



SAMHÄLLS- VETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik

PEDK21: Kandidatuppsats, 15 hp
Seminariedatum: 2021-01-15

Det moderna kontorslandskapet

En studie om ledares upplevelser av
aktivitetsbaserat arbetssätt

Författare: Amanda Ring & Beatrice Glemming

Handledare: Maria Löfgren Martinsson

Abstract

Course: PEDK21, Bachelor's thesis in pedagogy, 15 university credit points

Number of pages: 45

Title: The modern office landscape - A study of leaders' experiences of activity-based working

Authors: Amanda Ring & Beatrice Glemming

Advisor: Maria Löfgren Martinsson

Seminar date: 2021-01-15

Summary: The shift to an activity-based way of working entails a change in how we view our work and our workplace. Some years ago, not many people had heard of activity-based working, but today there are many organizations around the world that apply an activity-based approach. This report aims to describe and analyze leaders' experiences of activity-based working in different organizations. For the methodology section of the essay we have used interpretivist paradigm, qualitative method, inductive approach and grounded theory as a basis. Grounded theory as our research strategy is applicable since the data was collected and processed before literature and theories were introduced. For the theoretical section, we have collected different literature and articles relevant to the subject, purpose and results. Previous research concerning this area has been used with wide source criticism. The theories are divided into four sections consisting of organizational change, leadership, communication and culture, where organizational change becomes the core category as a result of data processing. The empirical data is in turn based upon semi-structured interviews with three leaders from three different organizations. Through the interviews, we achieved to answer the essay's framing questions. The conclusion is that the challenges that leaders face in an activity-based workplace have proved to be many, but the overall perception is positive. There is an idea that a well-founded vision and a well-executed change, in the long run, will lead to a more flexible and efficient way of working. As a leader, it can be difficult to hear all points of view, maintain cohesion, meet resistance, communicate on all levels, safeguard culture and let go of control. In addition, leaders are expected to lead the change at the same time. Furthermore, this way of working affects the organization at all levels, as it consists of both leaders and employees with different interests. It becomes a more flexible workplace where efficiency can be created, which in turn leads to the organization's results benefiting. On the other hand, resistance is expressed in the form of employees, for example, sitting at the same place every day, which reduces the efficiency that the way of working strives to achieve. At last, it is a sustainable way of working where a more even distribution of resources takes place, so that more people have access to more opportunities. The way the organization communicates also becomes more flexible, often meaning a positive increase of digital information channels. Working goal-oriented and letting go of control in turn leads to a pleasant organization where trust prevails at all levels, even if this is a continuous maintenance process.

Key words: Activity-based working, Organizational change, Leadership, Communication, Culture

Förord


Följande uppsats utgör vårt examensarbete på Personal- och arbetslivsprogrammet vid Lunds universitet. Studien har varit en givande erfarenhet och arbetet med den utvecklande. Vi tar med oss många nya intressanta aspekter och kunskaper ut i vårt framtida arbete.


Det finns även ett flertal personer som vi vill tacka. Först och främst vill vi rikta ett innerligt tack till vår inledande kontaktperson. Personen har arbetat med aktivitetsbaserade kontor i fem år och har varit både HR, projektledare och chef i dessa miljöer vilket innebär att hen besitter värdefull kunskap och många perspektiv, vilket vi har fått äran att ta del av. Hen har även synliggjort möjliga riktningar för uppsatsen genom att bidra med tips och förslag på respondenter och organisationer. Detta har sammantaget hjälpt oss i vårt arbete och tillfört en djupare förståelse kring ämnet aktivitetsbaserat arbetssätt, och för det är vi mycket tacksamma.

Vidare vill vi rikta ett stort tack till de respondenter som bidragit med sin tid och delat med sig av sina erfarenheter. Genom att bidra med era upplevelser och tankar har ni möjliggjort studiens utformande.

Avslutningsvis vill vi rikta vårt varmaste tack till vår handledare Maria Löfgren Martinsson som med stort engagemang och hängivenhet fört vårt arbete framåt och som under periodens gång erbjudit mycket värdefull vägledning och feedback.

Trevlig läsning!


Amanda Ring
Lund, 2021-01-15


Beatrice Glemming
Lund, 2021-01-15

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Syfte och frågeställningar	7
1.2 Avgränsningar	7
1.3 Presentation av organisationer och ledare	7
1.3.1 Förpackningsföretaget och ledaren	7
1.3.2 Bostadsbolaget och ledaren	8
1.3.3 Energi- och kommunikationsföretaget och ledaren	8
2. Metod	9
2.1 Metodologiska utgångspunkter	9
2.1.1 Interpretivistiskt paradigm	9
2.1.2 Kvalitativ metod med induktiv ansats	9
2.1.3 Grundad teori	10
2.2 Genomförande	11
2.2.1 Urval och insamling av data	11
2.2.2 Bearbetning och analys av data	13
2.3 Kvalitet	14
2.3.1 Validitet och tillförlitlighet	14
2.3.2 Etik	15
2.3.3 Metodreflektion	16
3. Teori	18
3.1 Sökning, urval och källkritik	18
3.2 Organisationsförändring	19
3.2.1 Ledare och medarbetare i förändring	19
3.2.2 Feedback	19
3.2.3 Motstånd mot förändring	20
3.3 Ledarskap	20
3.3.1 Transformativt ledarskap	21
3.3.2 Tillit i ledarskapet	21
3.3.3 Ledarskap i förändringsarbete	22
3.4 Kommunikation	23
3.4.1 Digital kommunikation	23
3.4.2 Kommunikation i förändringsarbete	23
3.5 Kultur	24
3.5.1 Kulturens tre nivåer	24
3.5.2 Subkulturer	25
3.5.3 Kultur i förändringsarbete	25
3.6 Relationen organisationsförändring/ledarskap/kommunikation/kultur	26

4. Resultat och analys	27
4.1 Motiv till ABW	27
4.2 Implementering	28
4.3 Motstånd mot förändring	31
4.4 Det ödmjuka och tillitsbaserade ledarskapet	33
4.5 Digital och fysisk kommunikation	36
4.6 Synen på kultur	38
4.6.1 Subkulturer	40
5. Diskussion	42
5.1 Motiv till ABW	42
5.2 Implementering	42
5.3 Motstånd mot förändring	43
5.4 Det ödmjuka och tillitsbaserade ledarskapet	43
5.5 Digital och fysisk kommunikation	44
5.6 Synen på kultur	44
5.6.1 Subkulturer	45
6. Avslutande reflektioner	46
6.1 Slutsats	47
6.2 Förslag till vidare forskning	49
7. Referenser	50
8. Bilagor	54
8.1 ABW-kontor i bilder	54
8.2 Intervjuguide	57

1. Inledning

“Det innebär att man har en stor frihet, en stor flexibilitet. Man har ett stort ansvar. Man behöver kunna leda sig själv och man behöver ha tillit både till organisationen, till sina medarbetare, sina kollegor och sin chef. Och som chef behöver man ha stor tillit till sig själv, att man kan leda på ett tryggt sätt och att man har tillit till sina medarbetare. Att man leder med mål och leverans och inte hur det görs och var det görs. Och sedan innebär det att man måste jobba” (Kontaktperson, 2020-11-24).

Skiftet till ett aktivitetsbaserat arbetssätt medför en förändring av hur vi ser på vårt arbete och vår arbetsplats. För ett antal år sedan var det inte många som hade hört talas om aktivitetsbaserade kontor, men idag finns det mängder av organisationer världen över som tillämpar ett aktivitetsbaserat arbetssätt. Själva begreppet aktivitetsbaserat arbete myntades av Erik Veldhoen år 1996, grundare till Veldhoen Company, som hjälper organisationer att gå över till ett aktivitetsbaserat arbetssätt. År 2008 fick konceptet spridning på allvar när Microsoft i Schiphol öppnade upp portarna till sitt nya kontor, mot bakgrund av Bill Gates vision *New world of work* (Lidström, 2016).

Innovationskraft är idag starkt förknippat med lönsamhet och framgång. Det är innovationsförmågan som avgör om vi blir vinnare eller förlorare, oavsett bransch. Sätt att stärka innovationsklimatet är genom att sudda ut avdelningsgränserna, så att de interna kompetenserna mixas bättre, och anta agila värderingar. Dessa värderingar handlar om attityder och principer för hur arbete ska organiseras, och en del av principerna är synen på kommunikation och människan som de viktigaste faktorerna för att ett utvecklingsprojekt ska drivas framåt. Den aktivitetsbaserade arbetsplatsen går hand i hand med de agila värderingarna och principerna. Genom att ta bort de fasta platserna och istället forma en mötesplats stöttas ett gränsöverskridande och rörligt arbetssätt där idéutbyte och dialog är grunden (Lidström, 2016). Organisatoriska mål bakom implementeringen kan vara allt ifrån att vilja optimera användningen av utrymme och resurser till att förbättra arbetsmiljön och produktiviteten. Det kan även röra sig om en önskan att förbättra kunskapsdelningen och samarbeten. En ökning av de anställdas rörlighet är en av nyckelfaktorerna för att uppnå dessa mål (Babapour et al., 2018).

Den aktivitetsbaserade arbetsplatsen är alltså uppbyggd av en mängd olika mötesplatser och arbetsplatser, vilka medarbetarna kan välja bland. Zonerna har till uppgift att stödja olika typer av arbetsuppgifter. Fasta personliga arbetsplatser saknas. Varje person väljer istället det som passar bäst i stunden, utifrån sinnesstämning och uppgift. När blicken vänds mot ett mer aktivitetsbaserat arbetssätt sätts medarbetarnas behov i centrum för att skapa funktionella, effektiva och hållbara arbetsplatser. En kostcirkel för hjärnan, framtagen av forskaren från USA, förespråkar att hänsyn tas till kreativitet, koncentration, rörelse, umgänge, reflektion, avkoppling och sömn när en aktivitetsbaserad plats planeras. Utformningen styrs av aktiviteterna, det vill säga var, när och hur vi arbetar. Om samverkan behöver öka får spontana mötesrum och träffpunkter rätt effekt. Det aktivitetsbaserade arbetssättet bygger vidare på faktorer såsom teknik, kultur och ledarskap (Lidström, 2016).

Utbredningen av kommunikations- och informationsteknik har gjort det möjligt för arbete att ske på flera platser istället för på ett enda ställe (Babapour et al., 2018). Internetgenerationen är således vana vid att arbeta självständigt och när under dygnet de känner sig som mest motiverade. Att det är attraktivt att råda över sin egen arbetstillvaro gör att arbetsgivare

behöver bli innovativa för att attrahera ny arbetskraft och behålla kompetens. Nya sätt att agera behövs för att möta den nya dynamiken (Lidström, 2016).

Öppna kontorslandskap med standardiserade arbetsplatser infördes ursprungligen för att förbättra arbetsprocessen och underlätta översikten över pågående arbete (Babapour et al., 2018). Forskning visar dock att bakgrundsljud och brist på tysta miljöer i öppna kontorslandskap ger upphov till stort missnöje. Bakgrundsbrus kan leda till mellan 2–12% minskad prestanda och upp till 66% produktivitetsminskning, vilket blir dyrt på lång sikt (Rolfö et al., 2018). Utformandet av kontorsmiljöer som inte passar användarnas beteende och behov kan leda till en känsla av brist på kontroll och en högre nivå av stress (Appel-Meulenbroek et al., 2020). Som alternativ till öppna kontorslandskap ger framgångsrika exempel på aktivitetsbaserade kontor nöjdare medarbetare, sänkta kostnader, nya samarbeten och fler kunder (Lidström, 2016). Appel-Meulenbroek et al. (2011) poängterar emellertid svårigheten med att skapa ett kontor som tar hänsyn till alla medarbetares personligheter, aktivitetsmönster och arbetsstilar.

I en studie av Babapour et al. (2018) undersöktes hur medarbetare anpassade sig till aktivitetsbaserat arbetssätt och införlivade det i sin arbetskontext. Olika förhållningssätt identifierades där de med ett adaptivt förhållningssätt hade en kortare utforskningsfas medan de med ett avvisande förhållningssätt inte experimenterade med byte av arbetsstation. De identifierade även ett experimenterande förhållningssätt, vilket innebär att medarbetarna rörde sig mellan anpassning och avvisning. Undersökningen visade även att anställda gärna valde arbetsstationer nära eller i direkt anslutning till sina teammedlemmar eller kollegor. Vidare var de anställdas engagemang i planeringsfasen begränsat och orsaker såsom ökad tid och ökad ansträngning ansågs vara möjliga anledningar till avvisning. Ett sätt att göra fördelarna med arbetssättet tydligt för medarbetarna är, enligt studien, att skapa situationer där medarbetarna kollektivt utforskar konceptet.

En annan studie utförd bland anställda av Wijk et al. (2020) utforskade hur meningsfullhet, hanterbarhet och begriplighet förknippades med eller fungerade som hinder eller underlättade för hälsa, välbefinnande och arbetstillfredsställelse under omlokalisering till en aktivitetsbaserad miljö. De följde en implementering av aktivitetsbaserat arbetssätt på Trafikverket mellan åren 2018-2019 och kom fram till att omlokaliseringen var förknippad med minskad arbetsnöjdhet och mindre negativa förändringar i hälsa och välbefinnande. Minskningen var mindre bland de som kände hög meningsfullhet. Resultaten tyder på att organisationer som implementerar aktivitetsbaserat arbetssätt bör främja upplevd meningsfullhet i processen för att bromsa minskningar i tillfredsställelse kopplat till den fysiska och psykosociala arbetsmiljön.

Studierna tar framförallt ett medarbetarperspektiv på aktivitetsbaserat arbetssätt och det går att finna en del annan tidigare forskning kopplat till detta, dock finns det väldigt lite om hur ledare upplever arbetssättet. Därför var detta något vi ville undersöka närmare. Genom ett gemensamt intresse för ämnet och utifrån ett pedagogiskt perspektiv är det också intressant att undersöka hur ledare upplever det aktivitetsbaserade arbetssättet. Det aktivitetsbaserade arbetssättet är ett utmanande och spännande sätt att arbeta vilket även, som nämnt, blir mer och mer vanligt förekommande. Samtidigt har ledare en nyckelroll i implementeringen, underhållet och utvecklingsarbetet som arbetssättet innebär. Vi önskade att få intervjua ledare i olika organisationer för att få en bredare förståelse och kunna visa på olika perspektiv.

1.1 Syfte och frågeställningar

Mot bakgrund av ovanstående är syftet med denna uppsats att beskriva och analysera ledares upplevelser av aktivitetsbaserat arbetssätt i olika organisationer.

För att besvara syftet har följande två frågeställningar upprättats:

1. *Vilka utmaningar ställs ledare inför vid arbete i en aktivitetsbaserad miljö?*
2. *Hur upplever ledarna att arbetssättet påverkar organisationen?*

1.2 Avgränsningar

Uppsatsens omfattning har begränsats med hänsyn till tid och den rådande situationen med covid-19. Utifrån dessa förutsättningar har beslut tagits att genomföra semistrukturerade intervjuer med tre ledare vilka besitter erfarenhet av aktivitetsbaserat arbetssätt. Vi är medvetna om och anser att det hade varit önskvärt att genomföra undersökningen i fler organisationer och höra fler ledare för att nå ytterligare bredd i slutsatserna. I och med att ett begränsat urval gjorts reserverar vi oss således för att ytterligare perspektiv kan vara av intresse att undersöka då det finns fler tankar och erfarenheter inom organisationerna som inte hörts i undersökningen. Intervjuerna har i sin tur avgränsats till ett antal ämnen vilka har antagits ha betydelse för arbetssättet och därigenom analysen. Teorierna har även avgränsats till att beröra de beskrivningskategorier som utformats efter bearbetning av empirin. Någon omfattande teoretisk modell kommer inte presenteras trots valet av grundad teori, med hänsyn till uppsatsens omfattning. Vidare kommer organisationerna och respondenterna att hållas anonyma. Denna avgränsning har gjorts i samförstånd mellan oss och respondenterna, och därför kommer mer övergripande namn att användas för att beskriva dessa.

Internationellt brukar aktivitetsbaserat arbetssätt benämnas ABW (Activity-based working) vilket vi genomgående kommer att använda oss av.

1.3 Presentation av organisationer och ledare

I studien har tre ledare från tre olika organisationer hörts, och nedan följer en kort presentation av dessa. Organisationerna benämns här som ett Förpackningsföretag, ett Bostadsbolag och ett Energi- och kommunikationsföretag.

1.3.1 Förpackningsföretaget och ledaren

Varje dag konsumeras miljarder liter flytande livsmedel världen över och Förpackningsföretaget erbjuder förpackningar som skyddar både näringsvärdet och smaken på produkterna inuti. De erbjuder emellertid mycket mer än bara det då de även levererar kompletta system för bearbetning, förpackning och distribution, utformade för att optimera resursanvändningen. Genom att förbättra produkter och lösningsprestanda inklusive fortsatt utveckling av miljöeffektiva förpackningar åtar de sig vidare att minska miljöpåverkan (Material från hemsida).

