nästintill förväntas göra för att

uppnå just flexibilitet och effektivitet, på samma gång som detta skapar mycket oro och en känsla av ovisshet om framtiden. Samtidigt finns det ett teoretiskt problem som grundas i att det finns få teoretiska studier likt den vi ämnar genomföra. Inte minst en studie som förklarar vad en övergång till aktivitetsbaserade kontor gör med anställdas tankar och känslor: vad det väcker för typer av reaktioner. Mot bakgrund av detta blir det intressant att undersöka hur människor talar om förändringen och vad betydelsen av ett aktivitetsbaserat kontor antas vara i just en kommun, för att kunna skapa en djupare förståelse för förändringens effekter.

### 1.3 Studiens syfte

Syftet med denna studie är att fördjupa förståelsen för hur aktivitetsbaserade kontor påverkar främst identitetsaspekter för anställda i en kommun under övergångsperioden. Relevansen i att undersöka just övergången till aktivitetsbaserade kontor ligger i att de reaktioner som uppstår till dessa kontor efter införandet troligen börjar bildas långt innan någon anställd först sätter sin fot där. Snarare börjar de anställdas idéer om det aktivitetsbaserade kontoret med största sannolikhet skapas under övergångsperioden. För att kunna uppnå detta syfte behöver vi skapa en bild av hur människor uppfattar aktivitetsbaserade kontor under övergångsperioden och hur identitetsaspekter då kan vara viktiga. Detta ämnar vi uppnå med följande frågeställning:

*- Vad betyder aktivitetsbaserade kontor för anställda i en kommun?*

### 1.4 Disposition

Uppsatsen utgörs av sju kapitel placerade i följande ordning: inledning, metod, teoretisk referensram, resultat, diskussion, slutsats och framtida forskning.

*Inledningen* erbjuder en bakgrund på ämnet aktivitetsbaserat kontor med en praktisk såväl som teoretisk problematisering. Detta mynnar ut i studiens syfte och frågeställning. *Metodkapitlet* behandlar studiens metodologi, metod för empiriinsamling, tillvägagångssätt för analys samt en kvalitetsbedömning av uppsatsen.

Kapitlet som behandlar *teoretisk referensram* innehåller först en beskrivning och litteraturgenomgång av aktivitetsbaserat kontor med den tidigare forskning som finns på området. Därefter introduceras det teoretiska perspektiv som kommer att användas som utgångspunkt för att kunna fördjupa förståelsen för aktivitetsbaserade kontor i övergångsfasen. Det teoretiska perspektivet utgörs av sensemaking i organisationer, och mer specifikt sensemaking vid ett platslöst arbetssätt. Detta utgör även teorin som vi ämnar utveckla. Utöver detta belyses teorier rörande behov av tillhörighet: både ur ett strikt tillhörighetsperspektiv men även utifrån Social Identity Theory.

*Resultatkapitlet* innehåller i sin tur en presentation av våra empiriska fynd. Det första avsnittet i kapitlet redogör för hur anställda skapar betydelse av aspekter gällande aktivitetsbaserat kontor. Hur det betyder en förlust av ett sorts basläger, att det upplevs som en labyrinth, splittring av flocken och en väg mot framtiden. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av hur de empiriska fynden konkret besvarar uppsatsens frågeställning.

*Diskussionskapitlet* diskuterar empirin utifrån de valda teoretiska perspektiven. Vi har funnit två inriktningar som vi baserar vår diskussion på. Dessa är hur yrkesidentiteten och grupp tillhörigheten, gruppidentiteten, hotas. Eftersom vårt syfte är att undersöka identitetsaspekter vid införandet av aktivitetsbaserade kontor, nyttjar vi Bean och Eisenbergs (2006) teoretisering kring identitet, och inte de andra två teoretiska ankaren.

Kapitlet som innehåller vår *slutsats* presenterar hur uppsatsens syfte har uppnåtts och innehåller det teoretiska såväl som det praktiska kunskapsbidraget.

I det sista kapitlet, *framtida forskning*, presenterar vi förslag till vidare forskning på ämnet aktivitetsbaserat kontor. Förslagen är baserade på intressanta tendenser i vår egen studie som vi inte kunde beakta utan att frångå ett fokuserat perspektiv.

## 2. Metod

Följande avsnitt redogör inledningsvis för de metodologiska utgångspunkter som studien har byggt på, närmare bestämt en tolkande och abduktiv ansats, samt hur vår forskningsdesign har baserats på en kvalitativ metod. Därefter behandlas vår metod för empiriinsamling, vilken har utgjorts av en fallstudie med intervjuer baserade på ett bekvämlighetsurval. Vi redogör även för vår analysprocess och diskuterar kort den begränsade dokumentgranskning vi gjorde. Slutligen följer en kvalitetsbedömning av hela uppsatsen utifrån kriterierna tillförlitlighet och äkthet.

### 2.1 Metodologi

Enligt Bryman och Bell (2015) är ett grundläggande antagande inom konstruktivismen att sociala fenomen och deras betydelse skapas av olika aktörer genom social interaktion. När det kommer till vår uppsats ämnade vi undersöka anställda i en kommuns tolkningar och förståelse av aktivitetsbaserade kontor. Således blir den undersökningen som vi genomfört en studie av ett socialt fenomen, där anställdas egna uppfattningar ligger i fokus. Genom denna ontologiska utgångspunkt blir det rimligt att anta en tolkande ansats som epistemologisk utgångspunkt. En forskningsstrategi utformad i enlighet med en tolkande ansats tar hänsyn till eventuella skillnader i hur olika individer tolkar sin verklighet (Bryman & Bell, 2015). Då vi studerat individer och strävat mot att fånga dessa individers personliga utsagor ville vi använda en metod som kunde fånga dessa subjektiva och i vissa fall skiljaktiga idéer. Att tillämpa en tolkande ansats i vår studie motiveras därmed utifrån att vi har studerat hur en övergång mot aktivitetsbaserat kontor upplevs av de olika anställda.

Den ansats vi haft i vår undersökning och den inställning vi har haft inför teoribildning är abduktiv. Enligt Mantere och Ketokivi (2013, citerad i Bryman & Bell, 2015) handlar en abduktiv metodologi om att utgå från de aspekter som ej låter sig förklaras av existerande teori. Här skapas enligt författarna egen teori genom att man försöker förstå dessa aspekter utifrån sitt empiriska material. Denna egna teoribildning genomförs enligt Atkinson et al. respektive Achwaartz-Shea och Yanow (2003; 2012, citerade i Bryman & Bell, 2015) genom att forskaren i processen skiftar mellan att fokusera på existerande litteratur och det empiriska materialet. Denna metod fungerar väl i förhållande till denna uppsatsens syfte: att fördjupa förståelsen för hur

aktivitetsbaserade kontor påverkar anställda under övergångsperioden genom att undersöka vad denna kontorstyp betyder för dem. En sådan undersökning öppnar för många olika tolkningar och vi ansåg att en abduktiv ansats skulle ge oss mer intressanta resultat än om vi gjort studien med en särskild inriktning i åtanke. Vi inledde empiriinsamlingen utan att på förhand ha bestämt vad vi letade efter och lät istället empirin visa vad uppsatsen skulle handla om genom de oförklarbara aspekter som materialet uppvisade. Därmed kunde vi anamma den kvalitativa metodologins tankar om att betona studieobjektets tolkningar och låta intervjupersonernas egna berättelser och tolkningar styra studiens ämne.

Som antytt ovan valde vi en kvalitativ metod som forskningsdesign, vilket handlar om att vilja förstå ett socialt fenomen ur studieobjektets perspektiv (Bryman & Bell, 2015). Vårt mål med undersökningen var att "komma nära" för att förstå hur de anställda tolkar och förstår ett aktivitetsbaserat kontor, och således vad detta skapar för betydelse för dem. Vårt syfte var inte att skapa generaliserbara resultat utan fokus låg på en mer kontextuell förståelse vilket motiverar en forskningsdesign som är kvalitativ. Samtidigt så motiveras detta valet av de vetenskapliga utgångspunkter som nämnts ovan där vi valt att se världen som konstruerad och subjektiv. Vi har därmed fokuserat på att just fånga enskildas betydelse av aktivitetsbaserat kontor, vilket gjorde en kvalitativ metod väl lämpad för syftet.

## 2.2 Metod för empiriinsamling

### 2.2.1 Fallstudie och val av studieobjekt

Vi har genomfört en fallstudie på en kommun för att undersöka betydelsen av aktivitetsbaserat kontor för anställda där. Enligt Bryman och Bell (2011) kännetecknas en fallstudie av att studien fokuserar på enbart en organisation, vilket i vårt fall blev kommunen. Detta motiverar vi genom att vi sökte en djupare förståelse för just de anställda på kommunen, deras känslor och tankar kring aktivitetsbaserat kontor. Detta kunde vi genomföra enklare med enbart en organisation som studieobjekt, för att kunna uppnå den mer djupgående bilden som vi eftersträvade med vår studie. Om ett flertal organisationer tagits med eller ens fler förvaltningar inom kommunen, så hade troligen

vårt material saknat samma nyanser som vi åstadkom med vår enskilda förvaltning inom en organisation.

Vårt studieobjekt är mer specifikt en förvaltning inom denna kommun, med medarbetare som delvis hanterar sekretessbelagd och annan känslig information rörande kommunens invånare och intressen. Eftersom just dessa medarbetares arbete i viss mån kräver avskildhet men även en del samarbete, är det intressant att undersöka hur dessa människor tänker och skapar betydelse av en så pass flexibel och aktivitetsbaserad miljö som ett aktivitetsbaserat kontor. Att studera vad betydelsen för dessa anställda blir av en arbetsplats där människor ständigt kommer att vara i omlopp och röra sig runt omkring dem. På samma gång ansåg vi det troligt att en sådan typ av förändring troligen skulle medföra mer allmänna problem med medföljande tankar och känslor kring aspekter som är av värde för de anställda på kommunen. Samtidigt är det allt fler kommuner som väljer att införa aktivitetsbaserade kontor. Detta gjorde det intressant att se på hur människor reagerar och känner kring en sådan förändring då det troligen kommer genomföras på allt fler platser.

Den<sup>1</sup> studerade kommunens utgångsläge var en "oflexibel arbetsplats" med ett kommunhus som enligt den utredning som tillsattes var i ett stort behov av renovering och teknisk upprustning. Förnyelsen motiverades även av ett önskemål från kommunens ledning om en mer flexibel och effektiv arbetsplats. Detta då kommunen inte arbetar på samma sätt som förr utan ansågs behöva ett kommunhus som är mer öppet och flexibelt än tidigare. Samtidigt sågs det även som ett sätt att effektivisera användningen av ytan i huset och således spara pengar. Alternativet var då att antingen genomföra en fysisk upprustning och införande av ny teknik, men utan förändrad planlösning, eller samma fysiska upprustning i kombination med en effektivisering av husets yta, resulterande i ett aktivitetsbaserat kontor. En närvarokontroll visade utöver detta att vissa medarbetare bara befann sig på sina kontor cirka hälften av arbetstiden, vilket motiverade det senare alternativet ytterligare.

---

<sup>1</sup> Resterande information i avsnitt 2.2.1 är information som är hämtad från interna dokument som har delgetts oss av projektledaren i kommunen.

Beslutet om det nya kommunhuset togs av politikerna år 2015, och förändringen bedöms vara fullt genomförd sommaren 2018. Det första steget i förändringen var en övergång från cellkontor till öppna landskap i tillfälliga lokaler med en egen fast arbetsplats samt ökad digitalisering. Det sista skedet består av inflyttning i det nyrenoverade huset med aktivitetsbaserade kontor och en hög grad av digitalisering vilket sker till sommaren 2018. Då kommer allt fler arbetssätt att bli mer digitala, där pärmar och papper ska minskas avsevärt. Redan i nuläget har kommunen digitaliserat sig i hög grad.

Med de nya lokalerna vill kommunen skapa en större variation och ett öppnare klimat, där alla känner sig som en del av samma kommun. Det antas också hjälpa till att kommunicera vikten av hälsa både internt och extern inom kommunen, någonting som anses av yttersta vikt för denna kommun. Det aktivitetsbaserade kontoret antas också ge fördelar som ökad digitalisering och högre mobilitet, vilket tros komma att underlätta utvecklingen framåt i kommunen. Samtidigt kommer nu kommunhuset vara allt mer öppet för allmänheten, med inbjudande utrymmen för att alla ska vara en del av gemenskapen. Det ska finnas ett bibliotek, restaurang och olika miljöer för kommunens invånare i kommunhuset, för att skapa en starkare relation till just invånarna. Detta tänks skapa en öppnare och mer välkomnande kommun, samtidigt som det innebär en ekonomisk besparing

Ur lokalperspektiv för själva kommunens arbete har projektledningen gjort så att det kommer finnas så kallade hemvister, där respektive förvaltning inom kommunen kommer ha en plats med personliga skåp för varje medarbetare. Den förvaltning vi valt att undersöka kommer att ha en hemvist där enbart de i förvaltningen och deras inbjudna kan sitta, mycket på grund av sekretessen. Vidare talar projektledningen om vikten av att kommunicera via Skype eller intranätet för att lugna eventuell oro om att inte finna varandra. Ur projektledningens perspektiv kommer samhörigheten förbättras, då människor enklare kan kommunicera, men de uttryckte även att de tror att chefer kommer behöva arbeta mer aktivt för att samla sina enheter. Samtidigt har projektledningen upplevts som väldigt kommunikativa av de vi intervjuat för denna studie, där intervjupersonerna sa att de fått så mycket information att de nästan blivit mätta på det.



Intervjupersonerna uttryckte att projektet till en början inte ansågs tillräckligt tillmötesgående med åsikter om exempelvis sekretess och andra önskemål, men att de sedan blev mer lyhörda och mötte dessa behov på ett önskvärt sätt. En av dessa åsikter gällde en gemensam matsal som personalen på kommunen var tänkta att dela med kommunens invånare. Här fanns till en början ett mål att öppna kommunhuset ytterligare. Detta mottogs dock inte med särskilt positiva reaktioner bland de anställda som inte ville riskera att stöta på angelägna klienter eller andra utomstående intressenter i lunchrummet, och till slut blev det beslutat att lunchrummet skulle vara avskilt från allmänheten.

### 2.2.2 Intervjuer

Innan vi påbörjade vårt arbete hade vi redan etablerat en kontakt på kommunen. Vi var därför redan medvetna om att de skulle införa aktivitetsbaserat kontor. Denna kontaktperson förmedlade oss sedan vidare till andra anställda på förvaltningen som vi tog kontakt med och frågade om det fanns ett intresse av att delta i vår studie.

Vårt urval för intervjuer kan därför ses som ett bekvämlighetsurval då vi fick tillgång till studiepersonerna via en kontaktperson på den kommun vi studerade. Studien ämnar som tidigare nämnt att undersöka hur anställda i en särskild kommunal verksamhet subjektivt resonerar kring övergången till aktivitetsbaserade kontor. Eftersom vårt mål inte är att kunna göra några empiriska generaliseringar, blir en urvalsmetod som strävar mot objektivitet, exempelvis slumpmässiga urval, inte nödvändig. Ur ett annat perspektiv har bekvämlighetsurvalet även varit passande då det är tidseffektivt (Bryman & Bell, 2015), eftersom vi hade begränsat med tid på oss att utföra studien.

Vårt val av intervjuer som metod för datainsamling motiverar vi vidare utifrån att det skulle hjälpa oss att skapa det djup och den förståelse som vi ämnade med uppsatsen (Bryman & Bell, 2015). Kvalitativa intervjuer skapar enligt Bryman och Bell (2015) ett djup snarare än en bredd, vilket var det vi ville uppnå för att kunna besvara vår frågeställning. Därmed blev det också naturligt att intervjua ett färre antal anställda, där vi kunde få mer målande och djupgående svar. Vi intervjuade åtta personer på förvaltningen, fyra medarbetare och fyra chefer. Medarbetarna hade tämligen liknande roller och cheferna var av olika slag, både mellanchefer och delar av

förvaltningsledningen deltog i intervjuerna. Med dessa personer fick vi ett flertal synvinklar som gav en intressant bild med många nyanser.

Samtliga intervjuer genomfördes på plats på kommunen mellan datumen 9 och 12 april 2018, varav en intervju sedan kompletterades via telefon den 11 april samma år. Intervjuerna genomfördes främst individuellt där vi delade upp oss under intervjuerna. Som mest var vi två närvarande intervjuare samtidigt. Att dela upp oss och agera intervjuare enskilt under några intervjuer var effektivt ur ett tidsperspektiv då flera intervjuer kunde genomföras på samma gång. Vissa av intervjuerna genomfördes i par och enligt Bechhofer et al. (1984, citerad i Bryman & Bell, 2015) kan detta vara fördelaktigt. Exempelvis tillåter en situation med flera intervjuare att en mer informell atmosfär kan skapas och att de två intervjuarna kan ta olika roller och fokusera på olika saker under intervjuens gång (Bechhofer et al., 1984, citerad i Bryman & Bell, 2015). Dessa potentiella positiva aspekter med att ha fler närvarande intervjuare vid varje intervju var således någonting som bortföll vid de tillfällen då endast en intervjuare närvarade. Dock skriver Bechhofer et al. (1984, citerad i Bryman & Bell, 2015) samtidigt att flera närvarande intervjuare vid ett och samma tillfälle i vissa situationer kan upplevas som påfrestande av intervjupersonen. Detta eftersom denne kan känna sig utsatt och som i en slags förhörssituation snarare än ett samtal. För våra intervjuer ville vi uppnå just en mer avslappnad samtalssituation och därför ville vi undvika den motsatta situationen. För att möjliggöra att intervjupersonerna kunde känna sig bekväma nog att öppna upp sig planerade vi därför intervjuarnas roller i de fall vi var fler än en närvarande så att en av oss huvudsakligen höll i intervjun medan den andra satt mer i bakgrunden. På så sätt tänkte vi att förhållandet mellan intervjuad och intervjuare skulle bli mer balanserat.

Det finns med andra ord fördelar och nackdelar både med en respektive flera intervjuare och i vårt fall var det i första hand den praktiska tidsaspekten som styrde antalet intervjuare per intervju. Denna tidsaspekt innefattar både studiens begränsade tidsram, men även de begränsade fönster av tid som intervjupersonerna kunde avvara för att bli intervjuade. För att kunna genomföra intervjuerna så smidigt som möjligt prioriterades därmed våra och intervjupersonernas tidsbegränsningar framför vilket antal intervjuare som intervjupersonen idealt hade föredragit under intervjun. Dock anser vi inte att kvaliteten på empirin skulle ha påverkats negativt av detta val då både

intervjuerna med en och flera intervjuare upplevs hålla en god och ändamålsenlig standard.

Samtliga intervjuer pågick under ungefär mellan 40–60 minuter vardera. Varje intervju inleddes med att vi presenterade oss själva, studien och syftet med intervjun. Vi informerade om att både kommunen och intervjupersonen i fråga skulle garanteras full anonymitet och att vi i uppsatsens syfte var intresserade av att få höra just deras uppfattningar och perspektiv. Dessutom presenterades möjligheten för intervjupersonen att få läsa uppsatsen när den skrivits klart.

Inför intervjuerna hade vi skapat en intervjuguide (se Bilaga 1) med förslag till frågor som kunde ge intervjuerna vägledning under intervjuernas gång. Intervjuerna var till stor del semi-strukturerade, vilket innebär att intervjuguiden strukturerats utefter relativt specifika ämnen men ändå lämnade utrymme för varje intervjupersons personliga sätt att svara (Bryman & Bell, 2015). Följdfrågor användes ofta för att bjuda in till utvecklade resonemang och vi upplevde att detta bidrog till ett öppnare samtal och dialog. Vi utformade och nyttjade även intervjuguiden och dess frågor på ett sätt som möjliggjorde att vi kunde få de anställdas egna historier och synvinklar. I praktiken innebar detta att även om vi utgick från intervjuguiden, ledde vi inte undantagslöst in intervjupersonerna på särskilda ämnen, rubriker eller frågor, utan lät deras första spontana tankar vara viktigast. Vi hade även många frågor som var väldigt generella som behandlade exempelvis vad den första reaktionen till förändringen var, vad den största skillnaden de trodde kunde bli och liknande. Detta gjorde att vi kunde få en berättelse som vi som författare inte nödvändigtvis själva riktat åt ett visst håll och således få mer genuina historier gällande tankar och känslor från de anställda.

På så sätt fick vi svar som skildrade de största orosmomenten och förväntningarna utan att rikta frågorna åt ett särskilt håll, vilket hjälpte oss att se de sociala fenomenen för vad de är. Dock är vi medvetna, liksom Bryman och Bell (2015) skriver, om att en eventuell begränsning med intervjuer kan vara att de lyfter framförallt verbalt beteende vilket gör att sådana antaganden som intervjupersonen tar för givna kan lämnas osagda. För att försöka arbeta runt denna begränsning ansträngde vi oss som intervjuare för att låta intervjupersonerna utveckla sina resonemang vid de tillfällen de nämnde idéer, resonemang eller begrepp som om de vore självklara.

Alla intervjuerna spelades in med hjälp av våra mobiltelefoner, efter godkännande från intervjupersonerna, och inspelningarna transkriberades sedan. I retrospekt är vi tacksamma att vi gjorde på detta sätt, eftersom vi även antecknade under intervjuernas gång men insåg att det var svårt att hinna fånga upp allt intervjupersonen sa. Genom att spela in och transkribera intervjuerna kunde vi fånga allt det intervjupersonerna berättade och vår förståelse för materialet ökade genom att vi kunde gå tillbaka för att lyssna och läsa upprepade gånger. Dessa fördelar med transkribering, att de låter forskaren "komma ihåg" allt en intervjuperson sagt och även uppleva materialet flera gånger, är några av de som även Heritage (1984, citerad i Bryman & Bell, 2015) tar upp. Precis som Heritage (1984, citerad i Bryman & Bell, 2015) nämner är dock en nackdel med transkribering att det är väldigt tidskrävande. Vi kunde dock till viss del kompensera för detta genom att genomföra intervjuerna på ett tidseffektivt sätt. Då flera intervjuer genomfördes parallellt av olika intervjuare slutfördes de snabbt, vilket gjorde att transkriberingsarbetet kunde genomföras under en relativt kort tidsperiod. Därmed tog inte intervju- och transkriberingsarbetet alltför mycket tid i förhållande till hela projektets tidsram.

### 2.2.3 Dokumentgranskning

Vi har även genomfört dokumentgranskning där vi tagit del av både publika dokument och organisatoriska dokument (Bryman & Bell, 2015) som vi fått tillgång till genom våra kontakter på kommunen. Vi har använt oss av dokument då vi skrivit vår teoretiska referensram och även när vi utformade metoden. Samtidigt har vi även fått ta del av interna dokument från kommunen, som bidragit med en beskrivning av deras övergång mot aktivitetsbaserat kontor på ett tydligt sätt. Denna information har också kunnat användas i metoden. Dessa dokument gav oss då bakgrundsinformation som var viktig för att komma vidare i vår studie.

## 2.3 Genomförande av analys

I ett tidigt skede av vår studie var det faktum att den aktuella förvaltningen hanterade mycket sekretessbelagd information någonting vi ämnade fokusera på eftersom vi undrade om detta var förenligt med ett aktivitetsbaserat arbetssätt. Under ett samtal

med projektledaren för projektet blev vi dock informerade om att ett flertal insatser hade skett för att sekretessen inte skulle påverkas av det nya arbetssättet och kontoret. Därmed ändrades vår uppfattning om studieobjektet och vi övergav ett stort fokus på denna aspekt. En annan föreställning vi hade till en början var att de äldre intervjupersonerna skulle vara mer skeptiska till övergången till aktivitetsbaserade kontor än de yngre. Vi hittade dock inget sådant mönster i det empiriska materialet.

När det kommer till den analytiska bearbetningen av det empiriska materialet följde vi till en stor del Rennstam och Wästerfors (2011) metod för kvalitativ analys. Rennstam och Wästerfors (2011) föreslår att kvalitativ analys kan genomföras genom tre olika steg: sortering, reducering och argumentation. Det första steget, sortering, handlar enligt författarna om att skapa ordning i det kaos som ett väldigt stort och rikt empiriskt material kan innebära: att skapa sig en överblick. Vårt material kan sägas ha sorterats genom två huvudsakliga "episoder". I den första episoden bekantade vi oss med materialet för första gången sedan transkriberingarna: läste det upprepade gånger och försökte se mönster i citaten. Här sorterade vi materialet efter väldigt empiri- och intervjunära kategorier, ganska likt teman i en intervjuguide. Eftersom våra frågor var semi-strukturerade så gick kategoriseringen tämligen enkelt, då materialet redan från början tillhörde vissa kategorier. Denna första sorteringsepisod gav oss kategorier som exempelvis ledarskap, inledande reaktioner och synlighet.

Den andra episoden av sortering började genom att vi ändrade vår frågeställning till den nuvarande. Vi sorterade och kategoriserade sedan materialet utefter vilka olika svar citaten gav på frågeställningen. Materialet fick därmed en ny struktur med kategorier som framkom av tolkningar snarare än det som explicit stod i materialet. Vi frågade oss själva "Vad handlar det här om under ytan?" och skapade utifrån detta nya kategorier. Vi utgick från de citat som valts i episod ett av empirianalysen, men gick även tillbaka till den större samlingen av citat för att titta på dessa citat "med nya ögon". I många fall använde vi då citat som vi inte gjort till en början.

Fortsättningsvis handlar reducering enligt Rennstam och Wästerfors (2011) om att välja ut vilka delar av ett stort material som ska användas, eftersom det inte är möjligt att få med alla citat. Här är tanken att ge en god representation av materialet och att inte kompromissa med de intressanta nyanserna i materialet trots att man gallrar

(Rennstam & Wästerfors, 2011). Vår reduceringsprocess gjordes utifrån tanken att välja citat i de olika teman vi skapat som bäst illustrerade vad respektive tema handlade om. I vissa fall fanns det exempelvis flera citat som poängterade samma sak och då kunde de mest illustrativa citaten väljas för att representera den undergruppen av citat.

När det kommer till det sista steget, att argumentera, handlar detta enligt författarna om att argumentera för sitt resultat med hjälp av stöd från empirin och i förhållande till tidigare forskning (Rennstam & Wästerfors, 2011). Här skriver Rennstam och Wästerfors (2011) att författarna metaforiskt lyfter blicken och tar resonemanget till en mer abstrakt teoretisk nivå. Vår argumentation skedde framförallt i diskussionen eftersom det var där vi positionerade vår empiri i förhållande till Bean och Eisenbergs (2006) artikel. Det var även där vi diskuterade med hjälp av våra valda teoretiska perspektiv för att kunna göra en distinktion från Bean och Eisenbergs (2006) befintliga teori. Målet var här att tydligt redogöra för hur vår studies resultat förhöll sig till tidigare teori och förklara för läsaren hur resultatet bidrar till den befintliga litteraturen.

Avslutningsvis poängterar Rennstam och Wästerfors (2011) att de tre stegen i analysprocessen inte är satta i sten, utan att processen är mer organisk än så och att stegen exempelvis kan flyta in i varandra. Detta märktes av i vår analysprocess bland annat i de två episoderna av sortering som vi genomförde. I den första episoden av sortering började vi även reducera materialet, innan vi bytte riktning för analysen med den nya frågeställningen. Detta innebar att vi blev tvungna att gå tillbaka till att sortera på nytt och efter det reducera materialet igen baserat på de nya förutsättningarna. Att analysen bytte riktning efter den första episoden av sortering och lätt reduktion ser vi inte som en svaghet i processen utan snarare som någonting som lät oss bli mer bekanta med materialet vi arbetat med. Genom att på ett sätt börja om upplevde vi att vi kunde lyfta våra tolkningar i analysen till en mer abstrakt nivå.

## 2.4 Tillförlitlighet och äkthet

Inom metodlitteratur finns det en stark åsikt om att studier av kvalitativ karaktär inte ska bedömas med hjälp av validitet och reliabilitet utan med tillförlitlighet och äkthet (Bryman & Bell, 2015).

Några vägledande kriterier för att kunna bedöma tillförlitlighet är trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och den möjlighet som finns att konfirmera. För att säkerställa trovärdighet kan man använda sig av respondentvalidation (Bryman & Bell, 2015). I vårt fall har en av de intervjuade, vår kontaktperson, fått läsa vår uppsats under arbetets gång och har inte framfört några synpunkter på materialet som missvisande. Gällande pålitlighet, alltså huruvida resultatet speglar den verklighet som finns (Bryman & Bell, 2015), är det värdefullt att beakta att vi har ett socialkonstruktionistiskt perspektiv på ämnet för vår studie. Vårt material speglar således en subjektiv verklighet som på intet vis behöver vara den enda eller mest "sanningsenliga" verkligheten. I koppling till samma kriterium försäkrade vi även respondenterna om att vi kunde garantera anonymitet både gällande vilken kommun det rör sig om samt vilka vi intervjuat. Detta gjorde förhoppningsvis att de kände sig bekväma med att ärligt svara på våra frågor. Möjlighet att konfirmera innebär att man ska agera i god tro och kunna bevisa detta, eftersom objektivitet inte är en möjlighet (Bryman & Bell, 2015). Vid intervjutillfällena presenterade vi, som tidigare nämnt, vårt arbete och dess bakgrund samt hur vi hade tänkt kring studiens innehåll. Vi förklarade då att empirin skulle vara vägledande för vår teori, och att vi i nuläget därför inte hade en klar bild av vad vårt fokus på aktivitetsbaserade kontor skulle vara. Genom att vara tydliga med sammanhanget intervjuerna skulle användas i, vilket vi har stöd för i våra transkriberingar, och att detta sedan efterföljdes, anser vi att vi har uppfyllt kriteriet möjlighet att konfirmera.

Äkthet kan i sin tur behandlas utifrån kriterierna rättvis bild, ontologisk autenticitet, utbildande autenticitet, katalytisk autenticitet och taktisk autenticitet (Bryman & Bell, 2015). Vid samtliga intervjutillfällen erbjöd vi respondenterna möjlighet att få ta del av resultatet i form av den färdiga uppsatsen. Vetskapen om att vi kunde komma att presentera materialet för berörda på kommunen fungerade som ett incitament för att jobba nära materialet, och att alltid ha i åtanke att inte göra för svepande tolkningar. Våra transkriberingar utfördes på en mellannivå som innebär att varje ord skrivs ner (Lundahl & Skärvad, 2016), för att kunna fånga nyanser i materialet. Detta innebar även att vi på ett enkelt sätt kunde säkerställa kontexten för citaten vi sedan plockade ut. Ambitionen var att de anställda skulle kunna ta del av vår rapport och kunna känna igen sig i materialet, och inte att deras tankar och åsikter på någonting sätt hade blivit förvanskade. I vårt empiriavsnitt har vi ansträngt oss för att redogöra tydligt för när det

är ett faktiskt citat som presenteras, och när det är vår egen tolkning. Mot bakgrund av dessa insatser, bedömer vi att vi har presenterat en rättvis bild gällande de som deltagit i studien. Gällande ontologisk autenticitet är det möjligt att genom att ge de anställda möjlighet att få prata om och artikulera deras tankar och åsikter kring aktivitetsbaserade kontor i intervjusammanhang, så får de en möjlighet att öka sin förståelse angående ämnet (Bryman & Bell, 2015). Huruvida detta har åstadkommit är dock svårt för oss att bedöma då vi ännu inte har haft någon egentlig återkoppling med intervjupersonerna.