Den intervjuade ledaren har arbetat i organisationen i snart 13 år och är hälften linjechef och hälften teknisk chef. I tio år har personen arbetat som linjechef/gruppchef, vilket innebär att personen i fråga har en arbetsgrupp som rapporterar till sig. Ledaren har i ett antal år suttit i

två olika konstellationer av ABW, men arbetade i organisationen innan den aktivitetsbaserade miljön infördes. År 2015 blev startskottet då ledaren satt som ABW-ambassadör och var med i framtagandet och utformandet av kriterierna för det nya kontorsområdet vid flytt från en byggnad till en annan år 2015/2016 (Intervjuperson 1, 9 november, 2020).

1.3.2 Bostadsbolaget och ledaren

Bostadsbolaget är i sin tur ett allmännyttigt bostadsbolag med cirka 12 000 hyresrätter i ett trettiotal områden. De erbjuder ett brett utbud för kunder med olika önskemål och behov. De har radhus, lägenheter, trygghetsboenden, studentrum, seniorboenden och kollektivboenden. Utöver hyresrätter tillhandahåller de även lokaler avsedda för vårdcentraler, förskolor och företag (Material från hemsida).

Ledaren i den här organisationen arbetar som sektionschef för projektsamordnarna, vilka arbetar närmast kund i ombyggnadsprojekt. Totalt finns sex kontor och ledaren har personal på två av dem. Personen har arbetat i organisationen i 16 år, varav de tre senaste senaste åren aktivitetsbaserat. De arbetar idag aktivitetsbaserat men har ännu inte arbetat på ett fullutrustat kontor för detta. Kontoret dit de ska flytta inom kort, vilket är fullständigt aktivitetsbaserat, har precis blivit färdigt och flytten innebär att de lämnar platsen där företaget startade år 1946 (Intervjuperson 2, 12 november, 2020).

1.3.3 Energi- och kommunikationsföretaget och ledaren

På Energi- och kommunikationsföretaget arbetar de för att göra vardagen och livet enklare och mer hållbart för sina hundrausentals kunder. De erbjuder en mängd olika tjänster vilka inkluderar el, fjärrvärme, biogas, naturgas, fordonsgas, fjärrkyla, energitjänster, bredband och stadshubb för IoT. De ser till att belysningen lyser, att klimatet hemma är behagligt och att kunderna kan lita på snabb uppkoppling. Samtidigt strävar de efter att minimera klimat- och miljöpåverkan (Material från hemsida).

Ledaren vi har intervjuat har titeln förändringsledare och har en bakgrund som internkommunikatör. Personen fick uppdraget att vara projektledare på halvtid för omställningen från traditionellt kontor till aktivitetsbaserat kontor. Detta är någonting som personen har arbetat med i två år och sedan ungefär ett år tillbaka arbetar hen enbart med omställningen. Personen är en av två projektledare i projektet vilket ska vara klart i slutet av år 2021. Kollegan har ansvar för arkitekter, hantverkare och andra entreprenörer och ledaren i fråga arbetar med omställningen för medarbetaren och att hitta nya arbetsätt. Då de inte har ett kontor som stödjer det aktivitetsbaserade fullt ut än används ordet flexkontor (Intervjuperson 3, 16 november, 2020).

2. Metod

Varje metod har sina starka och svaga sidor. Med det sagt är det mest fördelaktiga att anta den metod som fungerar bäst i praktiken för det speciella undersökningssyftet snarare än att försöka hitta en metod som överträffar alla de andra. Med andra ord bör forskaren basera sitt beslut på kriteriet användbarhet och arbeta utifrån att valet av metod är en fråga om rätt sak på rätt plats (Denscombe, 2018). I följande avsnitt redogörs för de metodologiska utgångspunkter som vi använt oss av för att besvara vårt syfte följt av uppsatsens genomförande och kvalitet.

2.1 Metodologiska utgångspunkter

De metodologiska utgångspunkterna utgörs av interpretivistiskt paradig, kvalitativ metod med induktiv ansats samt grundad teori. Samtliga utgångspunkter klargörs här nedan.

2.1.1 Interpretivistiskt paradig

Olika samhällsvetenskapliga discipliner och ämnesområden tenderar att utgå ifrån olika forskningsparadigm, som vart och ett har en modell för vilket som anses vara det bästa tillvägagångssättet vid forskning. I stort finns det två stycken paradig, det positivistiska paradigmet och det interpretivistiska paradigmet. Just kvalitativ forskning brukar associeras med interpretivism (Denscombe, 2018). Cohen (2011) beskriver vidare att det interpretivistiska paradigmet börjar med individen där syftet är att förstå deras tolkning av världen omkring dem. Inom ramen för paradigmet betraktas den sociala världen vidare som ett fenomen som bäst förstås genom en tolkningsprocess. Inställningen till objektivitet är även skeptisk då det är oundvikligt att forskarens tänkande formas av egna erfarenheter och identitet (Denscombe, 2018). Teori är fortsättningsvis något som är framväxande och som måste uppstå i den specifika situationen. Den bör således grundas i data genererad i undersökningen. Teorin bör inte föregå undersökningen utan följa den. Utifrån ett interpretivistiskt perspektiv ger tanken om att skapa en universell teori som beskriver den normativa tolkningen alldeles för mångfacetterade bilder av av det mänskliga beteendet, lika varierande som situationerna och den aktuella kontexten (Cohen, 2011).

Eftersom denna studie ägnar sig åt kvalitativ forskning, vars syfte är att beskriva och analysera ledares upplevelser föll valet på det interpretivistiska paradigmet. Vi vill förstå individernas tolkning av arbetssättet, vilket de omges av och verkar i. Vi är vidare övertygade om att vi som forskare har en viss påverkan då vi är formade av våra erfarenheter. Vi är en del av datainsamlingen och så vidare. Fortsättningsvis så har vi, i likhet med det som den induktiva ansatsen förespråkar nedan, genomgående låtit empirin styra valet av teori. Vi vill inte heller bevisa eller motbevisa en hypotes och resultatet kan tolkas på olika sätt beroende på syfte. Det blir därför svårt att skapa en universell teori.

2.1.2 Kvalitativ metod med induktiv ansats

Kvalitativ forskning hänför mjuka värden, bland annat i form av analys och tolkning. Vidare kännetecknas forskningen ofta av språk och ord snarare än statistik (Patel och Davidson, 2019). Enligt Cohen (2011) lämpar sig kvalitativ metod när forskaren vill förklara och organisera data och även för att förstå deltagarnas definitioner och notera mönster och regelbundenheter. Cohen nämner vidare ett par utgångspunkter för kvalitativa studier som kan användas för att undersöka om en sådan studie bör tillämpas eller inte. Bland dessa finns att

forskaren vill beskriva, porträttera eller summera något. Även att hitta mönster, lyfta problem och generalisera teman. Men det kanske allra tydligaste är att forskaren vill gå in på djupet i frågorna och nå människors erfarenheter, uppfattningar eller upplevelser av något. Fejes och Thornberg (2019) beskriver vidare att kvalitativa studier ägnar sig åt att undersöka något form av fenomen från verkligheten. Utifrån detta tänker vi att kvalitativa studier lämpar sig när omständigheterna är sådana att fenomenet kan undersökas på djupet ute i det verkliga livet och där syftet innefattar att verkligen nå människors tankemönster, uppfattningar och berättelser. Eftersom syftet med vår uppsats är att studera ledares upplevelser av fenomenet aktivitetsbaserat arbetssätt ansåg vi att en kvalitativ studie lämpade sig bäst. Vi vill nå djupet i beskrivningarna på ett sätt som inte varit möjligt om vi genomfört exempelvis enkäter. I intervjuerna fick ledarna en möjlighet att förklara sina tankemönster och sedan fördjupa dessa under samtalets gång, exempelvis genom de följdfrågor som ställdes.

Kvalitativa studier växte till en början fram som kritik mot den objektiva synen på kunskap och det finns än idag delar av den kvalitativa forskningen som inriktar sig på detta, men den kännetecknas numera i allmänhet av subjektiva upplevelser (Fejes och Thornberg, 2019). Således blir det återigen tydligt att om vi vill nå in på djupet hos människan i en viss miljö är en kvalitativ studie det självklara valet. Vidare ställs forskaren, enligt Fejes och Thornberg (2019), inför utmaningar i form av att dennes roll i det hela kommer att påverka. Vi tänker att om en önskan finns att nå det subjektiva kommer även det subjektiva hos forskaren att påverka. Däremot är det viktigt att vara medveten om sin egna roll och att kritiskt reflektera över vilket sätt det påverkar processen.

Vidare till induktiv ansats definierar Alvesson och Sköldberg (2017) begreppet induktion som en vanlig allmän resonemangsmetod. Det innebär att det genom flera intervjuer går att upptäcka mönster som sedan generaliseras. Bryman (2018) menar vidare att forskaren drar slutsatser baserat på empirisk data och sedan applicerar teorier på det empiriska materialet. Det innebär att teorierna växer fram ur materialet istället för tvärtom. Vi har alltså valt den induktiva utgångspunkten för att låta empirin styra valet av teori. Eftersom detta var ett nytt ämne vi inte undersökt tidigare gjordes avvägningen att det skulle bli svårt att urskilja vilka ämnen som skulle komma upp under intervjuerna på förhand. Att börja med teoretiska utgångspunkter hade därför försvårat processen.

I likhet med ovan menar Fejes och Thornberg (2019) att forskaren drar generella slutsatser utifrån ett antal enskilda fall. Detta innebär också att slutsatserna inte kan vara definitiva, eftersom de alltid kan utvecklas ytterligare och generera nya slutsatser. Vi har valt att samla in material från ett flertal organisationer och våra frågeställningar berör individuella uppfattningar med utgångspunkt i den induktiva ansatsen vilken blottlägger sanningen utifrån individers upplevelser. Det innebär således att de åsikter en respondent har idag, inte behöver överensstämma imorgon. Vi tror att uppfattningarna av ett aktivitetsbaserat arbetssätt är föränderliga och därför kan vi enbart dra generella slutsatser utifrån respondenternas nuvarande inställningar. Ny teori kommer inte att genereras i undersökningen, däremot belyses området ytterligare med syfte att öka förståelsen för individers uppfattningar.

2.1.3 Grundad teori

Trots att det i den ursprungliga framställningen av grundad teori hävdades att tillvägagångssättet kunde tillämpas på både kvalitativa och kvantitativa data har grundad teori med tiden kommit att förknippas mycket starkt med kvalitativ forskning. Bland forskare har

det vidare funnits en tendens att anpassa grundad teori så att den passar till syftet. Grundad teori skiljer sig även från forskning såsom etnografi vars huvudsyfte är att göra redogörelser som är deskriptiva. Med betoning på grundad är grundad teori fortsättningsvis ett tillvägagångssätt som betonar vikten av fältarbete och insamling av data som är grundad i situationer i det verkliga livet. Det hela har utgångspunkt i så kallat teoretiskt urval, det vill säga att datainsamling och analys sker sida vid sida under hela processen. Detta innebär att forskaren analyserar materialet under datainsamlingen för att ge upphov till nya idéer och tankar som i sin tur påverkar den fortsatta datainsamlingen. Forskaren behöver ha ett flexibelt förhållningssätt till datainsamlingen eftersom forskningsfrågan ligger till grund för analysen, och därigenom metodvalen (Fejes och Thornberg, 2019). Till skillnad från skrivbordsteorier och teorier som börjar på en hög abstraktionsnivå börjar alltså grundad teori med empirisk forskning och låter sedan teorin växa fram ur den data som framkommer. Kategorierna kan alltså förfinas efterhand för att föra forskningen framåt. Tillvägagångssättet tillåter sig även användas med en mängd olika insamlingsmetoder av data (Denscombe, 2018).

I vårt fall är grundad teori tillämpligt eftersom det starkt förknippas med kvalitativ metod. Det kopplar även an till ovan utgångspunkter då vi formulerat teorier utefter vad som samlats in från verkligheten istället för att testa teorier. Våra förklaringar är således förankrade i verkligheten. Det garanterar vidare en avsaknad av ogrundade spekulationer. Grundad teori har även möjliggjort en anpassningsbarhet vad gäller datainsamlingsmetod, vilket i slutändan landade i intervjuer. Då vi märkte att vissa ämnen pratades extra mycket om under den första intervjun försökte vi lägga lite extra stor vikt vid det vid nästkommande intervjuer. Vi har därför varit öppna för förändringar allt eftersom mer material samlats in.

2.2 Genomförande

I genomförandet beskrivs urval, insamling och bearbetning av data samt vald analysmetod vilket inkluderar använda beskrivningskategorier.

2.2.1 Urval och insamling av data

Många urval som görs till kvalitativa studier är målstyrda urval, vilket innebär att målet med studien står i centrum. För att kunna besvara frågeställningarna på ett bra sätt bör det finnas kriterier för vem som ska få ingå i urvalet (Bryman, 2018). I vårt fall anses urvalet vara målstyrt där det främsta kriteriet var ledare i en organisation. I inledningsskedet fördes en diskussion kring vilket perspektiv vi skulle ta kring aktivitetsbaserat arbetssätt. Alternativen var ett ledarperspektiv eller ett medarbetarperspektiv, men vi landade i slutändan i ett ledarperspektiv. I studien har därav intervjuer med tre ledare från olika organisationer genomförts. Urvalet av organisationer grundade sig framförallt på rekommendationer från vår inledande kontaktperson. Detta var mycket uppskattat eftersom det kan vara svårt att veta vilka organisationer som arbetar aktivitetsbaserat då det inte alltid skrivs ut på hemsidan eller dylikt. Respondenterna valdes ut eftersom de ansågs vara insatta i ämnet och därför kom också många intressanta tankar på tal. Dessa gav oss själva möjlighet till reflektion och bestod av sådant som vi inte på förhand hade tänkt på i utförandet av intervjuguiden.

Kopplat till insamling av data nämner Denscombe (2018) forskningsintervjuer som en typ av kvalitativ forskning och metod som använder personers svar på forskningsfrågorna som datakälla. Enligt Denscombe lämpar sig intervjuer som bäst när avsikten är att utforska subtila och komplexa problem såsom åsikter, erfarenheter, uppfattningar, komplexa frågor

och privilegierad information, där det finns möjlighet att tala med nyckelpersoner som kan ge värdefulla insikter och kunskaper utifrån erfarenheter och position. Vi bestämde oss tidigt i processen att använda oss av semistrukturerade intervjuer. Denscombe (2018) menar att detta är lämpligt om forskaren vill nå uppfattningar och erfarenheter hos respondenterna, där svaren förstås på djupet snarare än som generella beskrivningar. Vidare beskriver Denscombe att semistrukturerade intervjuer är sådana där frågor och ämnen formulerats på förhand, men där forskaren är inställd på att vara flexibel i relation till ordningsföljd och följdfrågor. Vi formulerade därför på förhand en intervjuguide med fyra huvudteman: Ledarskap, kommunikation, organisationsförändring och organisationskultur, se bilaga 2. Vi formulerade ungefär lika många frågor under varje kategori och det formulerades även några möjliga följdfrågor. Det visade sig dock under intervjuerna att vi inte använde oss särskilt mycket av våra följdfrågor utan följdfrågor ställdes istället utifrån svaren. Motiveringen till användningen av kategorier under intervjuerna var att vi var tvungna att avgränsa oss. Vi insåg att det finns en mängd olika områden som rör ABW men kunde inte ställa frågor om alla. Därför valde vi att formulera ett par kategorier för vår egen skull och för att skapa tydlighet och struktur under intervjuerna. Vi presenterade inte på förhand vilka kategorier som skulle beröras för intervjupersonerna, utan använde dem som en naturlig övergång.

Under intervjuerna hoppade vi över vissa frågor som respondenten svarat på under tidigare frågor. Detta inträffade eftersom vi gav varje respondent utrymme att utveckla sina svar utan att avbryta resonemangen. På så sätt nådde vi ett djup under intervjun istället för att vara fokuserade på att få svar på varje enskild fråga. Under samtliga intervjuer var vi lyhörda och ställde följdfrågor som vi tyckte passade, eller för att komplettera något vi inte riktigt förstod. Vi delade upp intervjuerna i två delar utifrån våra kategorier och svarade för vars en, men gav samtidigt varandra utrymme att ställa följdfrågor även på de områden vi inte svarade för eftersom vi kom att tänka på olika saker under samtalsgången. Detta visade sig fungera väl utan att vi avbröt varandra eller gjorde det otydligt för respondenten. I slutet av varje intervju gav vi också respondenten möjlighet att lägga till sådant som kanske inte lyfts under de på förhand formulerade frågorna. Detta visade sig vara ett lyckat tillvägagångssätt eftersom det gav oss ytterligare perspektiv som vi själva inte tänkt på tidigare.

Initialt ville vi ha intervjuer i fysisk form men på grund av rådande situation hölls samtliga intervjuer digitalt. Bryman (2018) menar att intervjuer online ökar risken för att svaren blir mer ytliga och korta. Däremot menar han att det är fullt möjligt att skapa ömsesidig tillit och därigenom engagemang vid ordentligt utförande. Vi upplevde att intervjuerna blev så nära våra erfarenheter av fysiska intervjuer som de möjligen kunde bli. Det faktum att det blir vanligare och vanligare att arbeta hemifrån kan ha underlättat. Vid ovana att ha digitala möten kunde kontexten försvårat intervjusituationen. Vi valde också att sitta tillsammans under varje intervju eftersom det gjorde det lättare för oss att läsa av varandra och vara närvarande, precis som vid en fysisk intervju. Vi hade kameran på vid samtliga intervjuer, och likväl valde respondenterna att ha det för ett mer personligt möte. Vi började varje intervju med ett kort samtal där vi dels tackade för att de ställde upp och dels förklarade vårt syfte. Vi gav även information om oss själva och utbildningen. Detta hoppas vi genererade en ökad tillit för oss och projektet. I slutet av varje intervju meddelande samtliga respondenter att vi fick återkomma om vi hade fler frågor eller om något var otydligt, innan vi ens hann ställa frågan själva. Denna möjlighet att få återkomma med kompletterande frågor menar Bryman (2018) är ett resultat av tillit och engagemang.

Blumer (1954) beskriver sensitizing concepts som begrepp vilka kan vara vägledande i forskningsprocessen. Dessa kan hjälpa forskaren att föra arbetet framåt utan att påverka resultatet. Vi använde oss av fyra spårhundsbegrepp som utgångspunkt i formuleringen av vår intervjuguide. Dessa var till för att hjälpa oss formulera frågor och ansågs utifrån vår förståelse fungera bra. Spårhundsbegreppen har inte fått påverka bearbetningen av data utan de kategorier som finns presenterade under resultat och analys av data är fristående, se punkt 4.

2.2.2 Bearbetning och analys av data

Efter avslutade intervjuer transkriberades insamlad data från ljudinspelningarna genom att innehållet skrevs ut såsom det sades. Detta gjordes så noggrant som möjligt då vi inte ville missa några detaljer som kunde vara av vikt i analysen eller för förståelsen av sammanhanget. Vid transkriberingen har vidare all personlig information såsom namn och kön dolts för att säkra de intervjuades anonymitet.

Själva analysprocessen inom grundad teori utgår från att forskaren ständigt är intresserad av materialet och ställer sig frågor om vad som händer i materialet. Det handlar om att hitta respondenternas main concern, det vill säga deras huvudsakliga tankesätt i frågan. Detta innebär att forskaren fokuserar på aktörernas perspektiv och handlingar. Forskaren försöker skapa förståelse kring respondenternas sätt att se på saker på ett öppet sätt. Genom noggrann analys kan forskaren nå en tolkande förståelse, utan att fullt ut nå vad som försiggår i respondenternas huvuden (Fejes och Thornberg, 2019). Vi har under hela processen agerat för att vara så objektiva som möjligt i relation till vårt insamlade material. Vi har tittat noga på resultatet för att se vad som faktiskt framgår i svaren och respondenternas main concern har i detta fall visat sig vara området organisationsförändring.

Som ett första steg i analysen inom grundad teori ska forskaren koda och kategorisera det insamlade materialet. Den transkriberade datan granskas noga för att hitta de delar som har något gemensamt, dessa förs i sin tur in i bredare kategorier. De liknelser som forskaren letar efter kan exempelvis handla om liknande svar hos respondenterna i relation till en särskild fråga (Denscombe, 2018). Detta kallas öppen kodning och den noga granskningen består av att forskaren läser igenom materialet och ställer öppna frågor om aktuell data. I praktiken kan detta göras genom att markera de likheter som finns med exempelvis en överstrykningspenna. Dessa likheter konstruerar en kod och i detta steg är det viktigt att hålla sig så nära det insamlade materialet som möjligt. Detta är för att analysen inte ska bli för abstrakt allt för tidigt. Detta ska genomföras i en relativt snabb takt för att ge en översikt. Det behöver således inte bestå av en mängd fina formuleringar i detta skede (Fejes och Thornberg, 2019). Trots att vi på förhand använt oss av ett par spårhundsbegrepp för att formulera intervjuguiden kodade vi i största möjliga utsträckning resultatet med öppenhet. Detta gjordes i en relativt snabb takt för att skapa oss en överblick. Vi letade efter likheter i empirin och valde därefter koderna organisationsförändring, ledarskap, kommunikation och kultur. Våra koder motsvarar de spårhundsbegrepp vi använt för att utforma intervjuguiderna. Vi har trots våra spårhundsbegrepp genomfört intervjuerna med öppenhet för att nå respondenternas upplevelser och tankemönster.

Nästa steg i processen kallas selektiv kodning. Detta innebär att forskaren inte längre kodar allt möjligt utan väljer ut de koder som anses mest centrala. Fokus riktas mot kärnkategorin, vilken framkommer ur variationer av datan. De andra koderna kan kopplas eller relateras till

kärnkategorin vilken kan komma att förändras under analysprocessen. Den ska vara styrande och vägleda analysprocessen och de koder som inte kan relateras till kärnkategorin ska läggas åt sidan (Fejes och Thornberg, 2019). Efter den öppna kodningen tittade vi djupare på empirin och de likheter vi hittat för att urskilja kärnkategorin. Vi upptäckte att respondenternas main concern var organisationsförändring och detta blev således vår kärnkategori. Vidare gick vi igenom resterande material och kodade fram smalare kategorier utifrån våra öppna koder, vilka var tydliga i empirin och kunde kopplas till kärnkategorin. Dessa presenteras vidare under resultat och analys, se punkt 4. De selektiva koderna bestod av sådant vi inte visste skulle finnas i svaren, och skiljer sig från de öppna koderna i form av att de är mer specifika. Vi kunde inte heller på förhand förutspå att organisationsförändring skulle bli vår kärnkategori, vilket ger oss ett äkta datagenererat resultat. Därför anser vi inte att våra spårhundsbegrepp haft någon avgörande påverkan på insamlad data och respondenterna har lyft sina upplevelser utan inverkan av vår förståelse i den utsträckning det varit möjligt.

Det slutliga steget handlar om teoretisk kodning. I detta steg försöker forskaren tydliggöra de öppna och selektiva kodernas relationer till varandra, för att integrera dem i en teoretisk modell. De teoretiska koderna är sådana som olika teoretiska begrepp kan hänvisas till. För att upptäcka dessa kan forskaren ta hjälp av en eller flera så kallade kodfamiljer. Det är också möjligt att konstruera egna kodfamiljer för att underlätta analysarbetet. Detta är till för att i sin tur kunna utveckla en teoretisk modell i relation till kärnkategorin. De öppna och selektiva koderna ska alltså vägleda i beslutet av kodfamilj (Fejes och Thornberg, 2019). Våra öppna och selektiva koder vägledde oss i valet av teoretiska modeller. Dessa fick med andra ord styra vilka teorier som lyfts och på så sätt kan vi vara säkra på att de är relevanta för den fortsatta analysprocessen.

Det är däremot inte ovanligt att de olika kodningsprocesserna sker parallellt under analysprocessen. Det viktigaste är att fokusera på det teoretiska urvalet och deltagarnas main concern, utan att tappa den empiriska förankringen. Grundad teori är en konstant jämförande analys och genom att använda sig av detta kan slutligen mer abstrakta begrepp och teoretiska resonemang hittas (Fejes och Thornberg, 2019). Till skillnad från andra kvalitativa analysmetoder kan den grundade teorin användas för att förfina kategorierna i efterhand vilket för forskningen framåt (Denscombe, 2018). Vi har flera gånger under arbetet med empirin gått fram och tillbaka för att säkerställa att de koder vi hittat är relevanta, samt förfinat dessa efterhand. Som tidigare nämnts i avgränsningar, se punkt 1.2, kommer inte någon omfattande teoretisk modellbildning att ske, med hänsyn till uppsatsens omfång. Den teoretiska kodningen har istället fått ta sin plats i teoriavsnittet för att sedan användas i analysen av resultatet.

2.3 Kvalitet

Kvalitetsaspekter och etik har tagits hänsyn till vilket resoneras kring nedan. Avsnittet avslutas med en metodreflektion.

2.3.1 Validitet och tillförlitlighet

Validitet handlar om att den forskning som genomförts undersöker det den avser att undersöka, samt att rätt metoder använts (Fejes och Thornberg, 2019). Med tillförlitlighet säkerställer forskaren att en mätning är stabil och inte utsätts för slumpinfler. Det innebär

att situationen är densamma för alla och alla intervjuare frågar på samma sätt och så vidare. Ofta innebär detta att en mätning vid en viss tidpunkt ska ge samma resultat om mätningen görs om på nytt. Ett problem med detta är att det då förutsätter ett statistiskt förhållande. Med ett interaktionistiskt synsätt utgår forskaren snarare ifrån att människor hela tiden deltar i olika processer. Det innebär att forskaren snarare kan förvänta sig olika resultat vid olika tidpunkter (Trost, 2014). Å andra sidan menar Fejes och Thornberg (2019) att begreppet tillförlitlighet handlar om hur noggrann och systematisk forskaren har varit under processen samt hur tillförlitliga och trovärdiga slutsatserna är. Detta ställs i relation till hur forskaren gått tillväga under datainsamlingen och i sin tur analysen.

Vi har under hela arbetet haft vårt syfte med oss. Från start har det använts för att göra rätt metod- och analysval, för att sedan ligga till grund för den intervjuguide som skapats. Transkriberingen av intervjuerna har varit underlag för resultat och analys och den kodning som gjorts har stått i relation till syftet. Utifrån den induktiva ansatsen har teorier valts ut efter kodningen påbörjats med hänsyn till de beskrivningskategorier som skapats. På så sätt kan allt kopplas till syftet och vi har ständigt återkommit till det för att försäkra oss om att de val vi gjort varit relevanta och nödvändiga.

2.3.2 Etik

Det är av stor vikt att etiska hänsynstaganden görs i samband med ett forskningsprojekt och därför har vi följt Vetenskapsrådets (2002) fyra forskningsetiska principer för att säkerställa individskydd. Principerna utgör etikkommitténs forskningslinjer för granskning av forskningsprojekt inom humaniora och samhällsvetenskap, men finns även till för att leda enskilda forskare vid planering av projekt. De syftar dock inte till att ersätta forskarens egna ansvar och bedömningar utan finns till för att ge underlag för egna insikter. Eftersom problem kan variera från fall till fall är principerna av en mer vägvisande karaktär snarare än detaljreglerande föreskrifter.

Det grundläggande individskyddskravet konkretiseras i fyra allmänna krav vilka är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Informationskravet syftar till att forskaren ska informera berörda om forskningens syfte (Vetenskapsrådet, 2002). Detta har beaktats då vi informerade intervjupersonerna om syftet med uppsatsen innan intervjuerna tog sin början. Samtyckeskravet handlar fortsättningsvis om att deltagarna i en undersökning själva har rätt att bestämma över sin medverkan (ibid). Samtyckeskravet har för oss varit väsentligt då det utan samtycke inte hade kunnat genomföras några intervjuer. Samtycke har vidare varit oproblematiskt eftersom ingen av de tillfrågade är minderåriga. Det tredje, konfidentialitetskravet, innebär i sin tur att alla personer i undersökningen ska ges största möjliga konfidentialitet och personuppgifter ska förvaras på ett sådant sätt som gör att obehöriga inte kan ta del av dem (ibid). De uppgifter som framkom under intervjuerna har i enlighet med kravet behandlats med största möjliga konfidentialitet då de har förvarats oåtkomliga för obehöriga. Denna information gick även ut innan intervjuerna påbörjades. De intervjuade kan dessutom känna sig trygga med att uttalanden inte direkt kan härledas till dem i form av att namn eller dylikt nämns. Det sista, nyttjandekravet, handlar om att uppgifter om enskilda personer endast får användas för forskningens ändamål (ibid). Använd information kommer därför efter uppsatsen färdigställande inte längre att finnas tillgängliga eller vara möjlig att använda sig av. Använda uppgifter kommer från ljudinspelningar och mail vilket kommer att raderas.

2.3.3 Metodreflektion

Till att börja med anser vi att valet av interpretivistiskt paradigm uppfyller förväntningarna i den vetenskapliga miljön. Dessutom stämmer valet överens med vårt kvalitativa tillvägagångssätt. Gällande kvalitativ metod med intervjuer som insamlingsmetod anser vi vidare att detta är berättigat då syftet besvaras utifrån erfarenheter. En fråga att ställa sig kopplat till induktiv ansats är dock hur pass induktiva vi kan vara då vi har läst ett helt program och fått mycket förkunskaper. Vår förförståelse har haft betydelse för hur vi utformat vår intervjuguide och därför omöjliggjort fullständig objektivitet inför formuleringen av frågorna. Dessutom har vi i början av forskningsprocessen läst boken av Lidström (2016) för att få en grundläggande förståelse kring ämnet. Vi har inte tidigare berört ABW i utbildningen eller i privata sammanhang och för att kunna formulera ett syfte och i sin tur en intervjuguide behövde vi skapa oss en bild av vad arbets sättet innebär. Vi har varit noggranna med att inte titta på någon annan teoretisk aspekt under datainsamlingen för att inte påverkas av detta, utan har formulerat intervjuguiden med ett objektivt förhållningssätt till den grad det är möjligt. Sammantaget skulle vi vilja hävda induktivitet i relation till den aktuella kontexten, då samtlig teori har växt fram ur det empiriska materialet. En eventuell nackdel som vi ser är att vi varit beroende av det empiriska materialet och perspektiven som det empiriska materialet presenterat. Dessutom spelar våra egna tolkningar och val av fokus en stor roll, vilket vi är medvetna om. Valet att använda sig av grundad teori garanterar vidare enligt Denscombe (2018) att forskaren står i kontakt med verkligheten, detta då teorier utvecklas med hänvisning till empirisk data vilket innebär att de bygger på en evidensbaserad grund. Våra förklaringar är således förankrade i verkligheten. En svårighet vi upplevt är dock att tillvägagångssättet inte tillåter någon exakt planering. Det har gjort det svårare att förutse när forskningen är avslutad.

Valet av intervju personer gav oss en variation av erfarenheter, vilket var väldigt intressant att ta del av. Eftersom de intervjuade har eller har haft liknande befattningar gav det oss en mer nyanserad bild av hur just ledare upplever aktivitetsbaserat arbetssätt. Däremot är vi, som nämnt, medvetna om att det finns fler erfarenheter hos ledare inom organisationerna som vi inte har tagit hänsyn till. Vi är vidare medvetna om att resultatet kan ha påverkats av inställningen hos respondenterna. De intervjuades attityder kring aktivitetsbaserat arbetssätt liknade varandra och de organisationer och personer vi kontaktade bestod till viss del av tips från vår kontaktperson, vilken också är positivt inställd till ABW. I slutändan har respondenterna lyft svar som både kan tolkas positivt och negativt utifrån organisationens perspektiv, vilket har givit oss en bredd trots att alla ledare i organisationerna inte hörts. Det hade dock varit önskvärt om fler ledare hade hörts, för att ytterligare bredda underlaget. Kopplat till intervjuerna skrev vi frågorna utefter vad vi trodde skulle ge störst utdelning. Ett möjligt alternativ hade kunnat vara att skicka ut frågorna i förväg, så att genomtänkta svar hade kunnat ges. Nackdelen som vi ser med detta är att eventuellt gå miste om spontana svar och risken är stor att det hade blivit för manusstyrt. Att vi valde semistrukturerade intervjuer anser vi har varit tillfredsställande då ledarna har fått tala fritt utifrån våra frågor. En högre grad av strukturering hade kunnat begränsa detta. Vad vi är medvetna om är att vi aldrig kan bortse från att den intervjuades uttalanden är kontextbundna. Att ha information om ledarens arbete, hur länge personen i fråga har varit ledare och hur nära denne är medarbetarna är alla saker som påverkar förståelsen av tankar och erfarenheter. Att båda närvarande vid intervjuerna anser vi inte har försvårat för den som blev intervjuad, i form av att det exempelvis hade kunnat medföra en känsla av underlägsenhet.