Mot bakgrund av detta bedömer vi avslutningsvis kvaliteten på uppsatsen som tämligen god eftersom vi har haft ett flertal kriterier för tillförlighet och äkthet i åtanke i arbetet med vår studie och därtill har gjort riktade insatser för att uppfylla dessa.



### 3. Teoretisk referensram

Följande avsnitt presenterar först en beskrivning och litteraturgenomgång av aktivitetsbaserat kontor med den tidigare forskning som finns på området. Därefter introduceras det teoretiska perspektiv som kommer att användas som utgångspunkt för att kunna fördjupa förståelsen för aktivitetsbaserade kontor i övergångsfasen. Det teoretiska perspektivet utgörs av sensemaking i organisationer, och mer specifikt sensemaking vid övergången till ett platslöst arbetssätt. Vilket även utgör teorin som vi ämnar utveckla. Även teorier rörande behov av tillhörighet belyses, både ur ett strikt tillhörighetsperspektiv men även utifrån Social Identity Theory.

#### 3.1 Aktivitetsbaserat arbetssätt

##### 3.1.1 Vad är aktivitetsbaserade kontor?

Begreppet aktivitetsbaserade kontor introducerades formellt först i Stone och Luchettis (1985) artikel "Your office is where you are" från 1985. Författarna beskriver konceptet som ett slags mångfaldigt kontorslandskap med olika zoner utformade för att lämpa sig för olika typer av arbetsaktiviteter. På så sätt kan exempelvis en anställd som behöver koncentrera sig sätta sig i en tyst zon, medan grupper i diskussion kan välja en mer mötesanpassad zon. Detta menar författarna skapar ett flöde på arbetsplatsen samtidigt som det bjuder in till samarbete. I artikeln kontrasteras aktivitetsbaserade kontor i förhållande till öppna landskap, där författarna menar att en mer aktivitetsanpassad arbetsplats kan motverka de upplevda negativa effekterna av de öppna landskapen. Exempelvis antas de öppna landskapens höga ljudnivåer försvinna, eftersom den aktivitetsbaserade arbetsplatsen har olika zoner för olika typer av arbete. I denna första genomgång av aktivitetsbaserade kontor släpps inte helt tanken på en egen arbetsplats. Snarare menar Stone och Luchetti (1985) att medarbetare behöver en liten, egen och permanent arbetsplats för att skapa stabilitet i ett kontorslandskap som i övrigt är ständigt i rörelse.

I senare skrivelser kring aktivitetsbaserade kontor frångås denna idé om att varje anställd måste ha en personlig arbetsplats. Istället antas aktivitetsbaserade kontor vara synonymt med helt icke-territoriska arbetsplatser där de anställda kontinuerligt under dagen väljer aktivitetszon utefter den typ av arbete de ska utföra för stunden (se

exempelvis Rolfö et al., 2018; Van der Voordt, 2004; Appel-Meulenbroek et al., 2011; Brunia et al., 2016; Gerard Hoendervanger et al., 2016). I skrivelserna av både SKL (2014) och Leesman (2017) läggs även större fokus, jämfört med de initiala tankarna från 1985, på att analysera en organisations arbetssätt och behov innan genomförandet av aktivitetsbaserade kontor för att den nya arbetsplatsen ska främja och vara anpassad till de aktiviteter som medarbetarna i organisationen dagligen behöver utföra.

### 3.1.2 Forskning kring aktivitetsbaserade arbetsplatser

Sedan uppkomsten av konceptet aktivitetsbaserade kontor under 1980-talet har flertalet studier gjorts på området. Särskilt är det många författare som fokuserar på aktivitetsbaserade kontor ur perspektivet "anställdas tillfredsställelse". Enligt Brunia et al. (2016) beror exempelvis de anställdas tillfredsställelse av ett aktivitetsbaserat kontor både på de fysiska aspekterna av kontoret, hur miljön är utformad, men även på hur implementeringsprocessen fungerade. Därtill kom Rolfö et al. (2018) i sin forskning fram till att anställda ofta är nöjda just med de fysiska aspekterna av de nya aktivitetsbaserade kontoren, även om det också visade sig att kommunikationen inom olika team försämrades. Utifrån en annan ståndpunkt menar fortsättningsvis Gerard Hoendervanger et al. (2016) att tillfredsställelse med aktivitetsbaserade kontor beror på hur ofta de anställda byter aktivitetszon under sin arbetsdag, där de som byter oftare är mer tillfredsställda. Denna slutsats kan sägas utmanas av Wohlers et al. (2017), vars forskning visar att tillfredsställelsen med kontoret beror på hur aktivitetszonerna används, och om aktiviteterna som utförs passar zonen, snarare än att de anställda byter zon. Vidare föreslår Appel-Meulenbroek et al. (2011) att aktivitetszonerna i ett aktivitetsbaserat kontor ofta faktiskt används på fel sätt och att det, i linje med vad Wohlers et al. (2017) skriver, kan leda till bland annat otillfredsställelse hos de anställda.

Med andra ord fokuserar de ovan nämnda studierna till största del på den tillfredsställelse eller otillfredsställelse som uppkommer i kontakten mellan individ och fysisk miljö. Även om Rolfö et al. (2018) nämner kommunikation i team, är just tillfredsställelse i anknytning till den sociala dimensionen inte någonting som tas upp i någon högre grad i den tidigare litteraturen. Studierna fokuserar även på perioden efter införandet av aktivitetsbaserade kontor snarare än själva övergångsperioden.

När det kommer till de studier som har en kvalitativ utgångspunkt finns det å ena sidan författare som undersöker hur anställda argumenterar för och emot förändringen till aktivitetsbaserade kontor. Här kommer exempelvis Näsänen (2017) fram till att en och samma metafor kan användas som ett verktyg av anställda i en organisation både för att argumentera för och emot förändringen. Ett liknande resultat finns hos Näsänen och Vanharanta (2017) vars forskning visar att samma värderingar och idéer kan nyttjas som källa för både för- och motargument mot att arbeta i aktivitetsbaserade kontor. Fortsättningsvis beskriver Elsbach (2003) att anställdas personliga identiteter hotas på aktivitetsbaserade arbetsplatser när de inte har möjligheten att "utsmycka" sina arbetsplatser, göra dem personliga och på så sätt visa vem de är för resten av organisationen. Författaren såg även att dessa hotade identiteter gjorde att de anställda på olika sätt och med olika medel då försökte personliggöra sina arbetsplatser ändå, trots att det kanske inte var tillåtet. Just att anställda på en icke-territoriell arbetsplats trots officiella regler kommer att göra vad de kan för att sätta sin prägel på arbetsplatsen är någonting som även Brunia och Hartjes-Gosselink (2009) kommer fram till.

Således har det gjorts ett flertal kvantitativa och kvalitativa studier kring aktivitetsbaserade kontor, där de flesta fokuserar på perioden efter införandet. Dessutom finns en underrepresentation av artiklar som tittar på det sociala snarare än det individuella sammanhanget. Detta innefattar artiklar som belyser hur aktivitetsbaserade kontor påverkar anställdas identiteter, där deras unika personliga identiteter primärt lyftes fram.

## 3.2 Teoretiska perspektiv

### 3.2.1 Sensemaking i organisationer

Sensemaking—att ge mening åt någonting—kan på ett övergripande plan beskrivas som den process genom vilken människor söker förstå situationer som för dem är tidigare okända, tvetydiga, förvirrande eller som på andra sätt strider mot deras förväntningar. Processen yttrar sig i ett aktivt konstruerande av en verklighet utifrån situationen man söker förstå, varefter tolkningar av denna konstruerade verklighet fungerar för att ytterligare kunna ge mening åt och förstå situationen (Maitlis & Christianson, 2014).

Organisatorisk sensemaking beaktar i sin tur den sociala kontexten som fundamental, och beskriver följaktligen sensemaking som den process genom vilken aktörer i en organisation tolkar situationer utifrån interaktion med andra aktörer. På så vis konstruerar de en verklighet som för dem är begriplig och tillåter ett kollektivt handlande (Maitlis, 2005 citerad i Maitlis & Christianson, 2014). Den sociala processen ses alltså som avgörande för hur organisationsmedlemmar förstår och ger mening åt komplexa organisatoriska sammanhang associerade med tvetydighet och osäkerhet. Organisatorisk sensemaking kan genom detta användas i syfte att försöka förklara flera olika aspekter av organisationer, som exempelvis organisatorisk förändring (Maitlis & Christianson, 2014).

Eftersom att vi studerar en kommun under övergången till aktivitetsbaserat kontor är sensemaking ett särskilt förtjänstfullt perspektiv. Detta eftersom kommunens anställda ännu inte har någon konkret referensram för vad aktivitetsbaserat kontor innebär annat än de diskussioner och den planering och information som de varit involverade i eller delgivits. De har inte personligen upplevt aktivitetsbaserat kontor i praktiken, utan har endast andrahandsinformation att förlita sig på gällande vad aktivitetsbaserat kontor betyder. De medel de har tillgängliga i nuläget för att förstå och ge mening åt fenomenet är således främst den sociala processen.

### 3.2.2 Platslöst arbetssätt och sensemaking

Bean och Eisenberg (2006) är två författare som studerat hur ett platslöst arbetssätt trigger sensemaking i organisationer. Detta är en av få studier av kvalitativ karaktär som fokuserar på sensemaking innan införandet av detta arbetssätt, samtidigt som de ser till föreställningar och känslor. Enligt författarnas analys fanns det tre diskursiva faktorer, även kallade "systemiska ankare", som spelade en avgörande roll för hur anställda förstod och förhöll sig till en övergång mot platslöst arbetssätt, vilket de kallar nomadiskt arbete. Dessa tre faktorer eller ankare benämner författarna som identitet, kultur och struktur.

*Identitet*, i form av en stridighet gentemot den nuvarande identiteten, är den första faktorn som Bean och Eisenberg (2006) menar på kan trigga sensemaking vid övergången till platslöst arbetssätt. Detta eftersom det platslösa kontoret innebär en

förlust av olika fysiska identitetsmarkörer som för personen i fråga definierar vem de är på jobbet. De menar på att exempelvis chefer får svårare med sin identitet då dessa behöver förändras utan egna kontor eller platser. I författarnas forskning fann de att chefer hade svårt med identifiering som chef då de gärna ville ha sina egna rum, lite som en statussymbol. Samtidigt gick det platslösa kontoret emot identiteten på ett sätt där anställda ansåg sig behöva sina fasta arbetsplatser för att kunna stämma överens med sin jobbidentitet, det vill säga hur man identifierar sig själv på jobbet. Dock nämner Bean och Eisenberg (2006) även att vissa anställda försökte att omdefiniera sin uppfattning av vad en viss identitet innebar, för att kunna hantera att identiteten förändrades. Detta skulle kunna kallas en slags stegvis sensemaking.

Vidare är *kultur* den andra faktorn som utlöste sensemaking under en övergång till platslöst arbetssätt i fallföretaget (Bean & Eisenberg, 2006). Här handlar det enligt författarna om hur anställda skapar en förståelse för "hur saker görs" inom företaget och hur dessa förändras med en övergång till ett arbetssätt utan fasta platser. En övergång till detta skapar således enligt författarna svårigheter att hantera förändringar kring saker som tas för givna i en organisation, både sett till teknologi, klädsel och hur anställda ständigt kommer och går. Det skapar ett problem i kulturen där de aktiviteter och beteenden som tidigare varit självklara får nya former av meningar än tidigare (Bean & Eisenberg, 2006). Detta gör att de sätt på vilka aktiviteter "alltid gjorts" kan bli svåra att bibehålla i ett sådant nytt arbetssätt. Därmed menar Bean och Eisenberg (2006) att det framkallar sensemaking för att förstå dessa förändringar som kan ske kulturellt sett i organisationen.

Avslutningsvis är den tredje faktorn enligt Bean och Eisenberg (2006) *strukturen*, där sensemaking triggas av framförallt det förflutna. Här handlar det om att sensemaking triggas av att anställda inte känner till det framtida förhållandet mellan företaget och sociala strukturer, där viljan finns att försöka förstå dessa. Detta uppstår i de anställdas olika ansträngningar att artikulera ett okänt eller framväxande förhållande mellan företaget och sociala strukturer. Samtidigt sker det även i sociala strukturer mellan arbetstagaren och interna sociala strukturer, som ekonomi och makt. Med detta så tenderar man att fokusera på hur det tidigare varit då det finns en osäkerhet i hur framtiden kommer att se ut. Detta genomförs för att anställda ska kunna förstå sina

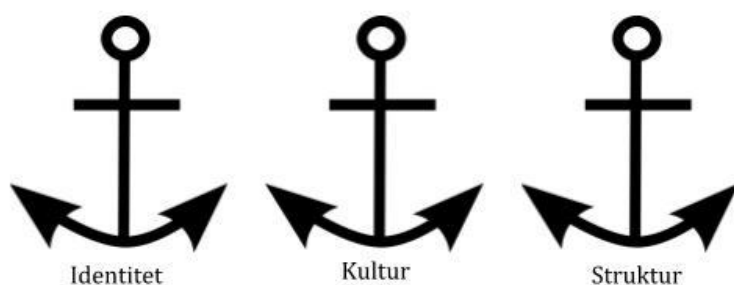
positioner i företaget och försöka förstå hur denna kommer se ut efter införandet av platslöst kontor.

Enligt författarna spelar dock samtliga faktorer in på varandra och skapar en form av sensemaking för en övergång mot ett platslöst kontor. Artikelns teoretiska bidrag har diskuterats och citerats i flertalet andra artiklar. Artikeln har även utvecklats i främst en studie som haft kvalitativ karaktär och behandlat liknande fenomen. I den artikeln, som tidigare diskuterats, var retorik det som framkom som den viktigaste faktorn, där framförallt tvetydighet var en viktig aspekt (Näsänen & Vanharanta, 2017). Trots att artikeln citerats och även utvecklats en viss del så diskuteras samtidigt den begränsade förekomsten av teoretiska och kvalitativa studier inom just platslös och flexibel arbetsplats, där fler studier om hur människor talar och förstår sig på en sådan form av förändring efterfrågas.

I vår studie har vi hittat andra faktorer som är av betydelse vid sensemaking under övergången till aktivitetsbaserade kontor, vilket gör att vårt material indikerar någonting ytterligare än det som Bean och Eisenberg (2006) fokuserat på. Vi har funnit framförallt en annan aspekt som är av stor betydelse och kompletterar en av dessa tre ankare, en utveckling som vi kommer att presentera nedan. Genom denna nya aspekt ämnar vi fylla en teoretisk lucka som vi anser finns i denna artikel, eftersom vi genom vår studie funnit andra påtagliga dimensioner som artikeln inte låter sig förklara. Detta eftersom flertalet av de viktigaste resultaten i vårt material inte behandlas i deras teoretiska ramverk, vilket visar på att vi funnit andra nyanser än vad författarna kommer fram till. Således betyder detta att vi funnit viktiga empiriska resultat som inte låter sig förklaras av tidigare forskning.