Transkriberingen genomfördes direkt efter intervjuerna. Därefter lät vi materialet vila för att få distans till det och lättare kunna urskilja olika mönster, likheter och skillnader. Detta var fördelaktigt för att lättare förstå sammanhangen i samtalen. Vi upptäckte under arbetet med empirin vissa frågetecken kring ett svar vi fått in. För att lösa detta kontaktade vi berörd respondent via telefon för ett förtydligande. Vår strategi, att ha med en fråga som berörde om vi fick återkomma med ytterligare frågor eller kompletteringar, var därför lyckad eftersom det i stunden kan vara svårt att veta vad som kan komma att bli otydligt.

Den externa validiteten skulle kunna sägas vara begränsad på grund av vårt smala urval, men med det sagt är det svårt att avgöra graden av validitet i denna förhållandevis lilla undersökning. Vi anser oss dock ha undersökt det som var menat att undersökas och vi har varit noggranna och systematiska under hela processen. Kopplat till etiska principer har dessa tagits i beaktning och aldrig frångåtts under processen, med hänsyn till ledarna och organisationerna.

3. Teori

Följande avsnitt utgörs av de teoretiska perspektiv och teorier som det empiriska materialet pekat på. Avsnittet inleds med en presentation av sökning, urval och källkritik, följt av de koder som framkommit under bearbetning och analys av data. Teorierna har därigenom valts ut eftersom de går in under de selektiva koder vilka presenteras vidare i resultat- och analysavsnittet. Avsnittet avslutas med en redogörelse av relationerna mellan kategorierna.

3.1 Sökning, urval och källkritik

Det material som använts grundas till viss del i tidigare kurslitteratur, framförallt de källor som använts i metodavsnittet. Utöver det består det inhämtade materialet av relevant tryckt och digital forskning. I största möjliga utsträckning har förstahandskällor använts, och i de fall andrahandskällor inkluderats har försökt gjorts att hitta originalkällan. Andrahandskällor har varit lämpliga i vissa fall, då de tagit upp teorier och diskuterat dessa. Hit inkluderas framförallt de källor som använts i metodavsnittet, vilket har skett i samråd med handledaren. Den databas som framförallt använts för sökning är LUBsearch, där vi sökt efter sådant som är peer reviewed. Andra databaser som exempelvis Google Scholar har förekommit i ett fåtal fall.

Thurén (2014) beskriver äkthetskriteriet i form av att källan innehåller det den påstår sig innehålla, vilket i förlängningen betyder att den inte är förfalskad. Detta kan emellertid vara svårt att avgöra, och handlar därför om medvetenhet hos forskaren att den möjligtvis skulle kunna vara falsk. Det tryckta och digitala material vi använt oss av tillhandahålls av Lunds universitet och återfinns på universitetets bibliotek, vilket givit oss antagandet att det uppfyller äkthetskravet.

Vidare lyfter Thurén (2014) tidssamband vilket handlar om tiden mellan händelsen och berättelsen om den. Ett för långt tidsglapp kan därför innebära en mer tvivelaktig källa. Vi har gällande de tryckta källorna i största möjliga mån valt de senaste upplagorna, och gällande de digitala källorna letat efter det som är publicerat i närtid. Flera av de källor som använts är publicerade för flera år sedan, men bedömningen har ändå gjorts att de är relevanta utifrån att ingen nyare forskning tillkommit i ämnet alternativt att forskningen kring ämnet är bristfällig.

Gällande huruvida källan är oberoende beskriver Thurén (2014) att källan kan stå för sig själv, oberoende av andra källor. Det ska alltså vara utan påverkan och inte vara ett referat till andra källor. De källor som använts hänvisar emellertid till andra forskare och litteratur, då detta är ett vedertaget sätt att arbeta på. Däremot har vi varit noggranna med att endast använda oss av den aktuella författarens antaganden och slutsatser. Varje källa har därför hanterats enskilt och uppmärksam.

Slutligen nämner Thurén (2014) tendensfrihet, vilket handlar om att det inte ska finnas anledning att misstänka en felaktig bild av verkligheten på grund av subjektiva åsikter. Sådant som politiska intressen och ekonomiska vinstintressen ska således ha utelämnats. Vi har under hela arbetet varit medvetna om att objektiviteten aldrig kan vara fullständig, däribland vår egen objektivitet. Källorna blir därför färgade av forskarens uppfattningar och erfarenheter, men de antaganden som gjorts är välgrundade och genomtänkta. Därigenom har vi också eftersträvat att vara objektiva i vårt förhållningssätt till källorna och urvalet av dessa,

även om detta också påverkas av vår uppfattning. I de fall vi varit osäkra har vi tittat närmare på författarna och deras tidigare publikationer samt yrkestitlar.

3.2 Organisationsförändring

En vanligt förekommande definition av organisationsförändring är att organisationen har förändrats när den uppvisar olika drag vid minst två tidpunkter. I denna definition är tiden och det tillstånd, föremål eller fenomen som är knutet till förändringen det centrala (Jacobsen, 2013). Dawson (2003) belyser att organisationsförändringar är svåra att undvika eftersom arbetsmarknaden ständigt utvecklas och förändras. Det innebär att organisationer behöver vara flexibla för att kunna anpassa sig till marknadens utveckling.

3.2.1 Ledare och medarbetare i förändring

Jacobsen (2013) definierar förändringsledning som att leda en förändring av något som anses vara bestående. Enligt Huy (2001) behöver inte förändringsledaren nödvändigtvis tillhöra högsta ledningen, utan kan vara en person som genomför förändringsarbetet.

En lyckad förändringsprocess är dock inte bara i behov av en förändringsledare utan den är även i behov av de anställdas delaktighet (Van Vuuren och Elving, 2008). Carnall (2007) menar att anställdas delaktighet bland annat inkluderar feedback, åsikter och att organisationens anställda sammanförs genom exempelvis fokusgrupper eller workshops. Fortsättningsvis lyfter Lönnroth (2020) situationsprincipen som handlar om att ledare och medarbetare tillsammans behöver iaktta situationen för att förändra den. Även om det kan låta enkelt talar ledningen och medarbetarna ibland förbi varandra, eftersom de betraktar situationen olika. Situationsprincipen leder till meningsskapande, vilket behöver ske på tre nivåer. På individnivå behöver individen fråga sig vad hen ser för mening i förändringsprojektet och vem hen är i processen. På teamnivå behöver teamet fråga sig vilken mening de har i förändringsarbetet och på organisationsnivå behöver frågor ställas kring vilken mening förändringen anses ha för organisationen och varför det är viktigt att organisationen förändras. När mening väl lyckats skapas på dessa tre nivåer tar förändringen fart på riktigt, då mening för med sig motivation och engagemang.

Kotter (2007) talar i sin tur om åtta steg vilka leder till en lyckad organisationsförändring. Som ett första steg bör ledningen skapa en förståelse för nödvändigheten i förändringen. Ledningen bör sedan i steg två och tre sätta ihop en styrande koalition vilken formulerar en vision och strategi. Därefter behöver förändringsvisionen kommuniceras ut, medlemmarnas handlingskompetens behöver stärkas samt kortsiktiga resultat behöver genereras och lyftas fram i steg fyra, fem och sex. Finansiella rapporter och resultat behöver sedan sammanfogas för att till sist förankra de nya arbetssätten i kulturen i steg sju och åtta.

3.2.2 Feedback

Vidare kräver förändring feedback. Om det engelska ordet feedback direktöversätts till svenska blir det föda åter och detta är själva poängen, att ge föda för att växa och utvecklas (Gunnarsson, 2014). Fiske (2001) förklarar ordet feedback som en överföring från en mottagare till en annan. Enligt Øiestad (2005) behöver både den som ger och tar emot feedback ha nytta av det, det är en vinna – vinna situation som behöver uppstå där feedback bygger på ett ömsesidigt förtroende.

Ansvar att ge feedback läggs allt som oftast på ledaren, men samtidigt skulle både organisationer, grupper och individer vinna på att kunna be om feedback (Gunnarsson, 2014). Om en önskan uttrycks om att få feedback så väcker det allt som oftast lust hos den andra parten att ge detta. En uttryckt önskan kan även resultera i att mer spontan feedback kommer i framtiden, den blir inte heller av sämre kvalitet för att personen i fråga ber om den. Genom att be om feedback händer det vissa saker hos individen. För det första tar individen sig själv på allvar genom att erkänna att behovet existerar. För det andra görs det för ens egna skull. För det tredje stimulerar det viljan hos den andra parten att ge feedback och för det fjärde får individen feedback (Øiestad, 2005).

3.2.3 Motstånd mot förändring

En annan central aspekt vid förändring är individens egna uppfattning kring huruvida förändringen är nödvändig eller inte och detta beror på om den uppfattas som positiv eller negativ (Fiske, 2001). Enligt Child (2005) är en vanlig anledning till att organisationsförändringar misslyckas att det finns antaganden om att förändringen är accepterad av samtliga och att det finns en gemensam förståelse för varför förändringen genomförs. Även anställdas motstånd mot förändring ses som en anledning till varför det misslyckas. Motstånd kan skada processen allvarligt och associeras med negativa konsekvenser såsom minskad tillfredsställelse, produktivitet och psykologisk hälsa.

French et al. (2015) lyfter potentiella anledningar till varför motstånd uppstår. Bland dessa återfinns ett behov av trygghet och en rädsla för det okända. Gamla arbetsuppgifter kan sitta djupt rotade där medarbetaren har koll på vad som förväntas. Medarbetaren är kanske nöjd med sin arbetssituation och ser således förändringen som ett hot. Förutom positiva och negativa reaktioner vid förändring skulle även likgiltiga reaktioner kunna uppstå. Dessa likgiltiga reaktioner kan inte ses som positiva, eftersom de driver på motstånd. Trist (1981) förklarar att motstånd mot förändring även kan grunda sig i diverse sociala faktorer. Han menar att det hotfulla i förändringen då grundar sig i rädslan att förlora kontakten med arbetskamrater och att gemenskapen på kontoret kan förändras. Motståndet kan även grunda sig i en rädsla att behöva samarbeta med människor individen inte trivs med.

Om förändringen inte känns meningsfull för den anställda upplevs en känsla av osäkerhet vilket i sin tur kan leda till mer motstånd. Meningsskapande kan definieras som en process i vilken människor skapar mening, osäkerhet minskar och acceptans till handlingar och upplevelser skapas så att omgivningen blir mer förståelig (Weich, 1995). Georgiades (2015) talar vidare om förändringsledare och att dessa kan verka som meningsgivare och påverka medarbetarnas meningsskapande genom att besvara frågor som vad, när, hur och varför. Quinn (2016) förespråkar i sin tur en inkludering av medarbetarna under förändringen då det ökar engagemanget och på så vis kan minska motståndet.

3.3 Ledarskap

Det finns en rad skillnader mellan det som idag kallas ledarskap och det vi tidigare kallat auktoritet. En ledare behöver således vara mer än bara legitimitet och beslutsfattande. Ledarskap handlar om att inneha den kompetens som krävs för att kunna hantera relationerna mellan alla sorters aktörer i organisationen. Det är också fullt möjligt att vara ledare utan att vara chef, där ledaren fokuserar på mening och mål, medan chefen lägger sitt fokus på det

exekutiva och strukturella. En ledare är därigenom förändringsinriktad, nätverkande och relationsskapande (Bolman och Deal, 2015).

3.3.1 Transformativt ledarskap

Nilsson (2015) menar att ledarskapet har förändrats de senaste åren. Tidigare dominerade det transaktionella ledarskapet, och gör i vissa fall fortfarande. Ett ledarskap bestående av en distanserad roll mellan ledare och följare, där medarbetaren presterar arbete i utbyte mot lön. Ledarskapet präglas av rutiner, regler, uppföljning och kontroll. Det mer moderna transformativa ledarskapet innebär å andra sidan en närhet till medarbetarna. Ledaren sitter inte nödvändigtvis på alla svar och medarbetarna inväntar inte ständigt order. Ansvaret delegeras i hög grad till medarbetarna och det förväntas ett självständigt problemlösande samt egna initiativ. Genom detta skapas ett gemensamt ansvar för att målen uppnås. I grund och botten handlar det om använda sig av uppskattning och självförverkligande för att medarbetarna ska bli lojala gentemot organisationen. Fokus ligger på tillit till att medarbetarna vill prestera och dessa prestationer belönas. Tilliten ska inte förtjänas, utan finns grundläggande, tills motsatsen bevisas. Detta måste vara ett ömsesidigt samspel, det vill säga att ledaren tror på medarbetarnas förmåga och medarbetarna har tilltro till ledarens visioner och avsikter. Detta leder i förlängningen till högre kreativitet, effektivare grupper och trivsel. Om tilliten inte finns uppstår istället misstro vilket kännetecknas av kontroll och oro i organisationen (Nilsson, 2015). Sondaite och Keidonaite (2020) beskriver transformativt ledarskap som ett sätt att uppmuntra intellektet genom att inspirera medarbetarna i en gemensam vision. Individuella prestationer uppmuntras, likväl grupper, för att generera nytänkande, kunskapsförvärv och utveckling vilket i sin tur gynnar de organisatoriska målen. Visionen blir grundläggande för att tydliggöra det målstyrda arbetet och därför är det viktigt att ledaren kan presentera mål på ett bra sätt. Andra ledaregenskaper som är nödvändiga är engagemang och uppmuntrande av kritiskt tänkande. Det är viktigt att ledaren själv tror på de organisatoriska målen för att kunna uppmuntra individer och grupper att sträva efter dessa, även när det är utmanande. Det handlar inte enbart om att presentera målen, utan även om att kunna förklara innebörden och varför de är viktiga. Om detta uppfylls blir medarbetarna och organisationen mer effektiva.

Alvesson (2013) lyfter i sin tur att det transformativa ledarskapet kan vara betydelsefullt för medarbetarnas engagemang, tillfredsställelse och tillit. Däremot menar han att det också kan ha sämre påverkan i form av att medarbetarna inte uppskattar ledarens stora engagemang eftersom det upptar mycket tid med ständig kommunikation och efterföljarskap. Dessa medarbetare är ofta mycket självgående utan de transformativa inslagen och menar istället att de etablerade nätverken på arbetsplatsen är tillräckliga. Det handlar helt enkelt om att alla medarbetare inte lockas av betoningen på visioner och värderingar, eller personliga kontakter. De lockas istället av arbetsuppgifterna, lönen och karriär och dessa är svåra att undgå. De transformativa delarna kan inte ta över det basala, det vill säga det transaktionella, och därigenom motivera att hålla igen på exempelvis löne- och arbetsmiljökrav.

3.3.2 Tillit i ledarskapet

Burke et al. (2007) beskriver tillit som en mellanliggande process genom vilken beteenden, attityder och relationer förstärks eller försvagas i organisationen. Exempelvis är medarbetare villiga att kommunicera med ledare i allmänhet, men utan tillit kan kommunikationen begränsas och i värsta fall vara undvikande och felaktig. Tilliten ses alltså som ett dynamiskt framväxande tillstånd. För att som medarbetare skapa tillit krävs det att förtroendemålet, det

vill säga ledaren, jämförs mot något annat. Det är vanligt att jämförelsen görs mot så kallat effektivt ledarskap. Där ställs ledarens beteende i relation till medvetenheten om att alla funktioner är viktiga och att teamet får de resurser som behövs. I grund och botten handlar det alltså om anpassning vilket i sin tur kan göras på olika sätt utifrån organisationens behov. Å andra sidan menar Thomas et al. (2009) att ledaren förtjänar medarbetarnas tillit genom att visa sårbarhet i relation till sina handlingar. Om medarbetaren litar på att ledaren kommer att behandla en rättvist, generera utvecklingsmöjligheter och tillhandahålla rätt resurser kommer tilliten att förtjänas och medarbetaren lägga fullt fokus på sina arbetsuppgifter. Om medarbetaren istället känner sig kontrollerad blir relationen ifrågasättande och bristfällig. Resultatet är beroende av information och om denna är tillräcklig kommer förtroendet att öka, eftersom mängden information minskar sårbarheten. Detta gäller således båda parter vilket innebär att även medarbetaren behöver stå vid sitt ord för att bibehålla sin tillit från ledaren.

Schoorman et al. (2007) beskriver också tillit som något vilket skapas genom relationer. Däremot utvecklar de detta i relation till risktagande. Om det finns ett starkt behov av att kontrollera medarbetarna i en organisation, kommer utvecklingen av förtroendet till ledarna att hämmas. Om kontrollbehovet minskar, kommer tilliten öka och därmed kommer riskerna för misstag att minska. Organisationer föreslås därför använda sig av ett målstyrt arbetssätt präglad av kommunikation istället för kontroll, eftersom detta kommer främja utvecklingen av tillit. Costa (2003) menar däremot att tillit inte enbart skapas genom relationer, utan är kontextberoende. Det handlar om beteenden gentemot andra i olika grupper, och sårbarheten i dessa sammanhang (jfr Thomas et al., 2009). Medarbetare som litar på sitt team har större benägenhet att lita på andra och enskilda teammedlemmar. De har lättare för att samarbeta och släppa kontrollen gentemot de andras arbete. Detta speglas i sin tur av tilliten från ledaren, vilket är en förutsättning för att skapa tillit i teamet (Costa, 2003).

3.3.3 Ledarskap i förändringsarbete

French och Bell (1999) lyfter fem faktorer för ledarskap i förändringsarbete. Det första steget handlar om att motivera till förändring, det vill säga att arbeta för en förändringsvilja i organisationen och skapa medvetenhet om varför förändringen är nödvändig. Här handlar det också om att möta motstånd och känslorna kring förändringen. Detta görs genom att förmedla tillräcklig och väsentlig information samt involvera medarbetarna i den kommande förändringen. Det andra steget handlar om att skapa en vision. Här upprättas en bild av framtiden för att konkret kunna visa medarbetarna hur de kommer få plats i den framtida organisationen. En välgrundad vision leder till minskad osäkerhet och skapar målsättningar för engagemang. Ledarna behöver här visa på vilket sätt den framtida organisationen är bättre än den nuvarande och skapa individuell delaktighet. I steg tre beskriver French och Bell vidare att det är viktigt att skapa internpolitiskt stöd till förändringsarbetet. Det innebär att ledarna behöver arbeta för att övertyga informella ledare och starka individer om att förändringen är något positivt. Det är viktigt att lokalisera de medarbetare som kan agera ambassadörer för att öka engagemanget för förändringen i organisationen. Det fjärde steget innebär att leda förändringsprocessen. I denna planeringsfas skapas tillvägagångssättet för förändringen med hjälp av specificerade milstolpar. Här engageras nyckelpersoner för att skapa en lyckad förändring. Det behövs också ledningsstrukturer som underlättar implementeringen och ledningen av förändringsarbetet. Det femte och sista steget handlar om att behålla drivkraften. Det innebär att hitta olika tillvägagångssätt för att stabilisera förändringsprocessen. Detta kan vara allt från att tillhandahålla rätt resurser, till att utveckla nya kompetenser.

3.4 Kommunikation

Nilsson och Waldemarsson (2019) beskriver kommunikation som grunden till de relationer våra liv baseras på. Den är grundläggande för vår identitet och mötet med andra människor, samt en förutsättning för gruppens existens och förändring. Kommunikationen är också den aktivitet som människan har bäst erfarenhet av eftersom den är vårt främsta uttryckssätt. Det är en ständigt föränderlig process genom vilken vi förmedlar information, känslor och påverkan. Det är även en social process som hjälper oss att skapa ordning och genom att översätta tankar till handlingar möjliggörs förståelse.

3.4.1 Digital kommunikation

Zingmark (2017) beskriver det digitala arbetslivet som ett sätt för ledaren att gå från kontroll till tillit. Detta innebär att som ledare lita på att medarbetarna gör sitt yttersta, även om de inte är fysiskt nära varandra. Förutsättningen för detta är att det finns tydliga och mätbara mål så att medarbetaren kan leverera oavsett när eller var själva arbetet utförs. Ledaren behöver således kunna förmedla en vision i sitt samlade team, utan att de träffas fysiskt. Ledaren kommer inte längre ha svar på alla frågor direkt utan istället sätta en gemensam strategi med medarbetarna och lita på att teamet kommer arbeta i likhet med denna.

Zingmark (2017) menar vidare att det digitala landskapet kräver att både ledare och medarbetare blir duktiga på att kommunicera på rätt plattformar. Det krävs således att det finns en insikt i organisationen om att uppkoppling är en förutsättning för effektivitet och den nya organisationen. Ledaren behöver engagera medarbetarna i dialogen, arbeta för ständig återkoppling, involvera medarbetare i beslutsfattande och agera öppet och närvarande.

Sjöqvist (2008) menar att intern kommunikation via e-post kan ha en samordnande funktion samt verka relationsbyggande och förändringsberedande. Cöster och Westelius (2016) skriver att sms som kommunikationsverktyg inte är detsamma som kommunikation via e-post eftersom dessa ofta saknar inledande och avslutande fraser och istället förstärks med emojis. De negativa effekterna av e-postmeddelanden blir enligt Sjöqvist (2008) att hanteringen av denna typ av kommunikation upptar en för stor del av arbetstiden och att de kortfattade formuleringarna kan förändra interaktionerna i organisationen. Därigenom hävdar Coker (2011) att digitaliseringen leder till att medarbetarna distraheras i sitt arbete. Å andra sidan menar Leonardi et al. (2013) att digitaliseringen påvisar positiva utfall genom förbättrade professionella relationer, ökat samarbete i organisationen, kunskapsutveckling och större socialt kapital. Zingmark (2017) menar att det uppkopplade arbetslivet snarare ska ses som ett sätt att minska stress, eftersom det möjliggör att arbetet sker under enklare förutsättningar. En digitalt kommunikativ organisation kräver inte att medarbetarna är på plats alltid, utan arbetar efter mål oberoende av när arbetet utförs. På så sätt blir de digitala verktygen en förutsättning för att kunna nå varandra. För att detta ska möjliggöras behöver ledaren vara ett föredöme och ge utrymme för pauser, för att inte uppmuntra till ständig tillgänglighet.

3.4.2 Kommunikation i förändringsarbete

Ahrenfelt (2013) betonar vikten av kommunikation i förändringsarbete, då denna uppmuntrar till dialog. Information går endast en väg, och det är därför centralt att involvera kommunikationen för att skapa ömsesidighet. Angelöw (1991) hävdar att denna typ av kommunikation förebygger ryktesspridning, om den sker direkt och välgrundat. Ahrenfelt

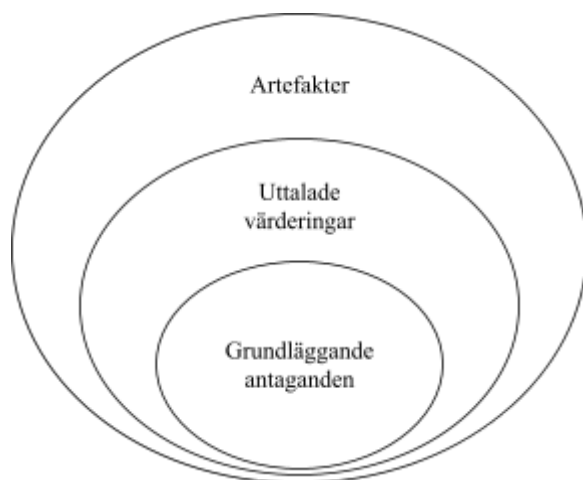
(2013) fortsätter detta med att kommunikationen blir grunden till att uppmuntra medarbetarna att engagera sig i förändringsarbetet, vilket är ledarnas uppgift att initiera. Syftet med kommunikationen blir att hantera de känslor som uppstår i relation till förändringen och skapa en känsla av kontroll hos medarbetarna. Detta i sin tur leder till sammanhållning i organisationen, både under förändringsprocessen och efter, vilket skapar tillit till organisationen och förståelse hos medarbetarna kring varför förändringen genomförs. Goodman och Truss (2004) beskriver att sättet organisationen kommunicerar med medarbetarna under en förändring har väsentlig betydelse för hur lyckad förändringen blir, framförallt gällande engagemanget hos medarbetarna samt hur villiga de är att stanna kvar i organisationen.

3.5 Kultur

Kultur är ett fenomen som finns under ytan och som kan ha en stark påverkan trots att det är osynligt. Precis som personligheten guidar och begränsar visst beteende kan kulturen begränsa medlemmarna i gruppen genom gemensamma värderingar gällande vad som bör och inte bör göras (Schein, 2010). Gelder och Thornton (1997) beskriver vidare kultur som någonting som inte är givet eller skapat ur tomma intet, utan något som är socialt organiserat och en mönstrad reaktion till grundläggande materiella och sociala villkor. Enligt Alvesson (2002) har just uttrycket företagskultur kommit att användas som ett övergripande begrepp i så stor utsträckning att det egentligen inte innebär någonting. Trots detta är de flesta överens om att det handlar om kollektiva synsätt som antingen är medveten eller omedvetna, symboler, idéer, ideologier, värderingar, känslor och uttryck, regler och normer, strukturer och beteendemönster. Daft et al. (2017) belyser att värderingar inom organisationen skapar en möjlighet för medarbetare att relatera till varandra och riktlinjer för hur arbetet ska byggas upp. Riktlinjerna handlar om vad som är accepterat och inte och hur status och makt är fördelat. Dessutom handlar det om intern integration. Detta innebär att gemensamma arbetssätt utarbetas för att arbetet ska bli så effektivt som möjligt tillsammans i gruppen.

3.5.1 Kulturens tre nivåer

Schein (2010) delar in kulturen i tre nivåer. Dessa visualiseras i modellen nedan.



Figur 1: Modell utgående från Schein (2010)

Den första nivån är artefakter. Artefakterna visas utifrån det synliga i strukturer och processer. De kan vara fysiska exempelvis i form av rutiner, jargong, språk, kläder och produkter. Eller så kan de vara emotionella i form av exempelvis berättelser. Eftersom artefakterna inte enbart kan användas för att förstå vad kulturen betyder för gruppen finns nästa steg i modellen. Denna nivå består av de uttalade värderingarna. Dessa är exempelvis strategier och mål. De eliminerar osäkerhet och skapar samhörighet. Den sista nivån, de grundläggande antagandena, är nödvändiga för att förstå organisationen. Att ifrågasätta dessa kan dock vara svårt eftersom det oftast sker undermedvetet. Organisationen och medlemmarna i den vet vad de ska göra tack vare kulturen och därför kan det skapas ångest och oro om det görs försök att ändra dess stabilitet (Schein, 2010).

3.5.2 Subkulturer

Organisationskulturen har förmågan att både skapa en känsla av tillhörighet och sammanhang, men den kan även skapa splittring (Palthe och Kossek, 2003). Samhället består av olika kulturella grupper och i nära anslutning till dessa grupper finns uppsättningar av mindre grupper som är mer lokaliserade och som har annorlunda strukturer jämfört med de större nätverken. Dessa kallas för subkulturer och är trots sina skillnader sammankopplade till de större kulturen. Även om de har en annan struktur har de uppstått från de större kulturen där de också fortsätter att existera och verka. Där skapar subkulturen en klar struktur och identitet för sina medlemmar som skiljer sig åt från grupp till grupp. Med andra ord bygger de en egen värld inom den rådande kulturen (Clarke och Hall, 1981). Enligt Morgan (1999) är det vanligt att subkulturer har olika framtida mål med sin egna situation och arbetsplatsen och Gelder och Thornton (1997) lyfter att grupperna fortsätter att finnas så länge de möter de behov som efterfrågas av medlemmarna.

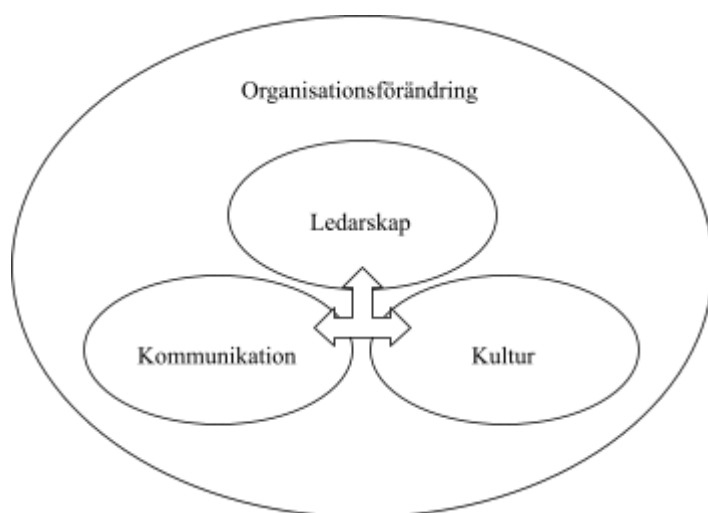
3.5.3 Kultur i förändringsarbete

Organisationskulturen är vidare viktig att uppmärksamma då den ger handlingskraft för att lösa och hantera problem. Om varje medlem känner till de antaganden och beteenden som ligger till grund för kulturen kan det vara till hjälp när nya förändringssituationer konfronteras (André, 2008) En fallstudie, vilken studerade medarbetarskap och vad som krävs för gott medarbetarskap där engagemang var en av hörnstenarna, visade att sammanhållning och stämning i arbetet är en viktig del för att engagemang ska skapas (Hällstén och Tengblad, 2006). Kopplat till detta binder organisationskulturen samman organisationen genom att så kallat commitment skapas hos medlemmarna. Commitment kan definieras som medlemmarnas vilja att ge sin energi och lojalitet till organisationen, inkluderat att stödja organisationens mål och värderingar. Genom medlemmars commitment går alltså personerna från att vara enskilda individer till att bilda en kollektiv enhet (Bang, 1999). Företagskulturen förknippas ofta, enligt Alvesson och Svenningsson (2007), med positiva följder på organisationers resultat och ses som en absolut nödvändig del i ett lyckat förändringsarbete.

Schein (2010) beskriver vidare att det finns ett underförstått antagande om att det finns bättre och sämre kulturer samt starkare och svagare kulturer. Han påvisar vissa resultat som skulle kunna stödja antydningen om att en stark kultur hjälper företaget att uppnå effektiva resultat, det vill säga att vissa kulturer samverkar med ekonomin. Han förklarar dock att det finns en risk med att säga att det finns en rätt kultur för en viss organisation, eftersom det också beror på kulturen i relation till omgivningen.

3.6 Relationen organisationsförändring/ledarskap/kommunikation/kultur

Vi anser, med utgångspunkt i ovanstående teoriavsnitt, att kombinationen organisationsförändring, ledarskap, kommunikation och kultur har betydelse för och bidrar till vår frågeställning. Ledarskap, kommunikation och kultur hänger samman, samtidigt som de är beroende av varandra och påverkar vid en organisationsförändring, vilket är vår kärnkategori. Inom organisationen strukturerar ledaren arbetet och skapar förutsättningar för medarbetarna att ta till sig förändringen. För att som ledare kunna påverka vid förändring och upprätthålla en relation med medarbetarna krävs det vidare kommunikation, vilket hänger samman med kultur då detta delvis förmedlas genom kommunikation. Kulturen kan i sin tur hjälpa ledaren att hantera problem som uppstår, samtidigt som ledarskapet blir ett sätt att förmedla en önskvärd kultur. Nedan presenteras en egengjord modell över sambandet, i relation till denna uppsats. Dessa samband kommer förtydligas med hjälp av analys- och diskussionsdelarna.



Figur 2: Egengjord modell över relationen mellan begreppen

4. Resultat och analys

I följande avsnitt redovisas det empiriska materialet sammanställt från de intervjuer som gjorts med ledarna i de olika organisationerna samt en analys av materialet. Under rubrikerna presenteras först det sammanställda intervjumaterialet, följt av en analys där valda teorier integreras. Det empiriska materialet och analysen av detta presenteras med avstamp i kärnkategorin organisationsförändring.

Ledaren från Förpackningsföretaget kommer här att benämnas som Intervjuperson 1, ledaren från Bostadsbolaget kommer att benämnas som Intervjuperson 2 och ledaren från Energi- och kommunikationsföretaget kommer att benämnas som Intervjuperson 3.

4.1 Motiv till ABW

En viktig fråga att ställa sig vid en organisationsförändring och omställning till ABW är varför det ska genomföras. Intervjuperson 2 berättar att de fick in information från medarbetarenkäterna som förmedlade en bild av att medarbetarna inte kände sig välkomna på huvudkontoret, och därför ville de bygga bort de murarna. Intervjuperson 1 nämner också att en förändring av kulturen kan ha spelat in. Intervjuperson 2 tror fortsättningsvis att många företag utvecklar det aktivitetsbaserade arbetssättet för att en yngre generation är på väg in och poängterar att det oftast inte är nödvändigt att komma till en arbetsplats för att kunna utföra sina arbetsuppgifter. *”Vi vill ju möta den generationen”*, uttrycker ledaren. Hen talar vidare om att det ger många möjligheter att inte behöva ha stora kontor med en mängd stolar och så vidare, utan istället ges utrymme att sitta i soffor eller i deras arenatrappa exempelvis. Intervjuperson 3 tänker i sin tur på arbetssättet som en hållbarhetsfråga som inte ska förringas, eftersom det aktivitetsbaserade ger en möjlighet att dela på resurser.

”Det är en hållbarhetsaspekt som jag tycker man ska vara noga med och det kan också få positiva effekter för det övriga hållbarhetsarbetet på företaget” (Intervjuperson 3, 2020-11-16).