Figur 1 är skapad av oss för att illustrera Bean och Eisenbergs (2006) tre ankare för sensemaking vid övergången till aktivitetsbaserade kontor. Teorin kring dessa är vad vi ämnar komplettera med vår studies slutsatser (bild omarbetad från Open Clip Art Library, 2014).

Figur 1.



### 3.2.3 Behovet av tillhörighet

Behovet av tillhörighet är en kraftfull, grundläggande och genomgripande mänsklig drivkraft. Tidigare forskning på mänskliga motivationsfaktorer har fokuserat behov av makt, bedrifter, närhet, godkännande och, i en mindre utsträckning, även anknytning (Baumeister & Leary, 1995). Behovet av tillhörighet är enligt Baumeister och Leary (1995) en viktig motivationsfaktor hos de flesta människor. Detta behov av att känna tillhörighet med andra härrör ur en strävan av att känna att man har ett syfte (Baumeister & Leary, 1995).

Människor har således en stark drivkraft att skapa och bibehålla värdefulla, varaktiga och viktiga mellanmännsliga relationer (Baumeister och Leary, 1995). Baumeister och Leary (1995) framhäver framförallt två kriterier som nödvändiga för att uppnå detta:

- 1) Upprepade interaktioner inom en avgränsad grupp av människor;
- 2) Ett sammanhang för dessa interaktioner som är någorlunda stabilt och inkluderar omsorg om varandra och som bygger på att alla personer i sammanhanget har någonting gemensamt.

Detta betyder att man har upprepade interaktioner med en grupp som exempelvis ett kompisgäng eller kollegor på jobbet. Samtidigt ska denna grupp då ha någonting som är gemensamt, vilket skulle kunna vara intressen eller arbetsuppgifter på en arbetsplats, där den enes jobb möjliggör någons annans arbete. På så sätt finns ett ömsesidigt intresse för varandras välbefinnande och förmåga att prestera. Följaktligen är interaktioner med en ständigt föränderlig sekvens av människor inte lika tillfredsställande för ens behov av tillhörighet som upprepade interaktioner med samma

uppsättning människor i ett tryggt sammanhang. Därtill finns det en miniminivå av mellanmänskliga relationer som människor känner behov av att skapa, och när denna har uppnåtts minskar behovet av att skapa nya. Det är således kvalitativa egenskaper snarare än kvantitativa som styr behovet (Baumeister och Leary, 1995).

Vidare kan identitet och den sociala kontexten, som tillhörighet bygger på, sägas vara tätt sammanlänkade. Ashforth och Mael (1989) skriver att *Social Identity Theory* i grunden bygger på att det finns ett behov hos människor av att gruppera sig för att förstå sin omvärld och genom detta känna tillhörighet. Identifiering handlar då om en känsla av tillhörighet (Ashforth & Mael, 1989). Det finns två typer av identiteter som antas sprunget ur detta: den personliga identiteten som representerar exempelvis personlighetsdrag, intressen och individuella förmågor. Samt den sociala identiteten som representerar viktiga grupp tillhörigheter, exempelvis nationalitet, yrke eller kön. En grups särdrag och dess framgångar och motgångar anses därmed som självupplevda av den individuella gruppmedlemmen. Personen uppfattar därmed gruppens öde som sammanflätat med sitt eget (Ashforth & Mael, 1989). Människor tenderar att anamma en social identitet för att minska osäkerheter och höja sin egen självkänsla (Hogg, 2001). Denna teori förklarar således varför människor tenderar att kategorisera sig själv och andra i olika grupper, och varför man fäster vikt vid just en viss grupp för att känna tillhörighet i olika situationer.



## 4. Resultat

Nedan kommer våra empiriska fynd att presenteras. Det första avsnittet kommer att redogöra för hur anställda skapar betydelse av aspekter gällande aktivitetsbaserat kontor som en förlust av ett sorts basläger. Efterföljande avsnitt behandlar hur ett aktivitetsbaserat kontor upplevs kunna bli som en labyrint av de anställda. Sedan kommer ett avsnitt om hur detsamma kan ses som någonting som kan splittra "flocken". Vidare presenteras ett avsnitt om hur det nya kontoret och den digitalisering som medföljer innebär en väg mot framtiden enligt de anställda. Avslutningsvis sammanfattas samtliga delar i ett slutligt avsnitt.

### 4.1 Empiri

#### 4.1.1 Förlusten av en fast arbetsplats som basläger

En av de mest konkreta förändringarna som aktivitetsbaserat kontor innebär är förlusten av en fast egen arbetsplats. Följande citat illustrerar hur denna förlust uppfattas bland de anställda:

*"Men jag tror att den största farhågan nu är det här att vi inte kommer ha egna platser ändå. För nu, även om det inte är så bra nu, så har vi ju en egen plats att gå till, man behöver inte alltid packa ihop allt man sitter med och man kanske kan lämna någonting och komma tillbaka och veta att det ligger kvar där."*

*(Medarbetare 3)*

*"Det har betytt för mig väldigt mycket [att ha eget skrivbord]. Nej men dels har jag ju stolen inställd efter mig, datorn inställd efter mig, jag har en del pärmar, som man inte får ha men jag har ju det ändå som jag kan lämna kvar. Och mina pennor, och lite saker som man jobbar med som man kan lämna. Man kan lämna, man vet vart man ska sitta... Och ibland så har man bråttom från jobbet, så kan jag lämna det hur det ser ut. Jag behöver inte göra snyggt, det kan vara så som det är. [...] Och sen om jag går iväg på ett möte eller åker iväg så måste man plocka ihop och undan efter sig och sen tillbaka... alltså det blir jätterönt."*

*(Medarbetare 2)*

*“[...] jag vet ju när jag kommer till jobbet, var går jag och det första jag gör, jag går till mitt skrivbord, sätter igång min dator, hänger upp min jacka liksom, och där ligger mina papper just det, det där skulle jag göra idag, så att ja, det är ju bekvämt och effektivt förstås att veta precis var man ska bli av när man kommer på morgonen och att man vet vilka som sitter runtomkring är också en fördel, eftersom det är dem jag jobbar närmast med. Så det är klart att det är positivt på många sätt att ha ett eget skrivbord.” (Chef 1)*

Citaten ger en samlad bild av den egna platsen som ett slags “basläger”, en plats att alltid ha möjlighet att återvända till. Även om de anställda inte bestiger berg på arbetstid, så har de i många avseenden krävande arbetsuppgifter. “Baslägret” innebär därmed bekvämlighet och trygghet, eftersom det fungerar som en avlastningsplats för diverse egna och arbetsrelaterade föremål som skulle vara besvärliga att ständigt bära runt på. Dessutom uppfattas baslägret som en säker plats för förvaring av dessa föremål, likt ett näste eller hem. Citaten visar även på hur anställda upplever sin typiska arbetsdag som ganska fragmenterad, med olika möten som avlöser varandra och andra avbrott. Då kan det egna skrivbordet jämförelsevis ses som en trygg och fast punkt: en plats som inte förändras utan ser likadan ut som när man sist lämnade den. Det blir då enkelt att dyka tillbaka in i det arbete man höll på med innan avbrottet.

Det finns även en frihet i att kunna lämna arbetsplatsen oavsett tillstånd, och att inte behöva städa undan efter sig varje gång man går därifrån. Samtidigt är det bekvämt att platsen är anpassad utefter ens egna behov, så att man inte behöver återanpassa sin arbetsplats varje gång man kommer till den. Detta skulle kunna liknas vid friheten man har att möblera, dekorera och stöka ner sitt eget hem: man får göra som man vill eftersom att man bor där.

Det fanns även de som bekymrade sig över att effektiviteten skulle påverkas negativt till följd av förlusten av “baslägret” i det nya aktivitetsbaserade kontoret, vilket illustreras i följande två citat:

*“Just de där små effektiva liksom nedslagen man gör på sin egen arbetsplats, det kommer ju inte heller kunna göra sen om man är borta mer än två timmar. Då måste vi hitta en ny plats. [...] Det är nog det här med ineffektivitet för att man måste gå och leta upp nya platser under dagen och om jag lämnar min plats mer*

*än två timmar så måste jag leta efter en ny plats. Så att, risk för att det blir ineffektivt arbete.” (Chef 1)*

*“Det är att man inte har sin plats, det känns... jag vet inte. Det är lite stor skillnad tycker jag. Särskilt som jag har väldigt många möten, jag springer från ett till annat. Och ibland så har man lite, vissa papper som man behöver någonstans att ha dem. Så, det är lite det. Det är inte så att jag sitter halva dagen på samma arbetsplats och sen ska jag till något möte. [...]” (Chef 2)*

Här ges ett intryck av att möten ute i organisationen är en vanlig del av chefernas arbetsdag och att de därför är mobila snarare än stationära. De verkar ha en bild av att deras roll innebär att de ska vara så effektiva som möjligt, vilket exemplifieras i citaten ovan. Cheferna berättar där om hur de i nuläget brukar “mellanlanda” vid sina skrivbord mellan möten för att kunna nyttja även den tiden för arbete. Båda cheferna hänvisar till att de ofta lämnar sitt skrivbord under dagen för att gå på möten men att de gärna vill ha en plats att återkomma till. Skrivbordet blir även här som ett slags basläger: en fast plats dit man kan komma och gå under dagen för att upprätthålla den önskade effektiviteten. När organisationen övergått till ett aktivitetsbaserat kontor kommer detta “basläger” följaktligen att försvinna, vilket cheferna ovan alltså ser på med oro.

#### 4.1.2 Aktivitetsbaserat kontor som en labyrint

Följande avsnitt kommer att redogöra för hur anställda skapar betydelse av aspekter gällande aktivitetsbaserat kontor som att ge sig in i en “labyrint”, med tillkommande oro och stress.

Intervjupersonerna uttryckte en del praktiska orosmoment gällande hur de ska hitta varandra i det nya aktivitetsbaserade kontoret, eller att hitta en lämplig arbetsplats överlag. De var oroliga för att de skulle behöva gå runt och leta efter varandra eller en arbetsplats och att detta skulle uppta mycket tid:

*“Det dåliga är också, att man kanske inte är nära de personer man har mest kontakt med eller behöver ha kontakt med. Utan man måste leta, det är dåligt tycker jag. För att det kommer kanske ta väldigt mycket tid om man behöver hitta*

*någon, så det är inte naturligt att den personen sitter nära, utan du måste ta reda på var han eller hon är". (Chef 2)*

*"Ja, just det här, farhågorna är ju just det här praktiska, att det ska bli svårare att få tag på folk när man behöver få tag på folk, vart sitter hon nu då... För som det är nu, det blir ju mycket mer effektivt om jag kan fråga kollegan som sitter bredvid mig än att jag ska mejla och boka möte med henne och återkomma till den där kunden med den där lilla korta frågan liksom." (Medarbetare 1)*

*Så det tycker jag... skulle vilja ha ett skrivbord, för jag tycker det känns jobbigt att springa runt och börja leta, dels för att man inte har grejer, först måste man hämta sina grejer på morgonen och sen ska man springa runt och leta ledigt bord." (Medarbetare 2)*

*"Alltså nu har vi nu har vi ju ändå fasta platser, och vi kommer inte att ha det sen, och nu känner jag att nu vill jag ju ha min plats, men det kommer vi ju inte få. [...] Ja man har sitt skåp och så får man ta den plats som är ledig. Och det tycker jag... Det känns jätterörigt, man kommer på morgonen och man har ju ändå grejer med sig och vet inte vart man ska sitta, springa runt och leta efter ledig plats. (Medarbetare 2)*

I samtliga av citaten ovan uttrycker intervjupersonerna alltså en farhåga om att det aktivitetsbaserade kontoret kommer att innebära stor förvirring och mycket letande. Både letande som i att irra omkring och söka efter en plats eftersom de inte vet var de ska sitta, men även letande efter kollegor eftersom de inte längre naturligt kommer att sitta samlat. Den sammantagna bilden av citaten kan på så sätt sägas ge intrycket av att aktivitetsbaserade kontor kan liknas vid en labyrint: en plats av konstant letande som ger upphov till känslor av just förvirring, frustration och vilshenhet. Detta eftersom deras "rötter", den egna platsen samt den självklara tillgången till arbetskamraterna, rycks upp och de tvingas orientera sig i en slags "labyrint" istället. Den förvirrande och snåriga labyrinten är någonting man vill ta sig igenom för att komma ut till dagsljuset på andra sidan. Följande två citat skulle fortsättningsvis kunna ses som ytterligare exempel på hur de anställda upplever att deras arbetsplats kommer att bli en slags metaforisk labyrint:

*“Kanske blir det så fortsättningsvis, man kan hitta varandra i alla fall, men, jag tror inte att det kommer, det blir samma sak där kanske mer med rensa bordet när man går och lämna och leta, jag tror det blir mer tryck på oss också att jobba hemifrån.” (Chef 2)*

*“Och redan nu känner jag att det är jättemånga som började arbeta hemifrån i mycket större utsträckning och jag tror det blir ännu mer för det finns inte jobbplatser för alla.” (Medarbetare 4)*

Dessa två citat uttrycker nämligen idéer om att förhållandena på det aktivitetsbaserade kontoret kommer att leda till att allt fler arbetar hemifrån. För vad händer om man har friheten att arbeta varsomhelst, det nya kontoret känns som en “labyrint” och den tydliga plats som man haft på arbetsplatsen försvunnit? Kanske är det då så att man hellre flyr denna situation i förmån för att arbeta hemifrån, där man kan undvika förvirringen och frustrationen som en labyrint innebär.

Fortsättningsvis kommer vi att redogöra för hur intervjupersonerna i studien på olika sätt uttryckte att övergången till aktivitetsbaserade kontor utmanade deras syn på sin yrkesroll och vad yrkesrollen innebär för dem. Dessa aspekter skulle kunna antas vara till följd av “labyrinten” och de svårigheter den medför. Till att börja med följer tre olika citat där tre chefer pratar om just sina roller som chefer i ljuset av aktivitetsbaserade kontor:

*“Jag vill gärna ha koll på var mina medarbetare är och vad de gör i alla fall, som det känns att man har ansvar. Och det är inte på samma sätt, då måste man hitta andra lösningar [...] Och tillit också måste man... det är otroligt viktigt att man vet att de [medarbetarna] gör det de ska göra.” (Chef 2)*

*“Ja, alltså det första är att man inte vet, jag vet ju inte var min arbetsgrupp sitter fysiskt när jag kommer till jobbet. Det vet jag ju idag. Å andra sidan så har jag dem inte så nära idag att jag ser liksom att ‘Åh, det verkar som att de jobbar och gör sitt jobb’, utan de sitter ändå en bit ifrån. Så jag har ändå förtroende för att de gör det de ska. [...] att den största förändringen är inte för medarbetarna utan för cheferna [...] Dels att man inte vet riktigt var de [ens medarbetare] är, och sen att alla tittar på var cheferna sätter sig.” (Chef 1)*

*“Man kommer ju inte veta var man har sina medarbetare. Och det har vi övat oss på här också nu: man får jobba hemma, man får sitta på ett kafé eller på, utanför huset. [...] Och det är frihet istället att man ska sitta fast här vid kontoret. [...] jag har i princip alltid ändå jobbat så: litat på mina medarbetare och låtit dem ta ansvar själv. Men på något sätt är det ändå ganska svårt och tänka att vi har den friheten och att de får friheten.” (Chef 3)*

Det dessa citat har gemensamt är att de tar upp chefernas tankar om att deras sätt att arbeta som chefer kommer att förändras i ett aktivitetsbaserat kontor. De pratar om hur det aktivitetsbaserade kontoret kommer att innebära att de inte kommer att ha möjlighet till samma direkta kontroll och överblick över sina medarbetare när de inte längre har fasta platser. Detta skulle kunna antas vara en förändring som skapas till följd av den “labyrinth” som nu antas uppkomma på arbetsplatsen, där man som chef antas behöva förändras för att fortsatt kunna bedriva sin chefsroll på ett önskvärt sätt. Chefernas roller upplevs således bli mindre kontrollerande, med ett större behov av tillit och förtroende gentemot sina medarbetare när man befinner sig i den förvirrande “labyrinten”. Cheferna beskriver att de inte kommer att kunna utföra sitt arbete på samma sätt längre och citaten ovan skulle därmed kunna ge uttryck för hur de upplever att den yrkesroll de har idag kommer att försvinna och ersättas med en ny i och med “labyrinten”. Samtidigt säger cheferna i citaten att de redan har förtroende för sina medarbetare och att de låter dem ta eget ansvar. Cheferna verkar alltså på en och samma gång säga att de har förtroende för sina medarbetare men att de trots detta oroar sig över att inte kunna kontrollera medarbetarna i det nya. Kanske är det ett tecken på att just kontrollaspekten är någonting de förknippar med chefsrollen och att oron kring denna aspekt därmed är svår att komma ifrån trots resonemang om förtroende och tillit.

Vidare fanns det även en generell oro kring moment som exempelvis hur sekretessen skulle kunna hållas i och med införandet av aktivitetsbaserat kontor, då “labyrinten” inte anses tillföra tillräckligt med säkerhet. Denna oro illustreras av följande citat:

*“Min första reaktion var att jag tyckte att det var jättetokigt att inte ha egna rum, ja. Eftersom vi jobbar så mycket [med] sekretess och vi har så mycket telefonsamtal och så.” (Medarbetare 1)*

Här syns en generell oro som finns hos de som hanterade många sekretessbelagda ärenden i sitt jobb. Även om de fått mycket information och alternativa kommunikationsmedel så fanns det ändå en sorts gnagande oro för hur det skulle bli i framtiden, och hur detta skulle förändra deras sätt att arbeta på. Denna oro skulle kunna tolkas som att den grundas i att det inte upplevs finnas tillräckligt med säkerhet i det aktivitetsbaserade kontorets "labyrint". En labyrint är en oförutsägbar plats med många människor i rörelse, med andra ord inte en säker plats för känsliga ärenden. Det praktiska problemet blir här att de nu inte kommer kunna arbeta på samma sätt som tidigare utan kommer behöva se över det nya arbetssättet för att förhålla sig till "labyrintens" miljö. Det är dock viktigt att poängtera att en rad olika åtgärder tagits för att säkerställa sekretessen på förvaltningen, någonting som från början inte var tänkt, och detta har lugnat oron för detta avsevärt. Trots detta innebär övergången till aktivitetsbaserat kontor att de behöver arbeta på andra sätt än tidigare och förändra en inarbetad rutin i sin yrkesroll.

#### 4.1.3 Aktivitetsbaserat kontor splittrar flocken

Följande avsnitt kommer att redogöra för hur anställda skapar betydelse av aspekter gällande aktivitetsbaserat kontor och ser det som en katalysator för ensamhet och svårighet med sammanhållning av sin arbetsgrupp.

Ensamhet och sammanhållning var någonting som visade sig vara stora orosmoment i det material vi funnit, det vill säga någonting som flertalet av de anställda har tankar kring. De upplever en form av rädsla för att drivas bort från sitt "flock" och således förlora mycket av den sammanhållning som man tidigare ansett sig ha. I materialet var det ett flertal aspekter som påvisade dessa känslor och funderingar och som kommer att presenteras nedan.

Det fanns ett flertal aspekter som på ett eller annat sätt kan kopplas till just en känsla av splittring hos de anställda. Den första av dessa var en oro som visade sig hos ett flertal av de intervjuade: rädslan för att bli allt mer ensam på arbetsplatsen. I detta sammanhang ses självständighet som ett måste och just förlusten av sin grupp som tämligen påtaglig:

*“Man måste jobba mer individuellt. Tidigare var det ju liksom, till exempel nu, vi sitter tillsammans om jag har några frågor och funderingar kan jag sitta och liksom [...] Bolla lite och prata. Men nu måste man liksom... ta mycket mer ansvar själv, man kan inte gå och leta efter folk i huset”. (Medarbetare 4)*

*“Ja precis om man liksom, det sämsta... att man kan vara ensam liksom, man vet inte vart kollegorna är och det blir lite alltså den där, kanske det blir att man tappar lite gruppkänsla i egen enhet man blir liksom större grupp”. (Medarbetare 4)*

*“Vad var det mer som är dåligt, att man kan känna sig ganska ensam fastän det är ganska många som är runtomkring, eh, ja det är bara jag men ändå. [...] Ja precis, det är inte så, det kan vara roligt men samtidigt så kan det vara rätt ensamt också, du känner inte folk så nära [...] Visst är det många men ändå, det handlar inte om hur många personer som finns runtomkring, det handlar om också vilka personer som finns runtomkring”. (Chef 2)*

Här tydliggörs känslan av en framtida ensamhet som aktivitetsbaserat kontor antas innebära. Rädslan för ensamhet speglas både i en känsla av att tvingas till att arbeta mer individuellt, även om detta kanske inte är önskvärt, men även mer påtagligt i en stark känsla av en framtid i ensamhet. I nutid verkar ett flertal arbetsgrupper ha skapat någonting som skulle kunna ses som en gemensam “flock” där ensamheten inte är lika påtaglig som den förväntas bli efter övergången till aktivitetsbaserade kontor. Detta kan tolkas som att just det sociala sammanhanget, i form av en enkelhet att exempelvis finna sin arbetsgrupp, är en trygghet för anställda. Förlusten av detta är associerat med en oro och frustration. Denna trygghet verkar heller inte enbart vara associerad med praktiska faktorer, som att finna varandra för jobbrelaterade problem. Snarare verkar det även handla om en form av trivsel och nära relationer. Exempelvis pratar Medarbetare 4 om vikten av gruppkänsla och Chef 2 nämner att en negativ aspekt med att sitta bredvid nya människor varje dag är att inte känna bordsgrannarna på djupet. Detta kan relateras till hur de arbetat innan och under övergången till aktivitetsbaserade kontor, där de varje dag suttit och samarbetat med samma grupp av människor. Denna “flock” blir på en arbetsplats ens närmsta kollegor, och dessa nyckelpersoner blir då avgörande för att inte känna sig ensam. När detta sammanhang ruckas hos de anställda, vilket de anställda



verkar förvänta sig kommer att hända med införandet av aktivitetsbaserat kontor, så skapas en känsla av ensamhet: jag måste klara mig utan "flocken".

Vidare fanns det även mer målande exempel där anställda belyser just vikten av "flocken" och rädslan för att bli ensam kvar med metaforliknande exempel:

*"När det är ett eget kontor så blir det aldrig det där att ingen sitter bredvid mig. Det märker man ju nu redan bara i matsalen, när det är sådär jättestor matsal, alltså det är ju som en skolmatsal liksom, [...] Men så kommer man dit, och så står man medan man värmer sin mat och liksom tittar ut över hela matsalen och bara känner jag någon här eller ska jag sätta mig själv. Det är ju inte så att man bara går och sätter sig hos någon man inte känner, direkt heller." (Medarbetare 3)*

*Det var någon som sa 'Ja men det kommer att bli som när man är på charterresa, alla går ner och lägger sin handduk innan de äter frukost och sen så när man kommer ner till poolen bara ja här ligger min handduk på den bästa platsen', så. Eller att man lägger ut den kvällen innan, så vi skojade om det och sa 'Ja men om alla lämnar sina kavajer eller koftor och så hjälps vi åt och hänga ut dem', så när vi kommer på morgonen så bara 'Här har vi tagit en plats till dig.'" (Chef 1)*

Här återspeglas återigen rädslan för att vara ensam och hur viktigt det kan antas vara att sitta med sina nyckelpersoner. De båda citaten bygger vidare på vikten av den sociala kontexten och behovet av ett visst sammanhang på arbetsplatsen. Det skulle kunna tolkas som att man ser sina närmaste kollegor som en form av "flock" med ett tillkommande hem, som skänker en trygghet och ett sammanhang. Tryggheten kan här antas speglas i just behovet av att ha dessa viktiga personer nära. I dessa två citat exemplifieras detta tydligt, som i exemplet att blicka ut för att hitta sina egna där en farhåga är att just behöva sätta sig med människor som inte tillhör dessa. Detta kan då tolkas som just ett behov av ett särskilt sammanhang likt det man kan uppnå med just en "flock", där man hör hemma och har en given plats.

Samma sak gäller den medföljande oron kring hur man ska hålla ihop denna "flock": hur man ska hjälpa varandra för att få platser tillsammans i det aktivitetsbaserade kontoret. Här syns tydligt ett behov som kan motsvaras av att på en semester med familjen vilja sitta på en plats vid poolen där du exempelvis kan se dina barn eller vid ett parasoll för

att skydda mot solen, och att "hålla varandra om ryggen". Här kan det då vara just vikten av att ha sina nyckelpersoner nära som fungerar för att ha ett sammanhang på jobbet.

Vidare kände ett flertal av de intervjuade ett sorts behov av att motverka den ensamhet eller förlust av "flocken" som aktivitetsbaserat kontor kan komma att innebära. Detta illustreras med nedanstående citat:

*"Vi har ungefär tider när vi går till lunch. Man vet att en del äter lite tidigare, vi brukar ju [gå] tillsammans. Och sen fika, ibland går man ju på fika efter telefontider, men vi har inga fasta traditioner eller... Men vi diskuterade, vi måste skaffa sådana, för annars blir det så att vi sitter på olika platser och vi tappar den där gruppkänslan". (Medarbetare 4)*

*"[...] Vi ska fika, ha gemensam fika, men det kanske blir mer naturligt när vi sitter utspridda att vi ska träffas då, då kanske till och med obligatoriskt på något sätt att man ska ta sig tid att man ska komma och fika tillsammans [...] Det beror på, men det kan, det är väldigt mycket mejl, men vi sitter så nära så vi pratar mycket med varandra. Det är det jag ska sakna när vi blir utspridda, ja, så det pratar vi också om, det är viktigt också att träffas och prata ihop och lite så, det ger otroligt mycket trygghet också." (Chef 2)*

Här finns det en tydlig uppfattning om att gemensamma traditioner inte vidmakthålls eller upprättas i form av exempelvis gemensamma fikastunder så kommer gruppen att försvinna. Detta kan tolkas som just en rädsla för att förlora sin viktiga "flock" och sitt sammanhang och det kan antas att det finns en rädsla för att gruppen automatiskt splittras med aktivitetsbaserat kontor, om man inte aktivt motverkar det. Det kan förstås som en form av reaktion som känns nödvändig för att inte en alltför stor förlust ska uppkomma, för att kunna bibehålla gruppen som bidrar med denna trygghet. Om man då istället har en trygghet i form av vetskapen om ett möte eller fika med sin självklara grupp så kan det antas minska känslan av ensamhet och öka sammanhållningen av gruppen.

Vidare var även kommunikationen en aspekt som skapade oro för sammanhållningen av gruppen:

*“Alla säger att det är så bra för man ska kommunicera och samarbeta men jag vet inte vad jag har för behov av det. Vad ska jag samarbeta... jag kommer hit och jobbar, de jag vill samarbeta med är ju mina närmsta kollegor, det är dem man vill ha och prata med. Och då vet jag ju inte riktigt... vart sitter dom nu då, nu sitter jag kanske bredvid någon ekonom och de är säkert jättetrevliga människor men de hjälper ju inte mig i jobbet.” (Medarbetare 2)*

*“Jag vill nog gärna ha som det här: face to face, men det är ju inte alltid man hinner. Just nu har jag [många] medarbetare och de är mycket ute. De träffar kunder och är på hembesök. Det blir både och. Men, men helst vill jag nog prata [...] Så det... men, föredrar helst ett samtal för man kan se också när man har skrivit ett mail till någon så kan det ju... ibland så låter det väldigt hårt på mail. Så det kan nästan låta som... Jag har märkt det att folk kan missförstå det som att de får en [...] (Chef 3)*

*“Alltså jag trivs jättebra med mina arbetsuppgifter alltså jag älskar verkligen mitt jobb och mina kollegor. Och alltså det är ju jätteviktigt liksom, och just det här att vi har ju en sån här relation i min grupp till exempel att vi kan bli irriterade och fräsa till på varandra ‘Men nu får du vara tyst’ [...]. Och just det här att vi har så bra arbetskollegor och så, så funkar det. Skulle man sitta med några som man knappt vågar säga till då skulle det bli jättejobbigt.” (Medarbetare 1)*

Det nuvarande arbetssättet som innebär tät och upprepad kontakt med sina närmsta medarbetare kan sägas ha fostrat ett klimat inom sin “flock” som möjliggör en avslappnad och praktisk kommunikation. Samtidigt finns det återigen en oro för att det aktivitetsbaserade kontoret ska innebära att sammanhållningen bryts: att man inte kommer att kunna sitta och kommunicera med rätt människor. De du vill kommunicera med och som du känner att du kan säga till kommer inte vara de som sitter närmast dig. Vidare kan detta skapa en oro för huruvida man kommer bli ensam: att man inte vågar säga till längre om någon stör har rimligen att göra med att man inte känner personen tillräckligt väl. Samtidigt skapas en känsla av ensamhet av att man förlorar möjligheten att kunna prata med sina nyckelpersoner face to face i samma utsträckning. Detta skulle också kunna ge just de “hårda” orden en större plats med möjliga missförstånd och konflikter som följd. Att kunna säga till om någonting är fel, prata med varandra face to face och just att kunna samarbeta med de personer som man anser viktigast för ens arbete, upplevs som svårare med aktivitetsbaserat kontor.

#### 4.1.4 Mot framtiden

Följande avsnitt kommer att redogöra för hur anställda ser på aspekter av aktivitetsbaserat kontor som innebär en övergång till det moderna och nya. Under intervjuerna var den nuvarande arbetsmiljön ett ständigt återkommande ämne, varpå en längtan till den nya arbetsmiljö som aktivitetsbaserade kontor skulle innebära kan noteras:

*”Jag tror inte att någon är särskilt nervös nu inför nästa flytt utan man tänker att nu kommer det bara bli bättre. Så vi ser positivt på nästa steg liksom [...] ja men sen så tror jag väl ändå, i alla fall utifrån min roll nu då, att jag kommer kunna hitta bättre miljöer eller så där man kan jobba, beroende på vad man ska göra. För jag känner att just nu så sitter jag knappt vid mitt skrivbord ändå.”*  
(Medarbetare 3)

*”Men just nu längtar jag bara efter att det ska bli nytt och fräscht och att det inte ska låta och borras överallt.”* (Medarbetare 1)

*”Här är det väldigt trångt, vi sitter, här är det inte så bra luft under ombyggnationen och luften är inte den bästa och väldigt trångt. Det är väldigt mycket prat, det är väldigt mycket, det är inte riktigt att man tänker att det finns vissa människor som måste koncentrera sig och jobba och så. Det vet vi allihop att det är tillfälligt, vi flyttar snart till nya lokaler, så vi tänker okej det får vara så [...]”*  
(Chef 2)

*”Och jag ser ju nu att... att vi har suttit i den här miljön, vi kommer få ökade möjligheter. Det kommer ju att vara lite tystare zoner, mellanpratzon och där man kan prata. Så att, jag tror att det blir spännande. Och också bara det att vad fantastiskt att få komma till en ny miljö.”* (Chef 4)

Citaten visar på en förhoppning om att aktivitetsbaserade kontor ska innebära en förbättring av arbetsmiljön, med mindre distraktioner och bättre möjligheter för koncentration än vad det öppna landskapet har erbjudit. Värt att åter poängtera är dock att de nuvarande lokalerna är tillfälliga sådana då renovering pågår i de gamla lokalerna. Det är därför möjligt att de negativa aspekterna av det öppna landskapet förstärks i och med de störande momenten som en renovering innebär. Det är mycket oljud och ont om utrymme i nuläget. Därför är det svårt att säga mycket om hur förhoppningarna hur aktivitetsbaserat som just en kontorslösning ser ut, annat än att det inte kan bli värre än

den nuvarande situationen i termer av störningsmoment. Klart är dock att det finns en gemensam uppfattning om att de nya lokalerna kommer att bli estetiskt tilltalande och mer moderna, vilket troligen kommer att ha en positiv inverkan på de anställdas trivsel.