Dessutom skapar det enligt Intervjuperson 3 ökad rörlighet för medarbetarna. Att röra sig mer under dagen får en positiv påverkan på hälsan, menar hen. Ledaren beskriver vidare arbetssättet som: *”En ongoing process”*. Intervjuperson 1 poängterar i likhet med Intervjuperson 3 att det är en levande miljö och som hos dem blivit ombyggd två gånger och uttrycker:

”Så det finns inget slut på ABW:n utan det kommer alltid att ändra sig efter de aktiviteter och behov som finns” (Intervjuperson 1, 2020-11-09).

Sammanfattningsvis tas ett antal anledningar upp kopplat till orsaker bakom införandet av ABW. Dessa varierar från organisation till organisation, men har alla aktivitetsbaserat arbetssätt som lösning. Slutligen beskriver respondenterna att ABW är en levande miljö, vilken skiljer sig åt beroende på aktuella behov.

Kopplat till förändring talar Lönnroth (2020) om att situationsprincipen kan leda till meningsskapande, vilket behöver ske på tre nivåer. På individnivå behöver individen fråga sig vad hen ser för mening i förändringsprojektet och vem hen är i processen. Knutet till detta beskriver Intervjuperson 3 att ledaren först och främst behöver förstå varför förändringen

genomförs och hitta argumentation som talar för förändringen, eftersom företagsrepresentanterna har ett uppdrag att genomdriva det som företaget vill. På teamnivå behöver sedan teamet fråga sig vilken mening de ser i förändringsarbetet (ibid). Intervjuperson 1 belyser hur miljön ständigt anpassas efter de behov som finns och Intervjuperson 3 trycker på den ökade rörligheten för medarbetarna. På organisationsnivå behöver frågor ställas om vilken mening förändringen har för organisationen och varför det är viktigt att organisationen förändras (ibid). Intervjuperson 1 och 2 framhäver kulturella orsaker till förändring och Intervjuperson 2 talar även om viljan möta den nya generationen och att arbetssättet kan vara ett sätt att göra det på. Intervjuperson 3 nämner i sin tur hållbarhetsaspekten då arbetssättet ger en möjlighet att dela på resurser. När mening väl skapats på dessa tre nivåer tar förändringen fart på riktigt, då mening för med sig motivation och engagemang (ibid).

4.2 Implementering

Vidare frågade vi ledarna hur de ser på själva förändringen, om genomförandet i praktiken och vad som är viktigt att tänka på. Intervjuperson 3 förklarar att hen ser det som en utmaning att det är en ganska stor förändring, men att den ändå har fått ganska lite tid och plats i allt brus som sker i vardagen.

”Alla som jobbar på företaget har ju sina egna uppdrag och det är bara jag och mina tre, fyra projektkollegor som har ett uppdrag att leverera på detta projektet” (Intervjuperson 3, 2020-11-16).

Inför en förändring som denna anser Intervjuperson 3 att det är viktigt att det är ljus- och ljudanpassat samt att det är fint för ögat att se på. *“Om man inte heller gör sin undersökning vad det är verksamheten behöver och vilken förändring man behöver driva då missar man ju det”*. Implementeringen beskrivs fortsättningsvis av Intervjuperson 3 som att allting har skett stegvis och för varje enhet som ställts om till flexkontor har de lärt sig längs med vägen. Enligt den intervjuade har organisationen gått på minor, vilket har blivit något att lära sig av och som de kunnat dra fördel av vid nästa omställning. Hen avslutar med att säga att det för dem har varit ett vinnande koncept även om det egentligen var meningen att de skulle ställa om hela huset på en gång, men omvärldsfaktorer gjorde att de fick ställa om successivt.

Intervjuperson 2 poängterar att det är viktigt att få med sig alla för att lyckas fullt ut och förklarar att de involverade ledarna för sent. Så det är någonting som hen anser hade behövt göras tidigare. Det hade redan skapats en oro och ledarna hade inte svar. Kopplat till detta uttrycker Intervjuperson 3 att ledarna först och främst behöver förstå varför förändringen genomförs och hitta argumentation som talar för förändringen, eftersom företagsrepresentanterna har ett uppdrag att genomdriva det som företaget vill. Personen belyser även att innan det går att bli positivt inställd så behöver det finnas svar på frågor, annars går det inte att vara varken positivt eller negativt inställd. Informationsprocessen har därför varit av stor vikt beskriver hen, för att förmedla att det är dags och vad förändringen kommer att innebära. Intervjuperson 1 anser i sin tur att de på företaget var duktiga på att informera och att de bland annat tagit fram en exempelyta i en annan byggnad. Ombyggnaden var för en annan organisation men ABW-ambassadörerna och cheferna kunde gå dit och titta, beskriver ledaren. Sedan kunde de ta med medarbetarna på en visning. När de första ABW-kriterierna var satta hölls ett möte med medarbetarna där de fick se planen och komma med feedback förklarar hen. Vidare, innan själva byggandet drog igång sattes det

även upp exempel på väggarna hur det skulle komma att se ut. Direktören kom och hade ett möte och sedan när allting var färdigbyggt hölls en invigning, dit direktören kom igen. Återkopplingen skedde året efter och under tiden hade medarbetarna fått sätta upp en lista med synpunkter och input på väggen som alla kunde se.

Intervjuperson 1 berättar att det i början kom mycket frågor från medarbetarna om ABW. Då bestämde ABW-ambassadören tillsammans med ledningen från fastighetssidan att göra något de kallar för en Q&A. Det innebär att de låter alla komma med frågor, vilka det sedan skrivs svar till som publiceras. Ledaren uttrycker vidare att medarbetarna blivit hörda vid många tillfällen och även blev hörda på många synpunkter i implementeringen, dock inte alla. De två ombyggnationerna som kom tog däremot hänsyn till väldigt mycket av medarbetarnas krav, fortsätter hen. På listan för feedback kom det upp saker som dold belysning här och var, felaktig ergonomi och så vidare. Det följdes upp och månadsvis hade de teammöte med ABW som en stående punkt. Efter två år kom första ombyggnaden. Då sattes fler lampor in, ljudisolering gjordes och det kom upp glasväggar mellan vissa ytor för att bryta överhörningen. Just överhörningen, har enligt ledaren, varit ett stort problem. Personen sammanfattar: *“Så det är ständig återkoppling, fråga efter feedback, lyssna på medarbetare, förklara för chef och de som har hand om fastigheten om våra behov”*. Intervjuperson 3 förklarar att det uppstod lite frågor när de gick ut med den allmänna informationen, men att det var inte förrän de var inne i de enskilda teamen och jobbade som feedback väl kom. Intervjuperson 2 beskriver att medarbetaren gärna vill ha sin plats och sina två skärmar och därför blev framförallt platserna med två skärmar fulla först. Eftersom de arbetar i två program är det skönt att ha två skärmar, berättar ledaren, så det är någonting de har tagit med sig nu till det nya kontoret, att alla ska ha två skärmar.

Sammanfattningsvis beskriver ledarna hur de ser på implementeringen samt hur denna har genomförts i organisationerna. En allmän uppfattning är att implementeringen kanske inte fått ta den plats den behöver, alternativt att ledarna involverats för sent. Respondenterna är överens om att ledarna måste förstå varför förändringen genomförs för att kunna förmedla syftet till medarbetarna. Vidare framkommer svar kring att organisationen behöver kunna visa på hur det nya kontoret kommer se ut rent estetisk och funktionellt. För att besvara de frågor som medarbetarna hade under implementeringen har ledarna arbetat med olika typer av informationsprocesser.

Under en förändring krävs det att någon leder arbetet. Jacobsen (2013) definierar förändringsledning som att leda en förändring av något som anses vara bestående och Intervjuperson 3 förklarar att hen ser det som en utmaning att det är en ganska stor förändring, men att den ändå har fått ganska lite tid och plats i allt brus som sker i vardagen. Samtidigt poängterar Intervjuperson 2 vikten av att få med sig alla för att lyckas fullt ut och förklarar att de involverade ledarna för sent. Enligt Huy (2001) behöver inte förändringsledaren nödvändigtvis tillhöra högsta ledningen, utan kan vara en person som genomför förändringsarbetet. Att inte involvera alla ledare i tid skapar därför en viss problematik. Intervjuperson 2 förmedlar att det redan hade skapats en oro och att ledarna inte hade svar så att involvera ledarna är någonting de hade behövt göra tidigare, enligt respondenten.

En lyckad förändringsprocess är dock inte bara i behov av en förändringsledare utan den är även i behov av de anställdas delaktighet (Van Vuuren och Elving, 2008). Enligt Carnell

(2007) inkluderar det bland annat feedback vilket samtliga ledare beskriver har framkommit. Intervjuperson 1 anser vidare att de på företaget var duktiga på att ta fram en exempelyta i en annan byggnad. ABW-ambassadörerna och cheferna kunde gå dit och titta, och sedan kunde de ta med medarbetarna på en visning. Detta kan beskrivas utifrån Lönnroths (2020) situationsprincip som handlar om att ledare och medarbetare tillsammans behöver iaktta situationen för att förändra den, för att ofta betraktar ledningen och medarbetarna situationen olika. Kotter (2007) talar i sin tur om åtta steg vilka leder till en lyckad organisationsförändring. Som ett första steg bör ledningen skapa en förståelse för nödvändigheten i förändringen. Intervjuperson 3 uttrycker att det är viktigt att göra en undersökning av vad det är verksamheten behöver och vilken förändring som behöver drivas. Ledningen bör sedan i steg två och tre sätta ihop en styrande koalition vilken formulerar en vision och strategi (ibid). Förändringsvisionen behöver sedan i steg fyra kommuniceras ut och medlemmarnas handlingskompetens behöver stärkas (ibid). Intervjuperson 3 belyser här att innan det går att bli positivt inställd som ledare så behöver det finnas svar på frågor, annars går det inte att vara varken positivt eller negativt inställd. Informationsprocessen har därför varit av stor vikt tror hen, för att förmedla att det är dags och vad förändringen kommer att innebära. Intervjuperson 2 förmedlar att de involverade ledarna för sent vilket gjorde att det uppstod frågor och oro. Intervjuperson 1 uttrycker vidare att de gav möjlighet att svara på frågor genom exempelvis en Q&A. Därefter beskriver Kotter i steg fem och sex att kortsiktiga resultat behöver genereras och lyftas fram. Resultaten behöver slutligen sammanfogas för att till sist förankra de nya arbetssätten i kulturen i steg sju och åtta (ibid). Intervjuperson 3 lyfter att de har gått på minor längs med vägen men att det har blivit något att lära sig av och som de kunnat dra fördel av vid nästa omställning. Intervjuperson 1 förklarar att de haft uppföljningar och Intervjuperson 3 beskriver hur kulturen är under ständig förändring. Intervjuperson 2 lyfter känslan av att känna sig utanför innan implementeringen av arbetssättet men att det nu är helt annorlunda.

Något som alla vinner på enligt Gunnarsson (2014) är feedback, vilket enligt Fiske (2001) innebär en överföring från en person till en annan. Intervjuperson 1 berättar att medarbetarna tidigt fick komma med feedback. Återkopplingen skedde även året efter och under tiden hade medarbetarna fått sätta upp en lista med synpunkter och input på väggen som alla kunde se. Eftersom poängen med feedback enligt Gunnarsson (2014) är att ge föda för att växa och utvecklas har arbetssättet tack vare feedback vuxit och utvecklats. Intervjuperson 1 berättar kopplat till utveckling att de två ombyggnaderna som kom tog hänsyn till väldigt mycket av medarbetarnas krav. Då sattes fler lampor in, ljudisolering gjordes och det kom upp glasväggar mellan vissa ytor för att bryta överhörningen. Øiestad (2005) beskriver vidare att det är viktigt att både den som ger och tar emot feedback har nytta av den, det är en vinna – vinna situation som behöver uppstå där feedback bygger på ett ömsesidigt förtroende. Intervjuperson 2 berättar att platserna med två skärmar blev fulla först då de arbetar i två program, och det är därför någonting de har tagit med sig nu till det nya kontoret, att alla ska ha två skärmar. En vinna – vinna situation uppstod i och med att medarbetarna gjorde sig hörda och ledarna fick förslag på konkreta förbättringsområden. Øiestad (ibid) lyfter fortsättningsvis att feedback oftast fås om en önskan att få feedback uttrycks. Det är något som Intervjuperson 1 lyfter då hen berättar att de månadsvis hade teammöte med ABW som en stående punkt. Det innebär alltså att de skapade ett tillfälle där det gavs utrymme för feedback. Enligt Øiestad (ibid) kan en uttryckt önskan även resultera i att få mer spontan feedback i framtiden, den blir inte heller av sämre kvalitet för att någon ber om den. Intervjuperson 3 beskriver i sin tur att feedback väl började komma när de satt i de enskilda

teamen och arbetade. Enligt Gunnarsson (2014) läggs ofta ansvaret på ledaren att ge feedback, men att be om den kan få positiva effekter hos den enskilda individen enligt Øiestad (2005) då individen bland annat tar sig själv på allvar genom att erkänna att behovet finns.

4.3 Motstånd mot förändring

Det ställdes sedermera frågor om hur ledarna ser på eventuellt motstånd som uppkommit i relation till förändringen. Intervjuperson 1 och 3 uttrycker att det finns medarbetare som ställt sig positiva till förändringen och som tyckt att den har varit bra. Hittills har inte Intervjuperson 1 hört talas om någon som har slutat till följd av införandet av arbetssättet. De som tyckte att det var superdåligt har på något sätt överlevt ändå och anpassat sig förklarar hen. Intervjuperson 2 tycker att det går att urskilja lite mer motstånd bland de äldre, och framförallt bland de som varit i organisationen länge. Detta menar hen antagligen beror på vanan av att gå till sin plats och sitta där merparten av dagen.

Intervjuperson 3 berättar att motstånd har tagit sig uttryck på många olika sätt och att vissa medarbetare har försökt hitta vägar att bromsa omställningen.

”Vissa medarbetare har använt covid-19 som ett argument till varför man inte ska ställa om till flex” (Intervjuperson 3, 2020-11-16).

Intervjuperson 3 lyfter även att det uttrycktes farhågor om att sitta i öppna landskap för att medarbetarna inte skulle kunna få arbetsro och att behöva komma tidigare på morgonen för att hitta en arbetsplats. Intervjuperson 1 beskriver i likhet med detta att en del individer tyckte att det var lite jobbigt att sitta i öppna landskap där det inte finns en egen sittplats eller en egen stol. *”Att komma till jobbet utan att veta var man ska sitta skapar en osäkerhet”*. Intervjuperson 2 beskriver ett typ av motstånd som tar sig uttryck i att medarbetarna gärna sätter sig på samma stol och på samma plats alltid. Dessutom delar inte gruppen på sig utan medarbetarna är där kollegorna är, berättar hen. Det är ett motstånd som till viss del har accepterats, men hen betonar att det är någonting de behöver arbeta mer med. Intervjuperson 3 belyser att människor möter förändring på olika sätt och om det är en stor grupp att jobba med är det klart att det blir en utmaning att hantera alla de sätten som människor tar sig uttryck vid en förändring. Intervjuperson 2 nämner även att vissa kontor inte används så som det är tänkt att de ska användas. Surrzoner och fokuszoner finns men används inte som de ska. På de större kontoren används de dock, enligt ledaren, eftersom det blir ett måste då där arbetar fler medarbetare. Hen ser de uppdelade kontoren som en orsak till splittring. *”Hade vi haft ett kontor där alla träffas i olika konstellationer hade vi nog nått bättre resultat”*.

Intervjuperson 1 tar vidare upp att det är flera medarbetare som har ryggproblem eller liknande och att de som har det har en privat stol som är ergonomiskt inställd. Problemet i en ABW-miljö, enligt ledaren, är att det inte funnits något ställe att ställa den på när dagen är slut, vilket gjorde att de kom fram till att de ska ha en parkeringsplats för privata stolar. Det har vidare skapat lite frustration då det dels är lite omständigt att rulla dit stolen när dagen är slut och dels genom att medarbetaren kan komma på morgonen och inse att någon annan har tagit deras stol.

Enligt Intervjuperson 3 bör oron bemötas genom att lyssna och att mycket handlar om att den som känner oro ska få berätta om den. Det testas och skulle det vara så att det exempelvis saknas skrivbord får de sätta in fler, förklarar ledaren.

Sammanfattningsvis uttrycker ledarna att det har uppstått ett motstånd i relation till förändringen. Detta har tagit sig uttryck på olika sätt, exempelvis genom att medarbetare sätter sig på samma plats varje dag. Det framkommer inte huruvida medarbetare sagt upp sig till följd av förändringen. Respondenterna menar vidare att det funnits en oro kring att inte hitta en plats eller att en del zoner inte används som de ska. Slutligen beskriver de att det i det stora hela handlar om att bemöta den oro som finns och förklara syftet. De flesta har med tiden vant sig vid arbetssättet även om det i början kändes främmande.

En central aspekt vid förändring är enligt Fiske (2001) individens egna uppfattning kring huruvida förändringen är nödvändig eller inte, vilket beror på om den uppfattas som positiv eller negativ. Det visar sig under intervjuerna att det framkommit både positiva och negativa reaktioner, men hittills har inte Intervjuperson 1 hört talas om någon som har slutat till följd av införandet av arbetssättet. De som tyckte att det var superdåligt har på något sätt överlevt ändå och anpassat sig förklarar hen. Child (2005) lyfter att en vanlig anledning till att organisationsförändringar misslyckas är att det finns antaganden om att förändringen är accepterad av samtliga och att det finns en gemensam förståelse för varför den genomförs. Även anställdas motstånd mot förändring ses som en anledning till varför det misslyckas. Intervjuperson 2 tycker att det går att urskilja lite mer motstånd bland de äldre, och framförallt bland de som varit i organisationen länge. Detta menar hen antagligen beror på vanan av att gå till sin plats och sitta där merparten av dagen. Ledaren beskriver vidare att många av medarbetarna gärna sätter sig på samma stol och på samma plats alltid. French et al. (2015) lyfter kopplat till detta potentiella anledningar till varför motstånd uppstår. Bland dessa återfinns ett behov av trygghet och en rädsla för det okända. Gamla arbetsuppgifter kan sitta djupt rotade där medarbetaren har koll på vad som förväntas. Medarbetaren är kanske nöjd med sin arbetssituation och ser därför förändring som ett hot. Ett annat exempel på motstånd som skulle kunna kopplas till ett behov av trygghet och en rädsla för det okända är bland annat det som Intervjuperson 3 nämner, vilket är att vissa medarbetare har använt covid-19 som ett argument för att inte ställa om. Intervjuperson 2 beskriver även att vissa kontor inte används så som det är tänkt att de ska användas. Surrzoner och fokuszoner finns men används inte som de ska.

En rädsla för det okända hänger samman med osäkerhet, vilket Weich (1995) talar om. Om förändringen inte känns meningsfull för den anställda upplevs en känsla av osäkerhet, vilket i sin tur kan leda till mer motstånd. Intervjuperson 1 och 3 förklarar att det uttryckts farhågor om att behöva komma tidigare på morgonen för att hitta en arbetsplats. Detta kan enligt Intervjuperson 1 skapa en osäkerhet. Frustration och osäkerhet kan också uppstå, då det enligt ledaren har skapat en extra ansträngning att rulla sin privata stol till parkeringsplatsen och att medarbetaren på morgonen kan komma och inse att någon annan har tagit stolen. Trist (1981) framhäver att motstånd mot förändring även kan grunda sig i diverse sociala faktorer. Han menar att det hotfulla i förändringen då grundar sig i rädslan att förlora kontakt med arbetskamrater och att gemenskapen på kontoret kan förändras. Intervjuperson 2 tar upp något som skulle kunna vara ett tecken på att motståndet till viss del grundar sig i sociala faktorer, vilket är att gruppen inte delar på sig utan att medarbetarna är där kollegorna är. Det är ett motstånd som till viss del har accepterats, men ledaren betonar att det är någonting de

behöver arbeta mer med. Motståndet kan även förklaras utifrån Trists (ibid) beskrivning vilket inkluderar en rädsla att behöva samarbeta med människor individen inte trivs med. Intervjuperson 3 belyser att människor möter förändring på olika sätt och om det är en stor grupp att jobba med är det klart att det blir en utmaning att hantera alla de sätten som människor tar sig uttryck vid en förändring. French et al. (2015) lyfter att det förutom positiva och negativa reaktioner vid förändring även kan uppstå likgiltiga reaktioner, men att dessa likgiltiga reaktioner inte kan ses som positiva, eftersom de driver på motstånd.

För att bemöta det motstånd som har uppstått i organisationerna kan de dels arbeta med meningsskapande. Meningsskapande kan definieras som en process i vilken människor skapar mening, osäkerhet minskar och acceptans till handlingar och upplevelser skapas så att omgivningen blir mer förståelig (Weich, 1995). Förändringsledarna kan i detta fall verka som meningsgivare genom att besvara frågor som vad, när, hur och varför (Georgiades (2015). Men för att kunna besvara dessa frågor krävs det att det lyssnas, vilket är något Intervjuperson 3 förespråkar. Mycket handlar enligt ledaren om att den som känner oro ska få berätta om den. Quinn (2016) förespråkar i sin tur en inkludering av medarbetare under förändringen då det ökar engagemanget och på så vis kan minska motståndet. Då motstånd enligt Child (2005) kan associeras med negativa konsekvenser såsom minskad tillfredsställelse, produktivitet och psykologisk hälsa, innebär det att en minskning eller avsaknad av motstånd skulle kunna innebära en positiv påverkan på dessa faktorer istället.

4.4 Det ödmjuka och tillitsbaserade ledarskapet

Vidare ställde vi frågor om själva ledarskapet, och vilken betydelse detta får i förändringen. På frågan om vad ett gott ledarskap innebär i en ABW-miljö svarar samtliga respondenter att det inte skiljer sig särskilt mycket åt från hur de arbetade innan. Däremot lyfts en hel del punkter som är viktiga för ledarskapet och som blir än viktigare i ABW. Intervjuperson 1 menar att ett gott ledarskap handlar om att lyssna på personalen, men även att tillmötesgå de specifika behov som återfinns i ABW-miljön. Intervjuperson 2 lyfter tillit som den mest centrala aspekten eftersom det är omöjligt att veta var alla medarbetare befinner sig. Då handlar det snarare om tilliten till att de kommer utföra det som ska utföras och arbeta målstyrt, menar ledaren.

“Så de ledare som tycker att det är jobbigt med aktivitetsbaserat de har lite tillitsbrist och ett stort kontrollbehov. Man får släppa på kontrollen också” (Intervjuperson 2, 2020-11-12).

Intervjuperson 2 poängterar också fördelarna covid-19 fört med sig i form av att de behövt digitalisera mycket snabbare. Nu är det lättare att ha kontinuerliga avstämningar med sina medarbetare och hen menar att det underlättar för att öka tilliten och släppa kontrollen. Intervjuperson 3 beskriver också att det är viktigt att leda målstyrt i ett coachande ledarskap, oavsett ABW eller inte. Hen lyfter att ABW kan fungera som en katalysator för att släppa på kontrollen i och med att alla inte har sitt eget skrivbord och fortsätter med:

“Ett gott ledarskap ska alltid leda till att medarbetaren uppfyller sina mål, gör det uppdrag som man är anställd för att göra. Och att man får som ledare stötta medarbetaren längs vägen med vad den medarbetaren behöver och att man har en kontinuerlig dialog” (Intervjuperson 3, 2020-11-16).

Intervjuperson 1 beskriver att det arbete som ska utföras inte ser annorlunda ut i en ABW-miljö utan att det endast är skalet, miljön och ytorna som skiljer sig.

“Och det tog ju ett tag innan vi kunde på ett fint sätt hjälpa dem och hitta en plats som de kände sig trygga i. Alla har ju rätt att vara som de är själva ju” (Intervjuperson 1, 2020-11-09).

Angående de förväntningar som finns på ledaren i den aktivitetsbaserade miljön lyfter Intervjuperson 2 att samarbetet ska bli bättre i och med att samtliga blandar sig. Däremot blir baksidan att gruppen splittras lite. Det svåra blir att som ledare få ihop gruppen och att många är rädda för att tappa sammanhållningen, förklarar hen. Intervjuperson 1 beskriver att ledarskapet måste vara öppet och att ledaren behöver vara beredd på att svara på frågor och delta i diskussioner på ett annat sätt än tidigare. Hen berättar att det strax efter implementeringen var få ledare som använde de öppna ytorna men att de behövde göra det för att agera förebilder.

Sammanfattningsvis lyfter respondenterna att ledarskapet får stor betydelse för förändringsarbetet, men att det inte skiljer sig särskilt mycket från hur de arbetade tidigare. De beskriver att tillit är en central aspekt och att fokus ska ligga på mål och leveranser, istället för kontroll. Digitaliseringen hjälper ledarskapet i form av att det är lättare att hålla kontinuerliga avstämningar. Slutligen beskriver respondenterna att ledaren behöver vara engagerad och verka för en god sammanhållning.

Bolman och Deal (2015) menar att ledarskap innebär att kunna hantera alla relationer i organisationen och att fokusera på mening och mål. Samtliga respondenter lyfter vikten av att arbeta målstyrt i ABW-miljön, där tillit blir utgångspunkten. Nilsson (2015) beskriver det transformativa ledarskapet som en delegation där medarbetarna ges stort ansvar över sitt eget arbete med initiativtagande, i ett ömsesidigt samspel. Vidare betonar Sondaitè och Keidonaitè (2020) vikten av att målen förmedlas genom visioner. Detta är något Intervjuperson 3 lyfter i form av att det krävs ett målstyrt och coachande ledarskap i en ABW miljö. Däremot påpekar hen att detta ska finnas oavsett hur den organisatoriska miljön ser ut och att ABW fungerar som en katalysator för det som i detta sammanhang förklaras genom det transformativa ledarskapet. Även Intervjuperson 2 lyfter vikten av att arbeta målstyrt, eftersom det är omöjligt att veta var alla medarbetare befinner sig. För att det ska vara genomförbart krävs tillit. Burke et al. (2007) beskriver tillit som en process vilken växer fram dynamiskt, medan Thomas et al. (2009) menar att ledaren förtjänar sin tillit från medarbetarna genom att tillhandahålla rätt resurser och utvecklingsmöjligheter, eftersom det medför att fullt fokus kan läggas på arbetsuppgifterna. Intervjuperson 1 lyfter detta särskilt i form av att det är viktigt att som ledare i en ABW-miljö lyssna på personalen och tillmötesgå de behov som finns.

Samtliga respondenter lyfter att deras ledarskap inte skiljer sig särskilt mycket åt från hur det såg ut innan de började arbeta med ABW. Därigenom kan paralleller dras att de ser Burke et al's. (2007) teorier om tillit genom processer som en självklarhet sedan innan, även om det är en kontinuerlig utveckling. Vidare har organisationen enligt Intervjuperson 2 arbetat mycket med att ha ständiga avstämningar med sina medarbetare, vilket anses vara en förutsättning för att öka tilliten. Detta går hand i hand med en av de strategier Thomas et al. (2009) lyfter om sårbarhet och resurser. Samtliga intervjupersoner förmedlar detta genom kommunikation, vilket Burke et al. (2007) hävdar är en förutsättning. Schoorman et al. (2007) menar att en

grundläggande faktor för att skapa tillit är att släppa på kontrollen och arbeta målstyrt. Detta håller samtliga intervjupersoner med om, men de skiljer sig åt i form av att de anser att tilliten kommer först. Svaren går istället ihop med Costas (2003) teori om att tilliten är kontextberoende och att sårbarhet hos ledaren avspeglar sig i teamen. Medarbetarna är beroende av sina team i en ABW-miljö och om ledarna, vilka intervjupersonerna lyfter, visar tillit till medarbetarna genom mål och visioner kan arbetet bli effektivt. Intervjuperson 2 lyfter däremot att det kan vara svårt för en ledare i en ABW-miljö att få ihop sammanhållningen och att grupperna kan splittras. Schoorman (2007) menar att tillit skapas genom relationer och därför är relationerna något organisationen behöver arbeta med. Intervjuperson 2 menar att detta till stor del beror på att de sitter på olika kontor, något de hoppas ska förändras. Om detta sätts i relation till Costa (2003) och antagandena om kontexten är Intervjuperson 2 inne på rätt spår i form av att ledarens närvaro kan öka tilliten till det egna teamet.

Alvesson (2013) menar att det transformativa ledarskapet inte uppskattas av alla utan att en del medarbetare nöjer sig med att arbeta i de etablerade nätverk som redan finns på arbetsplatsen. Detta eftersom de redan är självgående i sitt arbetssätt. Detta lyfter Intervjuperson 1 särskilt i form av att det inte alltid faller sig naturligt i deras organisation att blanda sig med de andra teamen, eftersom de arbetar med så olika saker. På så sätt lockas medarbetarna mer av sina egna arbetsuppgifter, än visioner och efterföljarskap. Detta visar sig tydligt även hos de medarbetare som överlag inte uppskattar att arbeta i en ABW-miljö. Intervjuperson 2 beskriver att en del medarbetare, framförallt de som varit i organisationen länge, uppskattar att sitta på sin egna plats och inte blanda sig med andra särskilt mycket. Fokus ligger istället på själva arbetsuppgiften. Intervjupersonerna är överens om att detta är något de behöver arbeta mer med, medan Alvesson (ibid) anser att ledarskapet behöver anpassas utifrån vad som uppskattas i organisationen, och därför kan de som trivdes i den miljö som fanns tidigare i organisationen ha svårt att ställa om till det nya arbetssättet. Däremot anser samtliga intervjupersoner att medarbetarna överlag har varit positiva och Intervjuperson 1 lyfter särskilt att de som var negativa i början ändå hittat ett sätt att verka i miljön. Samtidigt förklarar samtliga att ledarskapet inte skiljer sig särskilt mycket åt i den nya miljön. Därför borde medarbetarna redan vara vana vid det transformativa ledarskapet i organisationen. Därigenom innebär förändringen i sig endast att skalet och ytorna förändras, vilket Intervjuperson 1 beskriver.

French och Bell (1999) lyfter fem faktorer för ledarskap i förändringsarbete. Den första handlar om att motivera till förändringen, samt att möta eventuellt motstånd. Intervjuperson 2 lyfter att organisationen involverade ledarna för sent, något som ledde till att de inte hade svar på frågor eller kunde bemöta den oro som uppstod. Intervjuperson 1 förklarar att de gav möjligheten att ställa frågor skriftligt, som sedan publicerades med svar på intranätet där alla kunde ta del av dessa. I sin tur menar Intervjuperson 3 att alla möter förändring på olika sätt, och att detta är något ledarna måste bejaka och ha förståelse för, även om det kan vara utmanande. Vidare lyfter samtliga intervjupersoner vikten av att tidigt vara ute och prata om förändringen i organisationen, för att skapa förståelse och engagemang. Den andra faktorn handlar enligt French och Bell (ibid) om att skapa en vision och en bild av framtiden för att konkret kunna visa på hur medarbetarnas roll kommer se ut. Intervjuperson 2 lyfter särskilt möjligheterna att möta en ny generation på arbetsmarknaden, medan Intervjuperson 3 ser på omställningen som en hållbarhetsfråga i form av att en miljö skapas där resursfördelningen är rättvis. Vidare beskriver hen att det är ett sätt att skapa rörlighet för medarbetarna, något som

har en positiv hälsopåverkan. Intervjuperson 1 lyfter å andra sidan att ABW är en levande miljö, något som ger medarbetarna möjlighet att engagera sig. Den tredje innebär enligt French och Bell (ibid) att övertyga ledare om att förändringen är nödvändig, för att sedan föra det vidare i organisationen. Detta för att skapa engagemang. Intervjuperson 2 menar att de överlag involverade ledarna för sent i förändringen, och anser att detta borde gjorts annorlunda. Intervjuperson 3 menar å andra sidan att det är viktigt att få ledarna att förstå varför förändringen är viktig, eftersom de är företagsrepresentanter som har i uppgift att förmedla det organisationen vill. Intervjuperson 1 beskriver att de upprättade en exempelyta i en annan byggnad, för att kunna visa på hur den framtida miljön skulle komma att se ut. Den fjärde faktorn handlar om att leda själva förändringsprocessen och skapa tillvägagångssättet med hjälp av milstolpar (ibid). Samtliga organisationer har också byggt helt nya kontor, vilket har varit ett sätt att inkludera medarbetarna och skapa engagemang. Intervjuperson 3 lyfter att själva informationsprocessen har varit viktig, för att kunna lyfta den positiva bilden av ABW. Deras milstolpar har bestått av att ställa om successivt, och påverka processen efterhand. Intervjuperson 2 förklarar att de snart ska flytta till sitt nya kontor och att de därigenom kunnat leda förändringsarbetet och bygga bort de murar som tidigare funnits kring huvudkontoret. Intervjuperson 1 beskriver tydligt hur själva ombyggnationen gick till, och att ledarna fick se exempelkontoret först, för att sedan kunna introducera det för sina medarbetare. Det sista steget i processen innebär att hitta och behålla drivkraften, genom tillvägagångssätt och resurser (ibid). Här handlar det om att stabilisera förändringen. Intervjuperson 1 belyser att det är viktigt att ledaren är öppen och beredd på att svara på de frågor som finns, även efter själva omställningen ägt rum. De avslutade också själva förändringsarbetet med en stor invigning för att fira. Intervjuperson 2 menar också att det kan vara svårt att som ledare försöka få ihop gruppen, och att detta måste vara ett kontinuerligt mål, något hen tror kommer förändras med det nya kontoret. Intervjuperson 3 lyfter liknande aspekter, genom att medarbetarna fått prova på arbetsättet i sina team i väntan på att flytta till det nya kontoret. Samtliga ledare betonar också att detta är en kontinuerlig process och att själva kontoren är grunden, men att arbetet med engagemang och kommunikation fortgår.