Även den omfattande digitaliseringen var ett återkommande ämne i intervjuerna. Genomgående fanns det ett visst motstånd mot digitaliseringen:

*“Pärmarna har vi fått bort, men det var med stort trauma för sen fanns ett helt förråd där det stod tomma pärmar. Och när vi skulle flytta ner hit så var det jag som fick röja det där, för ingen mäktade att slänga en enda pärm, fast de var tomma. Och det var en del fulla där som ingen hade tömt. Så jag stod och slängde i stora containrar: bara slänga slänga slänga, för jag tycker det är skönt att bli av med gammalt skit. Men det var traumatiskt, de [sa]: ‘Slänger du alla nya pärmar och ska det verkligen slängas där som låg där i containern?’. [...] De är mer fästa, ja, och just det här att ha kontroll och tro att man tappar kontrollen om man inte har pärmar.” (Chef 3)*

*“Men de behöver arbeta på ett mer digitalt sätt, för det är en del av dem som fortfarande har ganska mycket arbetsmaterial i pappersform i pärmar, som de har, nu har vi bara en bokhylla i landskapet och det kommer vi ha sen också, men nu har man bokhyllan bredvid sin plats.” (Chef 1)*

*“[...] jag har en del pärmar, som man inte får ha men jag har ju det ändå.”  
(Medarbetare 2)*

Pärmarna kan sägas representera en vilja att hålla fast vid det gamla för de anställda, samt att kunna bibehålla kontroll. Även om behovet av pärmar inte längre är lika stort, tanken är att mycket istället ska överföras digitalt, så vill anställda ändå behålla dem. Framförallt medarbetarna litar inte fullt ut på att det digitala arbets sättet ska bli en förbättring utan ser det snarare som någonting som kommer att inverka negativt på deras arbete. Detta skulle kunna antas bero på en rädsla för övergången, där det analoga utgör en trygg punkt i förändringen som man nu inte får ha kvar.

#### 4.1.5 Sammanfattning av empiri

Sammanfattningsvis ger empirin fyra olika svar på forskningsfrågan "Vad betyder aktivitetsbaserade kontor för anställda i en kommun?". För det första betyder det att de anställda förlorar sin fasta arbetsplats och den funktion som "basläger" som denna tidigare fyllt. Sedan betyder det aktivitetsbaserade kontoret även att arbetsplatsen kommer att bli som en labyrint. För det tredje ger de anställda det aktivitetsbaserade kontoret en betydelse av att det splittrar den "flock" de haft på jobbet. Till sist betyder det aktivitetsbaserade kontoret att de anställda kommer lämna den arbetsmiljö de haft under övergången för att bli en del av "framtiden" med det aktivitetsbaserade kontoret.

## 5. Diskussion

I följande avsnitt kommer empirin att diskuteras utifrån de valda teoretiska perspektiven. Vi har funnit två inriktningar som vi baserar vår diskussion på, dessa är hur yrkesidentiteten och grupp tillhörigheten—gruppidentiteten—hotas. Eftersom vårt syfte är att undersöka identitetsaspekter vid införandet av aktivitetsbaserade kontor, kommer vi uteslutande att nyttja Bean och Eisenbergs (2006) teoretisering kring identitet, snarare än de andra två ankarna.

### 5.1 Yrkesidentiteten hotas

Baserat på resultatavsnittet ovan syns ett framträdande mönster i empirin i det att intervjupersonerna är bekymrade över att det aktivitetsbaserade kontoret kommer att innebära att den yrkesidentitet man haft hotas. Detta framkom i olika sammanhang under intervjuerna men främst när intervjupersonerna pratade om att förlora sitt "basläger", när de talade om det nya kontoret som en "labyrint" och när de talade om både digitaliseringen och hur det nya kontoret ändå kommer bli estetiskt tilltalande.

#### 5.1.1 Förlusten av baslägrets effekt på yrkesidentiteten

Förlusten av det "basläger" man tidigare ansett sig ha antas gå förlorad med aktivitetsbaserat kontor, vilket skulle kunna antas utmana de yrkesroller som anställda tidigare tyckt sig ha. Detta liknar det resonemang som Bean och Eisenberg (2006) har angående identitet som en trigger för sensemaking. Identiteten påverkas av hur det aktivitetsbaserade kontoret förändrar föreställningar som man tidigare haft och som

kan antas vara givna i det dagliga arbetet (Bean & Eisenberg, 2006). Identiteten utmanas då eftersom den nya gemensamma arbetsplatsen innebär en förlust av olika identitetsmarkörer. Genom identiteten går det därmed att få en ytterligare förståelse för varför vissa anställda fäster stor vikt vid just att bibehålla den effektivitet som ett basläger ger, då den är en viktig del av "vem de är" på jobbet.

De anställda på kommunen ansåg att aktivitetsbaserat kontor skulle innebära en förlust av just baslägret, som till stor del skänkte en effektivitet som var en viktig del av den yrkesidentitet som de anställda har. Deras yrkesroll idag kommer att förändras till följd av denna förlust, där den bild som de har av sig själva som effektiva, utmanas när den tid som de tidigare nyttjat till extra arbete, går till att hitta en ny plats. Baserat på hur viktigt de verkar anse att de effektiva nedslagen vid skrivbordet är, skulle det kunna tolkas som att just känslan av effektivitet är viktig för deras yrkesidentitet: kan jag fortfarande vara effektiv när jag plötsligt måste använda tiden på jobbet på andra sätt? Genom detta kan det sägas att denna yrkesidentitet utmanas av övergången till aktivitetsbaserade kontor. Förlusten av den nuvarande identiteten blir här en slags katalysator för sensemaking om övergången, eftersom de anställdas föreställningar om "vem jag är på jobbet" utmanas.

### 5.1.2 Labyrinten och dess effekter på yrkesidentiteten

Det empiriska resonemanget kring förlorade och förändrade yrkesroller till följd av "labyrinten" som antas uppstå skulle kunna diskuteras i termer av att handla om just utmanade identiteter. Återigen likt det resonemang som Bean och Eisenberg (2006) för i sin teori kring just identitetsarbete. Exempelvis har vi cheferna: de pratar om att det aktivitetsbaserade kontoret för dem bland annat kommer att innebära en förlust av upplevd kontroll över medarbetare. Detta kan tolkas som att just möjligheten till direkt kontroll är en del av hur de definierar sitt chefskap och yrkesidentitet som anses förknippad med möjligheten att med god överblick kunna kontrollera sin grupp. Denna aspekt av deras yrkesidentitet kan därmed sägas utmanas genom övergången till aktivitetsbaserade kontor: de har en bild av att de som chef ska kunna hålla koll på var medarbetarna är och vad de gör, men det känner de kommer att försvåras i ett aktivitetsbaserat kontor. Här skulle möjligheten till kontroll kunna ses som en slags osynlig identitetsmarkör som cheferna har haft i koppling till sin position. Med andra

ord handlar det inte så mycket om fysiska identitetsmarkörer, exempelvis stora statusfyllda hörnkontor som Bean och Eisenberg (2006) tar upp när de pratade om chefers identiteter. Det handlar i vår empiri snarare om mentala identitetsmarkörer som innehas av cheferna själva och som utgör en del av deras chefsidentitet. Utifrån Bean och Eisenbergs (2006) perspektiv triggas som sagt en förändring till aktivitetsbaserade kontor tankar kring identitet och vår forskning visar på att chefer vid denna typ av förändring oroar sig för att det ska bli svårare att utföra typiskt chefsliga arbetsuppgifter. Samtidigt pratar cheferna även om att de har ett starkt förtroende för sina medarbetare. Detta skulle kunna tyda på en slags stegvis sensemaking för att kunna hantera identitetsutmaningen som aktivitetsbaserade kontor medför. Det kan liknas vid vad Bean och Eisenberg (2006) nämner, nämligen att vissa organisationsmedlemmar som genomgår en förändring som denna försöker att revidera sin definition av identiteten för att kunna förstå dess praktiska förändring. Utifrån vår empiri visas exempel på detta genom att cheferna trots sin oro ändå resonerar kring att de faktiskt har förtroende för sina medarbetare och att de till och med innan förändringen inte övervakar dem med direkta metoder.

Samma faktorer skulle kunna diskuteras i förhållande till de som arbetar med mycket sekretess och anser att "labyrinten" inte är säker nog. Utifrån hur intervjupersonerna pratade om just sekretessen verkar det som att de har en bild av att deras jobb kräver en egen arbetsplats: att det är en del av deras yrkesidentitet. Detta skulle kunna förstås utifrån vad Bean och Eisenberg (2006) skriver om att en yrkesidentitet som är kopplad till identitetsmarkören "eget skrivbord" kan utmanas när den egna arbetsplatsen försvinner. En liknande typ av identitet verkar alltså finnas hos vissa av kommunens anställda, där denna utmanas nu när de måste utföra sitt jobb under nya förutsättningar. Här blir identiteten i högre grad kopplad till den egna arbetsplatsen, även om det till skillnad från Bean och Eisenbergs (2006) artikel inte handlar om status utan snarare en bild av att de behöver sin plats för att kunna göra sitt jobb.

Detta skulle alltså kunna tolkas som en form av yrkesidentitet hos kommunens anställda, där sekretessen är det som är av störst betydelse för identiteten och det egna skrivbordet blir en symbol för denna. Denna identitet kommer i ett aktivitetsbaserat kontor att utsättas för risker i form av att någon kanske hör eller ser någonting som är



sekretessbelagt. Därmed skapas en oro för hur framtiden kommer att bli i det labyrintliknande aktivitetsbaserade kontoret, eftersom fundamentala delar i anställdas yrkesroll kommer att behöva ske på ett annat sätt än tidigare. Detta resonemang existerar parallellt med att projektet tagit hänsyn till sekretessen genom att avdelningen ska bli låst för utomstående. Att intervjupersonerna ändå känner sig bekymmersamma inför hur sekretessen ska kunna hanteras utan en egen arbetsplats skulle därmed kunna var ett tecken på att de har svårt att begripliggöra sin roll utan det egna skrivbordet som identitetsmarkör.

### 5.1.3 Framtidens effekter på yrkesidentiteten

I nutid och tidigare har kommunen arbetat med tämligen analoga medel: många pärmar och mycket papper. Intervjupersonerna kände starkt för dessa medel då de kunde sägas inge en känsla av kontroll och att allt var som tidigare. Om yrkeslivet har präglats av att hantera just pärmar och papper skulle dessa analoga medel kunna sägas bli symboler för vem man är som yrkesverksam. Dessa symboler kan liknas vid de identitetsmarkörer Bean och Eisenberg (2006) tar upp: markörer som visar vem man är på jobbet. På så sätt kan exempelvis "handläggare" bli synonymt med "en sådan som arbetar med pärmar och papper". I och med aktivitetsbaserat kontor krävs det dock full digitalisering då det inte finns plats för de analoga medlen. Genom detta har många av de anställda på kommunen fäst sin identitet i dessa medel som då inte överensstämmer med det nya digitala kontoret. Med det nya kontoret kommer arbetet behöva ske på ett "nytt sätt" och pärmar samt papper som identitetsmarkörer på jobbet kommer behöva försvinna. Detta skulle enligt Bean och Eisenberg (2006) troligen ses som en del av "kultur" som behandlar hur "saker görs", men vi menar på att det snarare blir en viktig del av identiteten då anställda skapat en jobbidentitet som involverar särskilda arbetssätt. Pärmarna och pappren handlar här inte så mycket om "vad jag gör", utan "vem jag är". Återigen skapar det nya digitala arbetssättet en svårighet att begripliggöra sin roll då man inte längre kan ha samma analoga identitetsmarkörer som tidigare.

Samtidigt finns hos många en sorts längtan mot det nya kontoret då det innebär att man inte längre behöver arbeta i ombyggnationen, vilket många uttryckte som besvärande. Här blir tanken på det nya fräscha kontoret någonting positivt. Detta skulle kunna tolkas

som att tanken på det nya kontoret blir en distraktion från det stökiga nuet och någonting som även distraherar de anställda från hur deras yrkesidentiteter utmanas. Att resonera kring det nya kontoret på ett positivt sätt skulle här kunna jämföras vid Bean och Eisenbergs (2006) stegvisa sensemaking. Att tänka på kontoret som någonting fräscht och spännande blir ett sätt att successivt bearbeta hur kontoret samtidigt hotar identiteten.

## 5.2 Grupptillhörigheten hotas

Baserat på resultatavsnittet ovan syns ett framträdande mönster i empirin i det att intervjupersonerna är bekymrade över att det aktivitetsbaserade kontoret kommer att innebära en förlust av grupptillhörighet. Detta framkom i liknande sammanhang som ovan under intervjuerna: när intervjupersonerna pratade om att förlora sitt "basläger", när de talade om det nya kontoret som en "labyrint" och i detta avsnitt även resonemang kring den ensamhet och utmanade sammanhållning av "flocken" som de förknippade med det aktivitetsbaserade kontoret. Den gemensamma nämnaren var här att det verkar finnas en underliggande faktor som triggar intervjupersonerna till att ta upp dessa aspekter: rädslan av att förlora grupptillhörigheten.

### 5.2.1 Förlusten av baslägrets effekter på grupptillhörigheten

När det kommer till just tillhörighet menar Baumeister och Leary (1995) både att människor har ett starkt behov av detta och att det krävs en stabil miljö för att kunna känna tillhörighet. Ur det här perspektivet skulle det metaforiska baslägret som tas upp i resultatavsnittet kunna ses som just en trygg plats präglad av stabilitet, som har möjliggjort att känslor av tillhörighet har kunnat uppstå. "Baslägret" kan då ses som ett fysiskt tecken på den tillhörighet som funnits på det gamla kontoret. Därmed är det kanske inte så konstigt att det skapas en oro om att tillhörigheten ska försvinna när de fasta platserna, och därmed baslägret, gör det. Baserat på Baumeister och Learys (1995) tankar skulle tillhörigheten inte kunna finnas utan det stabila sammanhanget. Mot bakgrund av dessa tillhörighetsaspekter, är det enklare att förstå att känslor av oro och otrygghet visar sig vid tanken på att förlora baslägret. Det kan sägas att tillhörigheten på arbetsplatsen hotas, eftersom en plats där "mina saker hör hemma", i förlängningen blir en plats där "jag hör hemma".

### 5.2.2 Labyrinten och dess effekter på grupptillhörigheten

Baumeister och Learys (1995) tillhörighetsaspekter blir även applicerbara i nästa led när man tänker på alternativet till baslägret, vilket skulle bli labyrinten. För utifrån intervjupersonernas perspektiv kommer baslägret att ersättas av en labyrintliknande situation. Intervjupersonerna beskrev denna metaforiska labyrint som ett förvirrande och rotlöst sammanhang som inte verkade ha plats för de stabila och trygga aspekterna som baslägret erbjöd. Igen skulle detta utifrån Baumeister och Learys (1995) perspektiv kunna ses som att det stabila sammanhang som möjliggjorde känslor av tillhörighet nu kommer att ersättas av en mer osäker miljö som är mindre lämpad för detta.

Vad händer då när möjligheterna till en tillhörighet försvåras? I koppling till labyrinten pratade intervjupersonerna om att de tror att allt fler kommer att arbeta hemifrån efter övergången till aktivitetsbaserade kontor. Detta tolkades som att möjligheten till att jobba hemifrån blir ett sätt att ta sig ur labyrinten. Här kan hemarbetet ses som ett mer attraktivt alternativ just eftersom det inte längre finns samma tillhörighet som binder intervjupersonerna till kontoret. Samtidigt känner kanske intervjupersonerna då som sagt en relativt sett starkare tillhörighet till det egna hemmet, vilket också skulle kunna påverka beslutet att arbeta hemma. Detta skulle vara rimligt enligt Baumeister och Learys (1995) teori eftersom de menar att människan har ett stort behov av tillhörighet. Det faktum att många redan har börjat arbeta hemifrån, och att intervjupersonerna tror att det kommer att öka, skulle dock även kunna tänkas ha en ytterligare inverkan på det sociala sammanhanget. Resultatet av att fler arbetar hemifrån skulle rimligen kunna resultera i att ens grupp på jobbet minskar, och att de tillhörighetsaspekter som gruppen innebär därmed kan tänkas försvagas ytterligare. Allt detta eftersom en labyrint inte ger upphov till en känsla av tillhörighet som anställda behöver och inte heller en känsla av att höra "hemma".

### 5.2.3 Splittring av flocken och dess effekter på grupptillhörigheten

Vidare bygger tillhörigheten enligt Baumeister och Leary (1995) på de kvalitativa aspekterna av social interaktion snarare än kvantiteten. Detta innebär att även om det labyrintliknande kontoret skulle innebära att de anställda möter fler olika människor under en arbetsdag, skulle de fortfarande känna sig ensamma då det inte är de

människorna som intervjupersonerna själva tillhör. Exempel på detta togs upp i resultatavsnittet som handlade om splittring av "flocken". Här tog ju intervjupersonerna upp just att det inte handlar om *att* det sitter människor runt omkring dem på jobbet, utan *vilka* det är. Baserat på Ashforth och Maels (1989) teoretisering kring Social Identity Theory skulle detta ses som ett exempel på hur människor vill vara med i en viss grupp för att känna tillhörighet, i detta fall "flocken". Intervjupersonerna vill tillhöra sin egen "flock" och blir då oroliga för att hamna utanför gruppen. De anställda verkar anta att detta kommer att hända i och med införandet av aktivitetsbaserat kontor, vilket då skapar en känsla av ensamhet: jag måste klara mig utan min "flock". I kombination med Baumeister och Learys (1995) tanke om att det finns en drivkraft att försöka bibehålla tillhörighet, skulle man därmed kunna säga att intervjupersonernas idéer om att exempelvis införa grupp-gemensamma fikapauser eller "hålla en solstol till varandra vid poolen", blir sätt att försöka bota oron om att "flocken" ska splittras och samtidigt försöka bibehålla tillhörigheten.

Det finns även andra svårigheter med att bibehålla tillhörighetskänslan som enligt intervjupersonerna kommer att uppstå. Dessa togs upp i samband med kommunikation. Här kände intervjupersonerna att det skulle bli svårare att kommunicera eftersom den fysiska och digitala kommunikationen fick så pass olika effekter. Baumeister och Leary (1995) tog upp att tillhörighet kräver upprepade interaktioner mellan individerna. Utifrån det perspektivet kan det tänkas bli problematiskt när den typen av interaktion som de sociala banden till stor del är uppbyggda av, interaktion face to face, byts ut mot en mer opersonlig och hård digital kommunikation. Plötsligt ska de kommunicera på ett sätt som är väldigt annorlunda från hur de interagerade för att skapa sin gemensamma tillhörighet. Sammanhållningen påverkas då med de olika kommunikativa delarna eftersom detta kan innebära att det "blir svårare" att känna tillhörighet till en viss grupp, då hanteringen av kommunikation är en osäkerhet inför framtiden. Alla dessa aspekter kan tolkas som att det blir svårare att bibehålla tillhörigheten på samma sätt som tidigare, svårigheter som tidigare inte upplevts med sin "flock".

### 5.3 Vårt bidrag: en ytterligare dimension till identitetsankaret

Med utgångspunkt i diskussionen ovan finns det, likt det som Bean och Eisenberg (2006) skriver om, en individuell identitet som kan hotas på grund av övergången till

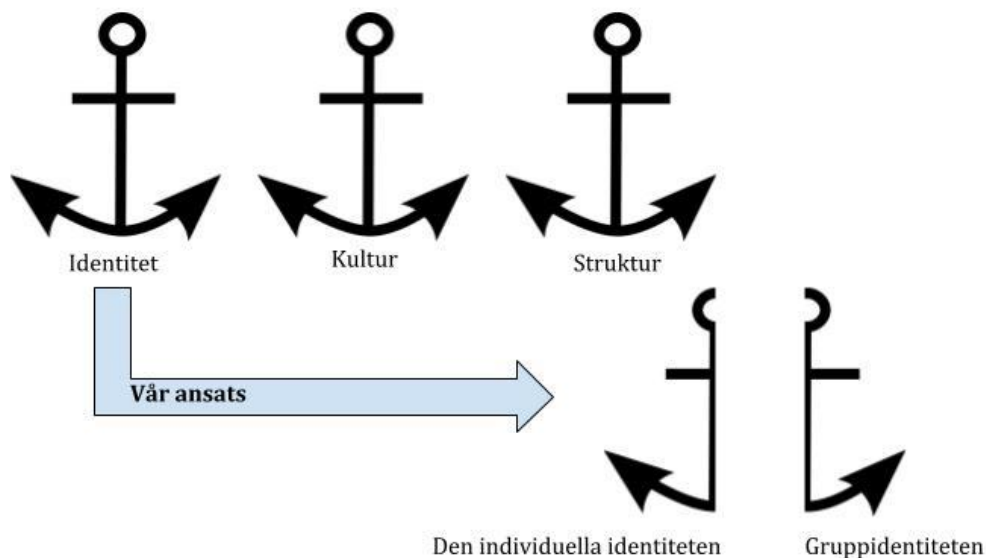
aktivitetsbaserat kontor och genom detta kräver sensemaking. Vårt resultat liknar här författarnas, även om vårt material visar att det till en högre grad är praktiska identitetsaspekter, snarare än statusaspekter, som triggat denna typ sensemaking. Fortsättningsvis har vi genom denna studie även kommit fram till att det identitetsankare som Bean och Eisenberg (2006) presenterar kan ses som bristfälligt. Författarna förklarar identitet som någonting individuellt, exempelvis en individuell yrkesidentitet. Dock menar vi att övergången till aktivitetsbaserade kontor kan trigga sensemaking kring en gruppidentitet. I diskussionen ovan visade vi nämligen hur grupptillhörigheten låg som ett underliggande tema för intervjupersonernas resonemang och mellan tillhörighet och gruppidentitet finns det en koppling. Detta baserar vi teoretiskt med utgångspunkt i Ashforth och Maels (1989) tankar om Social Identity Theory. De menar på att man behöver tillhöra en grupp för att skapa en identitet: att identifiering handlar om tillhörighet (Ashforth & Mael, 1989). De resonemang som tycks handla om tillhörighet kan på så sätt sägas handla om en gruppidentitet. Detta går därmed även i linje med Baumeister och Leary (1995) som skriver att människan behöver tillhörighet, vilket då i detta fall skulle kunna ses som någonting som triggat ett behov av just en gemensam gruppidentitet.

Genom detta skulle man kunna fråga sig varför just tillhörigheten och gruppidentiteten verkar vara en sådan knutpunkt för intervjupersonernas sensemaking. Man skulle kunna diskutera om det handlar om att många generellt sett spenderar väldigt stor del av sin tid på jobbet. Därmed blir det en plats som kan ge upphov för drivkraften att söka tillhörighet. Man bygger relationer med kollegor och om jobbet innebär att man arbetar med samma människor i ett visst sammanhang under en längre tid skulle det utifrån Baumeister och Learys (1995) teori kunna bilda en bra grund för tillhörighet. Detta eftersom de kriterier av upprepade interaktioner med en avgränsad grupp människor man bryr sig om i ett relativt stabilt sammanhang (Baumeister & Leary, 1995) kan sägas uppfyllas. När tillhörigheten väl skapats på det sätt som författarna beskriver är det således inte så konstigt om det skapas en oro när organisatoriska skeenden gör att tillhörigheten ruckas på. Med utgångspunkt i Baumeister och Learys (1995) perspektiv förändrar en övergång till aktivitetsbaserade kontor flera aspekter som påverkar tillhörigheten. Detta skulle kunna ge en möjlig förklaring till varför just gruppidentiteten genom tillhörigheten blir ett tema för hur anställda skapar en förståelse kring

aktivitetsbaserade kontor. Behovet av tillhörighet genomsyrar genom detta bevisligen ankaret identitet när det kommer till anställdas sensemaking gällande övergången till aktivitetsbaserade kontor.

Detta perspektiv av tillhörighet och gruppidentitet är begränsat i Bean och Eisenbergs (2006) studie då de enbart fokuserar på sensemaking utifrån den individuella identiteten och inte lägger någon vikt vid gruppens inverkan. Vi vill därmed presentera en ytterligare dimension av Bean och Eisenbergs (2006) första ankare som utgör identitet för att komplettera den befintliga teorin. Vi har bevisligen sett hur tillhörigheten och genom detta gruppidentiteten utgör en vital aspekt för anställda under övergången till aktivitetsbaserade kontor, som inte längre kan förbises. Vårt förslag är därmed ett delat identitetsankare som både innehåller den personliga identiteten och identiteten som är beroende av tillhörighet: gruppidentiteten. Precis som olika delar och faktorer mer eller mindre sammanlänkas i de tre tidigare ankaren så blir det så även här, där identitetsankaret nu får ytterligare en mycket viktig dimension, vilket illustreras i Figur 2 (omarbetad från Open Clip Art Library 2014).

Figur 2.



## 6. Slutsats

I följande avsnitt ämnar vi presentera hur uppsatsens syfte har uppnåtts. Innan vi gör det bör syftet för studien återigen nämnas, för att skapa ytterligare tydlighet. Kortfattat var syftet det följande: Syftet med denna studie är att fördjupa förståelsen för hur aktivitetsbaserade kontor påverkar identitetsaspekter för anställda under övergångsperioden. För att kunna uppnå detta syfte behöver vi skapa en bild av hur människor uppfattar aktivitetsbaserade kontor under övergångsperioden och hur identitetsaspekter kan vara en viktig del under denna period. Den frågeställning som ämnades besvaras för att uppnå syftet var: *Vad betyder aktivitetsbaserade kontor för anställda i en kommun?*

### 6.1 Teoretiskt kunskapsbidrag

I förhållande till syftet så anser vi att vårt teoretiska kunskapsbidrag blir att vi har fördjupat förståelsen för hur aktivitetsbaserade kontor påverkar identitetsaspekter för anställda i en kommun under övergångsperioden. Detta uppnåddes med hjälp av den frågeställning som vi ställde i förhållande till studien. Syftet har uppnåtts genom att vi påvisat vikten av gruppidentiteten i detta sammanhang, och hur den utgör en vital del av identiteten som sensemaking-triggare under övergången. Denna insikt ledde i sin tur till teoribildning, där vi lagt fram ett förslag om ett uppdelat identitetsankare för sensemaking som både innehåller den personliga identiteten och identiteten som är beroende av tillhörighet: gruppidentiteten. Detta har tidigare inte belysts inom forskningen om aktivitetsbaserade kontor, vilket gör att vår studie fördjupar förståelsen för viktiga aspekter under övergångsfasen. Som framkom i vår diskussion blir gruppidentiteten viktig här då människor har ett behov av att känna tillhörighet och vara del av en grupp. Därför har vi visat på att tidigare teorier gällande aktivitetsbaserade kontor i övergångsfasen har visat på bristfälligheter, i varje fall sett till identitetsaspekter, eftersom de endast belyst den individuella delen av identitet. Genom vår uppsats har vi bidragit med en ytterligare förståelse för hur identiteten triggas sensemaking på ett mer fördjupat sätt än tidigare gjorts. Vi menar på att gruppidentiteten är en så pass viktig teoretisk del att den bör tas i beaktande för att främst teoretiskt kunna förstå hur anställda förhåller sig till just övergången. Avslutningsvis är vår slutsats att gruppidentiteten till följd av behovet av tillhörighet bör vara en viktig del av teorin kring sensemaking under införandet av aktivitetsbaserat

kontor, för att komplettera tidigare teorier kring detta som sett till vårt material och vår diskussion varit bristfälliga.

## 6.2 Praktiskt kunskapsbidrag

Genom den empiriska analysen kom vi fram till att aktivitetsbaserade kontor i detta fall främst betyder fyra olika saker för de anställda i kommunen: en förlust av den egna arbetsplatsen som ett basläger, att arbetsplatsen blir en labyrint, en splittring av den arbetsplatsmässiga flocken samt ett steg mot framtiden. Denna insikt kan skänka en ytterligare förståelse kring hur anställda tänker kring aktivitetsbaserade kontor. Ur ett praktiskt perspektiv skulle vetenskapen om detta kunna bidra till att förstå vilka faktorer som kan vara viktiga för anställda under övergångsfasen till dessa kontor. Detta skulle då kunna bidra med stöd för att med större enkelhet kunna se tecken på dessa betydelser och då, om nödvändigt, vidta åtgärder för att minska eventuell oro som kan finnas. Därmed skulle både medarbetare och chefer kunna få hjälp i förändringen mot aktivitetsbaserade kontor, genom ett bidrag av nya förståelser kring effekterna av detta för samtliga parter. I vår studie har vi främst funnit att denna kontorsutformning skapar just oro för att det ska bli rörigt och även för att man inte kommer vara en del av en självklar grupp längre. Troligen kan dessa aspekter vara viktiga inom ett flertal organisationer, genom vetenskap om detta kan organisationer således få ytterligare förståelse för varför exempelvis motstånd skulle kunna uppstå till följd av just övergången till aktivitetsbaserade kontor.



## 7. Framtida forskning

Denna studie kan ses som en fortsättning på den forskning som gjorts med fokus på övergången till aktivitetsbaserade kontor. Vår studie har som sagt belyst ytterligare en dimension av Bean och Eisenbergs (2006) identitetsankare och då vår empiri fört vår inriktning mot just identitetsaspekter har de andra två ankarna lämnats utanför denna uppsats. Med tanke på att identitetsankaret tidigare varit ensidigt belyst skulle det i framtida forskning därmed vara intressant att undersöka huruvida även de andra två ankarna, kultur och struktur, skulle kunna utvecklas. Finns det ytterligare dimensioner av dessa två ankare som inte tidigare tagits upp? Vidare efterfrågar vi även generellt, liksom tidigare artikelförfattare på området, ytterligare teoretisk forskning kring aktivitetsbaserade kontor. Då förhållandevis lite forskning har gjorts kring just övergången till aktivitetsbaserade kontor med kvalitativ karaktär är detta ett fokusområde som även i framtida studier skulle kunna undersöka.

Fortsättningsvis skall det även kunna sägas finnas ett praktiskt behov av mer framtida forskning kring aktivitetsbaserade kontor. Om den spådda utvecklingen för aktivitetsbaserade kontor visar sig stämma—att aktivitetsbaserade kontor inte är en trend utan har långsiktig potential—kommer framtida studier på ämnet rimligen att efterfrågas i en högre grad. I vår studie har vi belyst tillhörighetsaspekten av ens arbete och betydelsen av denna för organisationsmedlemmar som en fundamental dimension av deras identitet. Under vår studies gång fann vi dock ett flertal andra intressanta aspekter värda att studera närmare, men som vi inte kunde inkludera utan att frångå ett fokuserat perspektiv. En rekommendation rörande framtida forskning kan då vara på hur arbetsmiljöproblem syns eller inte syns i ett aktivitetsbaserat kontor. Vi såg nämligen tendenser i vår empiri till att det möjligen kan bli svårare att observera om någon exempelvis är på väg att gå in i väggen om man inte ser eller är nära personen regelbundet. Samtidigt kan det aktivitetsbaserade kontoret innebära att andra arbetsmiljöproblem synliggörs på ett annat sätt, till exempel om någon inte ingår i gemenskapen på arbetsplatsen utifrån hur de anställda naturligt placerar sig i det nya kontoret.

Ur ett bredare samhällsperspektiv är en intressant aspekt av aktivitetsbaserat kontor det faktum att kontorslösningen uppmuntrar ett flexibelt arbetssätt och ger människor

nya incitament att jobba utanför kontoret, till exempel i hemmiljö, där de viktiga faktorer för tillhörighet som vi har funnit redan är givna. Det vore intressant att titta närmare på hur detta kan påverka tillhörighetsaspekten eller andra aspekter associerade med arbete överlag. Samtidigt skulle det kunna vara värt att även belysa att vi inte har framfört några förslag på hur tillhörigheten ska kunna bibehållas i ett aktivitetsbaserat kontor eller under en utveckling mot ännu friare kontorslösningar då det var bortom uppsatsens fokus. Det är emellertid någonting vi kan rekommendera som ett ämne för framtida forskning.

## 8. Referenslista

Appel-Meulenbroek, R., Groenen, P. & Janssen, I. (2011). An end-user's perspective on activity-based office concepts, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 13, No. 2, s.122-135, Tillgänglig genom: EHL:s bibliotek <http://www.lusem.lu.se/library> (Hämtad: 2018-04-15)

Arbetsmiljöverket (2016). Olika typer av kontorslokaler. Tillgänglig online: <https://www.av.se/inomhusmiljo/lokaler-och-arbetsutrymme/lokalernas-storlek/olika-typer-av-kontorslokaler/#1> (Hämtad: 2018-05-06).

Ashforth, B.E., & Mael, F. (1989) Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, s. 20-39. Tillgänglig genom: EHL:s bibliotekshemsida <http://www.lusem.lu.se/library> (Hämtad: 2018-04-28)

Baumeister, R.F. & Leary, M.R. (1995). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological Bulletin*. Vol. 117, No. 3, s. 497-529. Tillgänglig genom: EHL:s bibliotekshemsida <http://www.lusem.lu.se/library> (Hämtad: 2018-04-26)

Bean, C.J. & Eisenberg, E.M. (2006). Employee sensemaking in the transition to nomadic work, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 19, No. 2, s. 210-222. Tillgänglig genom: EHL:s bibliotekshemsida <http://www.lusem.lu.se/library> (Hämtad: 2018-04-02)

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

Brunia, S. & Hartjes-Gosselink, A. (2009) Personalization in non-territorial offices: a study of a human need. *Journal of Corporate Real Estate*. Vol. 11, No. 3, s. 169-182. Tillgänglig genom: EHL:s bibliotekshemsida <http://www.lusem.lu.se/library> (Hämtad: 2018-04-23)

Brunia, S., De Been, I. & van der Voordt, T.J.M. (2016). Accommodating new ways of working: lessons from best practices and worst cases, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 18, No. 1, s. 30-47, Tillgänglig genom: EHL:s bibliotekshemsida <http://www.lusem.lu.se/library> (Hämtad: 2018-04-15)

Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business Research Methods*, 4:e uppl., Oxford: Oxford University Press

Elsbach, D.K (2003). Relating Physical Environment to self-categorizations: Identity Threat and Affirmation in a Non-Territorial Office Space, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, No. 4, s. 622-654, Tillgänglig genom: EHL:s bibliotekshemsida <http://www.lusem.lu.se/library> (Hämtad: 2018-04-02)

Gerard Hoendervanger, J., De Been, I., Van Yperen, N.W., Mobach, M.P. & Albers, C.J. (2016) Flexibility in use: Switching behaviour and satisfaction in activity-based work environments, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 18, no. 1, s. 48-62, Tillgänglig genom: EHL:s bibliotekshemsida <http://www.lusem.lu.se/library> (Hämtad: 2018-04-03)

Gidlund, J. & Frankelius, P. (2003) *Innovativa processer*. 1st ed. Stockholm: Fritzes. (Tillgänglig online: <http://www.regeringen.se/49b71e/contentassets/ea5734be5fb5424085408a675a636b9e/sou-200390-innovativa-processer-missiv-t.o.m.-kapitel-4>)

Hogg, M.A. (2001) A Social Identity Theory of Leadership. *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 5, No. 3, s. 184–200. Tillgänglig genom: EHL:s bibliotekshemsida <http://www.lusem.lu.se/library> (Hämtad: 2018-04-28)

Kärrman, J. (2017) Växande trend med delat kontor. *Dagens Industri*. 28 februari 2017. Tillgänglig online: <https://www.di.se/nyheter/vaxande-trend-med-delat-kontor/> (Hämtad: 2018-05-06)

Leesman (2017). The rise and rise of Activity Based Working: Reshaping the physical, virtual and behavioural workspace, Tillgänglig online: [http://www.leesmanindex.com/The Rise and Rise of Activity Based Working Research book.pdf](http://www.leesmanindex.com/The_Rise_and_Rise_of_Activity_Based_Working_Research_book.pdf) (Hämtad: 2018-04-16)

Lundahl, U., & Skärvad, P. (2016). *Utredningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur

Maitlis, S. & Christianson M. (2014). Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving forward. *Academy of Management Annals*, Vol. 8 No. 1, Tillgänglig genom: EHL:s bibliotekshemsida <http://www.lusem.lu.se/library> (Hämtad: 2018-04-02)

Näsänen, J. (2017). Two versions of nomadic employees: Opposing ways to employ the same discourse in talking about change, *Discourse & Communication*, Vol. 11, No. 3, s. 259-275, Tillgänglig genom: EHL:s bibliotekshemsida <http://www.lusem.lu.se/library> (Hämtad: 2018-04-16)

Näsänen, J. & Vanharanta, O. (2017). Managers' and employees' contradictory argumentations of spatial change, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 30, No. 6, s.844-857, Tillgänglig genom: EHL:s bibliotekshemsida <http://www.lusem.lu.se/library> (Hämtad: 2018-04-16)

Open Clip Art Library (2014). Tillgänglig online: [http://www.publicdomainfiles.com/show\\_file.php?id=13921876223208](http://www.publicdomainfiles.com/show_file.php?id=13921876223208) (Hämtad: 2018-05-26)

Pettersson-Strömbäck, A., Bodin Danielsson, C., Nordin, M., Öhrn, M., Harder, M., Olsson, T., Wahlström, V., (2018). Arbetsmiljö, fysisk aktivitet, hälsa och produktivitet i

aktivitetsbaserad kontorsmiljö – en kontrollerad studie i Örnsköldsviks kommun. *Slutrapport från AKTIKON-PROJEKTET i Örnsköldsviks kommun. Umeå Universitet*. Nr 2/2018, Tillgänglig online: [http://www.phmed.umu.se/digitalAssets/209/209026\\_slutrapport-aktikon-final.pdf](http://www.phmed.umu.se/digitalAssets/209/209026_slutrapport-aktikon-final.pdf) (Hämtad: 2018-04-27)

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvalitativt material, i G. Ahrne & P. Svensson (red.), *Handbok i kvalitativa metoder*, Malmö: Liber, s. 195-210

Rolfö, L., Eklund, J. & Jahncke, H. (2018). Perceptions of performance and satisfaction after relocation to an activity-based office, *Ergonomics*, Vol. 61, No. 5, s. 644-657, Tillgänglig genom: EHL:s bibliotekshemsida <http://www.lusem.lu.se/library> (Hämtad: 2018-04-22)

SKL = Sveriges Kommuner och Landsting (2014). Aktivitetsbaserade arbetsplatser i offentlig sektor (pdf), Tillgänglig online: <https://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7585-208-9.pdf> (Hämtad: 2018-03-21)

Skogland, M.A.C. (2017). The mindset of activity-based working, *Journal of Facilities Management*, Vol. 15, No. 1, s.62-75, Tillgänglig genom: EHL:s bibliotekshemsida <http://www.lusem.lu.se/library> (Hämtad: 2018-04-18)

Stone, P.J. & Luchetti, R. (1985). Your office is where you are, *Harvard business review*, Vol. 63, No. 2, s. 102-117, Tillgänglig genom: EHL:s bibliotekshemsida <http://www.lusem.lu.se/library> (Hämtad: 2018-05-01)

Van der Voordt, T.J.M. (2004). Productivity and Employee Satisfaction in Flexible Workplaces. *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 6, No. 2, s. 133–148. Tillgänglig genom: EHL:s bibliotekshemsida <http://www.lusem.lu.se/library> (Hämtad: 2018-04-15)

Wohlers, C., Hartner-Tiefenthaler, M. & Hertel, Guido (2017). The Relation Between Activity-Based Work Environments and Office Workers' Job Attitudes and Vitality, *Environment and behaviour*, Vol. 00, No. 0, s. 1-32, Tillgänglig genom: EHL:s bibliotekshemsida <http://www.lusem.lu.se/library> (Hämtad: 2018-04-18)

Wohlers, C. & Hertel, G. (2017). Choosing where to work at work – towards a theoretical model of benefits and risks of activity-based flexible offices, *Ergonomics*, Vol. 60, No. 4, s. 467-486, Tillgänglig genom: EHL:s bibliotekshemsida <http://www.lusem.lu.se/library> (Hämtad: 2018-04-16)

## **Bilagor**

### **Bilaga 1 - Intervjuguide som utgångspunkt till samtliga intervjuer**

#### **Introduktionsfrågor:**

1. Arbetsroll - uppgifter, ansvar
2. Hur länge hen jobbat på förvaltningen

#### **Introduktion till frågor om aktivitetsbaserat kontor:**

1. Hur fick du/ni reda på att kommunen skulle gå över till aktivitetsbaserade kontor? (Vem meddelade, i stor/liten grupp och så vidare)
2. Vad var din första reaktion till denna förändring? (Hur kändes det?)
3. Hur upplevde du det första steget mot aktivitetsbaserat kontor, från cellkontor till öppet landskap? Hur har du anpassat dig mot detta?
4. Skulle du kunna förklara, som om vi inte visste någonting om förändringen, vad övergången till aktivitetsbaserade kontor innebär? (Om de nämner någonting särskilt, kan fokus försöka riktas till detta)
5. Vad känner du i nuläget om övergången till aktivitetsbaserat kontor i sommar? (Om du hade fått bestämma, hade man infört aktivitetsbaserade kontor då? Om ja, hade du gjort på något annat sätt)
6. Vad tror du kommer bli den största skillnaden från tidigare med övergången till aktivitetsbaserat kontor?
7. Har dina känslor angående förändringen förändrats under projektets gång, och på vilket sätt i sådana fall? En eller flera gånger? Utveckla. Om förändrat: vad har fått dig att ändra din inställning?
8. Kan du nämna tre bra saker och tre sämre saker som du anser eller upplever kommer ske med införandet av aktivitetsbaserat kontor?
9. I vilken utsträckning/hur väl anser du att du fått vara en del av beslutet kring aktivitetsbaserat kontor? På vilket sätt?
10. I vilken utsträckning/hur väl anser du att du fått vara en del av processen mot aktivitetsbaserat kontor? Varför/hur/på vilket sätt?
11. Skulle du kunna beskriva din känsla mot övergången med ett enda ord?

#### **Frågor ställda specifikt till medarbetare:**



1. På vilket sätt tror du att din roll på kommunen kommer att förändras med införandet? Utveckla. (Om du inte tror det kommer förändras, varför inte?)
2. Tycker du att du har fått tillräckligt med stöd och information när det kommer till övergången till aktivitetsbaserade kontor? (Om ja, på vilket sätt? Om nej, på vilket sätt? Be personen att utveckla och förklara)
3. Hur tror du att din chefs roll kommer att förändras med införandet? På vilket sätt? Om inte, så varför inte?
4. Hur upplever du att din chef har känt kring förändringen? Varför?
5. Hur upplever du att dina kollegor har känt/känner kring förändringen till aktivitetsbaserat kontor?

#### **Frågor ställda specifikt till chefer:**

1. På vilket sätt tror du att din chefsroll kommer att förändras med införandet? Utveckla. (Om du inte tror det kommer förändras, varför inte?)
2. På vilket sätt tror du att dina medarbetares roll kommer att förändras? Utveckla. (Om du inte tror det kommer förändras, varför inte?)
3. Hur upplever du att dina medarbetare har känt kring förändringen? Varför?
4. Vad har du gjort för att hantera dessa känslor och tankar från medarbetare?
5. Hur har du kommunicerat förändringen till dina medarbetare?
6. Vad är eran värdegrund och hur lever du upp till denna idag? Hur tror du att det kommer förändras i och med införandet av aktivitetsbaserat kontor? Om inte, varför inte?

#### **Riktade frågor till samtliga intervjuade:**

1. Hur känner du inför att ha ett eget skrivbord? / Vad har det betytt för dig att ha ett eget skrivbord?
2. Skulle du kunna förklara vad förändringen till aktivitetsbaserade kontor handlar om?
3. Vad brukar du ha på ditt skrivbord? (Personliga saker? Foton? Och så vidare)
4. Hur brukar du lämna ditt skrivbord?

5. Vad verkar vara den allmänna uppfattningen på arbetsplatsen om aktivitetsbaserade kontor? (Upplever du att många känner samma sak/tycker som du?)

**Frågor gällande kultur:**

1. Har ni några traditioner/rutiner för saker ni gör tillsammans (t.ex. Går på fika tillsammans och så vidare)
2. Hur är sammanhållningen i gruppen?
3. Skulle du säga att ni har några gemensamma värderingar?
4. Ser du förändringen som en möjlighet att lära känna fler personer inom organisationen?
5. Hur brukar du i nuläget kommunicera med dina kollegor? (Face to face? Över mail? I möten och så vidare)

**Frågor gällande motivation:**

1. Vad motiverar dig i ditt arbete?
2. Vilken form av erkännande uppskattar du i ditt arbete?
3. Hur motiverar du dina anställda? Hur upplever du att de bäst motiveras? (Chefer)

**Avslutande uppsamlingsfråga:**

1. Är det någonting ytterligare som du känner att du vill tillägga? Som vi enligt dig kanske inte har pratat om.