4.5 Digital och fysisk kommunikation

Angående kommunikation ställde vi frågor kring vilken roll den spelar i en ABW-miljö. Intervjuperson 3 anser att kommunikationen är det viktigaste när det kommer till en förändring, och att lyssna. På grund av covid-19 anser ledaren att det har varit en utmaning i och med att medarbetarna inte är på plats. Intervjuperson 2 trycker också på den goda kommunikationen och att det är bra att vara tidigt ute och prata.

”Det är hela tiden informera, informera. Vara ute och prata, studiebesök, visa, ha svar på tal när där kommer frågor så inte det dras ut på för då blir det också en osäkerhet” (Intervjuperson 2, 2020-11-12).

Vid första anblick tycks inte Intervjuperson 2 tycka att kommunikationen skiljer sig särskilt mycket från hur de arbetade innan ABW, eftersom de har ett intranät som de även använde sig av tidigare. Däremot beskriver hen att det ligger mycket på medarbetarna att hålla sig uppdaterade och att även företaget behöver hitta nya vägar att kommunicera på. Intervjuperson 1 beskriver i sin tur att kommunikationen i ett modernt företag inte är särskilt beroende av var de anställda befinner sig och att i en ABW-miljö spelar det inte särskilt stor roll om medarbetarna sitter hemma eller på kontoret. Hen upplever att det mesta sker över datorn, antingen i mejlform eller per telefon men att de varit noggranna med att hålla viss

kommunikation fysiskt, genom exempelvis medarbetarsamtal. Intervjuperson 2 och 3 beskriver att de använder sig av sina respektive intranät eller Teams för att kommunicera snabbt i olika chattgrupper. Samtliga respondenter upplever att den rådande coronapandemin har fungerat som en katalysator för användningen av digitala kommunikationsmedel, eftersom de blivit tvungna att öka användningen av dessa. Intervjuperson 3 lyfter särskilt att pandemin givit dem möjligheter att öva på att leda och kommunicera på distans, eftersom det till stor del är vad ABW handlar om. Hen beskriver: *“Jag har hört mer än en som säger att det som hade tagit oss flera år att få till har nu corona hjälpt oss med på bara några veckor. Och att det för vår del så handlar det om att vi har ställt om vår IT-arbetsplats”*. Ledaren uttrycker även:

“Man fångar upp mycket mer nu när du hör andra prata från andra avdelningar, än om man sitter själv med ditt eget [...] jag ser bara fördelar med det” (Intervjuperson 3, 2020-11-16).

Intervjuperson 1 menar att det numera fungerar väldigt bra med att alla använder de öppna ytorna även om det inte riktigt används så som de fick lära sig från början, vilket innebar att gå och lyssna på andra grupper diskussioner. *“Det känns ju lite märkligt om du är rörläggare och du går och frågar elektrikern i deras team hur han ska göra eller sjuksköterskan frågar typ vår institutionstekniker vad han ska utveckla [...] Men det blir ändå lite så att man kommer och lyssnar lite och jaha vad kul att höra [...]”*.

Sammanfattningsvis beskrivs det att den digitala kommunikationen får en allt större roll i en ABW-miljö, eftersom det är svårare att veta var alla befinner sig. Coronapandemin har givit upphov till att allt snabbare utveckla de digitala kanalerna, vilket ses som en fördel för arbetssättet i stort. Respondenterna använder sig främst av olika chattgrupper, intranät eller e-post för att kommunicera i organisationen. De är också noggranna med att hålla viss kommunikation fysiskt, när det finns behov av det. Slutligen menar respondenterna att omställningen till ABW bidragit till att de involverar sig mer över yrkesgränserna inom organisationen.

Nilsson och Waldemarsson (2019) beskriver kommunikation som grunden för våra relationer och ett sätt att förmedla information och påverkan. Respondenterna lyfter upprepade gånger vikten av att kommunicera budskapen i organisationen, inte minst under själva förändringsprocessen. Intervjupersonerna förklarar vidare att coronapandemin givit möjligheter att utveckla de digitala kanalerna i organisationen, något som varit nödvändigt för ABW-miljön men som de nu blivit tvungna att genomföra i en snabbare takt. Zingmark (2017) beskriver att det krävs en insikt i organisationen om att digitaliseringen är en del av den ökade effektiviteten, vilket avspeglas i respondenternas svar. Intervjuperson 1 betonar särskilt att kommunikationen i ett modernt företag inte är särskilt beroende av var medarbetarna befinner sig eftersom det mesta ändå sker digitalt. Detta menar Zingmark (ibid) är en fördel eftersom det möjliggör att arbetet kan utföras under lättare förutsättningar, utan att alltid vara på plats. Detta återspeglas i ledarnas svar om hur en ABW-miljö ser ut och hur de arbetar, och kan enligt Zingmarks beskrivningar förklaras som en sådan miljö.

Intervjuperson 1 förklarar att största delen av kommunikationen i organisationen sker via mejl eller telefon. Detta kan enligt Sjöqvist (2008) ha en samordnande funktion, något intervjupersonens svar överensstämmer med. Däremot menar både Sjöqvist (ibid) och Coker (2011) att denna typ av kommunikationskanal upptar en stor del av arbetstiden och medför

risker för distraktion i arbetet, men enligt Intervjuperson 1 har detta inte varit ett problem i deras organisation. De är noggranna med att hålla specifika saker fysiskt, exempelvis medarbetarsamtal vilket enligt Sjöqvists (2008) teorier är positivt, eftersom den digitala kommunikationen riskerar att förändra interaktionerna i organisationen. Fortsättningsvis lyfter Intervjuperson 2 och 3 att deras främsta kommunikationskanal är chattgrupper via Teams, vilket kan jämföras med sms, vilket enligt Cöster och Westelius (2016) är ett snabbare sätt att kommunicera. Dessa saknar ofta inledande fraser och förstärks istället med emojis. Det blir således en snabbare kommunikationskanal där medarbetarna inte riskerar att distraheras i samma utsträckning. Samtliga intervjupersoner lyfter särskilt att de inom organisationen enbart ser fördelar med de nya kommunikationskanalerna och att de lyckats ställa om snabbare tack vare coronapandemin. Leonardi et al. (2013) menar att denna typ av digitalisering är positiv eftersom den ger upphov till bland annat ökade professionella relationer och ökat samarbete. Att samtliga intervjupersoner arbetat i sina respektive organisationer med att förstärka användningen av digitala kommunikationsmedel kan således i förlängningen bidra till flera positiva följder.

Ahrenfelt (2013) betonar vikten av ömsesidig kommunikation i förändringsarbete, eftersom information endast går en väg. Samtliga respondenter förklarar återkommande att de varit noggranna med att höra medarbetarnas åsikter under förändringen, men också efter. De har använt feedback som ett verktyg för att förbättra och engagera i förändringsarbetet. Ahrenfelt (ibid) förklarar också att kommunikationen blir grunden för att uppmuntra medarbetarnas engagemang, på ledarnas initiativ. Intervjuperson 2 berättar att det framkommit i medarbetarenkäterna att flertalet inte kände sig välkomna på huvudkontoret, något de lyssnade på i form av införandet av arbetssättet för att bygga bort murarna. Intervjuperson 1 förklarar att de byggt om sitt ABW-kontor flera gånger, utefter den respons som kommit från medarbetarna. Exempelvis uttryckte flertalet att de saknade ljudisolerings och specialanpassade stolar, något som nu är åtgärdat. Intervjuperson 3 menar å andra sidan att feedback inte riktigt kom fram förrän de verkligen började arbeta i den nya miljön, och ser det som en fördel att de kunnat anpassa sig efterhand eftersom de ställt om successivt. Goodman och Truss (2004) menar att sättet kommunikationen genomförs på får betydelse för hur lyckad förändringen blir, och hur villiga medarbetarna är att stanna i organisationen. Intervjuperson 1 förklarar att hen inte vet någon medarbetare som slutat till följd av förändringen och att de ständigt varit lyhörda för medarbetarnas önskemål. Intervjuperson 2 lyfter att det är viktigt att tidigt vara ute och prata i organisationen för att skapa förståelse. Därefter menar Intervjuperson 3 att det viktigaste när det kommer till en förändring är kommunikationen och att lyssna på de röster som finns i organisationen. Hen förklarar att det är grundläggande att kunna visa vad som komma skall och ha svar på tal. Angelöw (1991) hävdar att det är centralt att kommunicera under en förändring för att undvika ryktesspridning. Samtliga respondenter svarar att de lagt mycket kraft på att vara ute i organisationen, svara på frågor och ge information för att förändringen ska få tydlighet och motstånd mötas.

4.6 Synen på kultur

Vidare ställde vi frågor om vilken påverkan kulturen får för arbetssättet och på frågan hur kulturen upplevs på företaget svarar Intervjuperson 2 att det är ett fantastiskt företag att arbeta på och att alla medarbetare är måna om varandra, oavsett om någon är ny eller har varit där i 30 år. *”När man börjar så blir man välkommen direkt”*. Den intervjuade uttrycker också att arbetssättet i sig är välkomnande, eftersom det är möjligt att sätta sig på en plats där det sitter

någon individen inte har träffat så mycket och så lär de känna varandra mer. Hen upplever att deras kultur framförallt står för att bry sig om varandra. Respondenten förklarar att det tidigare fanns en känsla av att vara lite utanför när huvudkontoret besöktes, som att vara på besök på sitt eget företag, men att den känslan nu är bortarbetad. Ledaren tror att merparten känner så också, vilket innebär att kulturen har förändrats på ett positivt sätt. Intervjuperson 1 tror att företagskulturen skiljer sig väsentligt för de som har varit i organisationen länge, 20–30 år. Det har, enligt hen, varit en lång resa och personen kan se en skillnad bland de som varit där länge. De har fler synpunkter på att inte ha sin egen plats eller ett eget rum. *”Den gamla företagskulturen var att man hade ett eget rum och det var mycket frihet, mindre antal möten än vad det är idag”*. Hen skulle själv uppskatta att hen spenderar 60–70% av sin tid i möten och som medarbetare 50% ungefär. Intervjuperson 3 förklarar att de olika verksamheterna kräver lite olika typer av kultur samt att kulturen är under ständig förändring och skapas av medarbetarna på företaget. Faktorer som att det kommer nya kollegor påverkar kulturen så att nya ingredienser blandas in, berättar hen. Intervjuperson 2 tror att det nog kan vara lite svårt att komma som ny till en så öppen plats för plötsligt finns inte samma tillhörighet som om det funnits en grupp att sitta med.

”Hade du intervjuat någon som hade varit helt ny i aktivitetsbaserat så kan jag tänka att de upplever att det kan vara lite jobbigt. Man vet inte riktigt var är min tillhörighet?” (Intervjuperson 2, 2020-11-12).

Sammanfattningsvis beskriver ledarna att kulturen är välkomnande och förankrad i det dagliga arbetet. De menar att kulturen till viss del har förändrats sedan de började arbeta aktivitetsbaserat, bland annat till det bättre. Det är en föränderlig kultur och det uppkommer att det möjligtvis kan kännas svårt att vara nyanställd i den aktivitetsbaserade miljön.

Schein (2010) liknar kulturen vid personligheten. Precis som personligheten guidar och begränsar visst beteende så kan kulturen begränsa medlemmarna gällande vad som bör och inte bör göras. Intervjuperson 2 uttrycker att deras kultur definieras av att vara mån om varandra. Detta visar på att kulturen i organisationen uppmuntrar ett välkomnade beteende, och samtidigt begränsar ett icke-välkomnade beteende. Gelder och Thornton (1997) beskriver vidare kultur som någonting som inte är givet eller skapat ur tomt intet, utan något som är socialt organiserat. Intervjuperson 2 berättar kopplat till detta att det tidigare fanns en känsla av att vara lite utanför när huvudkontoret besöktes, men att känslan nu är bortarbetad. Ledaren tror att merparten känner så också, vilket innebär att kulturen har förändrats på ett positivt sätt. Något som Schein (2010) även lyfter är underförstådda antaganden kring kultur och han påvisar vissa resultat som skulle kunna stödja antydanden om att en stark kultur hjälper företaget att uppnå effektiva resultat, men menar dock att det finns en risk med att säga att det finns en rätt kultur för en viss organisation. Att merparten enligt Intervjuperson 2 känner att kulturen i organisationen har förändrats på ett positivt sätt stärker kulturen, vilket kan gynna organisationen i sin strävan att nå önskat resultat i förändringsarbetet. Om det är rätt kultur beror på omgivningen i relation till kulturen, men få skulle nog hävda att ett välkomnande sätt är fel att sträva efter.

Alvesson (2002) menar vidare att uttrycket företagskultur handlar om kollektiva, symboler, idéer, ideologier, värderingar, känslor och uttryck, regler och normer, strukturer och beteendemönster. Dessa aspekter, det vill säga kulturen, beskriver Intervjuperson 3 är under ständig förändring och varierar mellan olika verksamheter. Intervjuperson 1 tror att

företagskulturen skiljer sig väsentligt för de som har varit i organisationen länge. Det har enligt ledaren varit en lång resa och personen kan se en skillnad. Den gamla företagskulturen innebar att alla hade ett eget rum och att det var mycket frihet, mindre antal möten än vad det är idag. Det stödjer påståendet från Intervjuperson 3 om att kulturen förändrats med tiden. Intervjuperson 3 poängterar vidare att kulturen är någonting som skapas av medarbetarna på företaget och faktorer som att det kommer nya kollegor påverkar kulturen så att nya ingredienser blandas in. Daft et al. (2017) belyser vikten av värderingar som ett sätt för gruppen att hitta gemensamma arbetssätt och arbeta effektivt tillsammans. Samtidigt tror Intervjuperson 2 att det nog kan vara lite svårt att komma som ny till en aktivitetsbaserad miljö, för plötsligt finns inte samma tillhörighet som om det funnits en grupp att sitta med. Varför det är viktigt att snabbt fånga upp den nya medarbetaren och bibehålla en bra kultur kan förklaras utifrån Hällstén och Tengblads (2006) studie som visar att sammanhållning är viktigt för att skapa engagemang. Bang (1999) talar vidare om att organisationskulturen behövs för att skapa commitment vilket bland annat gör att de anställda vill ge till sin lojalitet och energi till organisationen. André (2008) pekar också på den handlingskraft kultur ger och förmågan att enklare lösa problem. Enligt Alvesson och Svenningsson (2007) är kulturen dessutom en absolut nödvändig del i ett lyckat förändringsarbete.

Fenomenet kultur skulle även kunna förklaras utifrån Scheins (2010) beskrivning av sambandet mellan tre olika nivåer av kultur i en organisation, och utifrån den skulle rutiner kunna vara en artefakt. Respondenter har nämnt möten och kanske är det så att rutinerna angående mötena grundar sig i vikten av att klara förändringar samt få organisationen att stabilisera sig. Jargong kan också, enligt Schein (ibid), vara en artefakt. När nya kommer in i organisationen kan det göra så att grundläggande antaganden ifrågasätts, vilket skapar ett nytt sätt att bete sig. De strategier och mål som organisationerna använder sig av och sätter upp blir uttalade värderingar och när de görs utan ifrågasättande blir de grundläggande antaganden. Detta är dock något som inte verkar ha hänt än, med hänvisning till det ifrågasättande som skett gällande arbetssättet. Att hitta uttalade värderingar som fungerar bra för organisationen gynnar dem troligtvis i förändringsprocesser då normer underlättar processer. Med hänsyn till vad som samlats in och vad som sagts verkar det som att det finns en bra fördelning mellan fokus på resultat respektive personalen. Artefakterna kan dock bara tydliggöra om kunskap kring de grundläggande antagandena finns.

4.6.1 Subkulturer

Rörande frågor om subkulturer, beskriver Intervjuperson 1 att det sällan är två hela grupper inne samtidigt vilket innebär att det fortfarande blir lite subkulturer. Förr pratades det om sidoverksamheter, förklarar hen. Den intervjuade uttrycker, som tidigare nämnt, att en förändring av företagskulturen nog var en del bakom genomförandet av förändringen. Hen uttrycker däremot att det här med subkulturer är någonting som troligtvis alltid uppstår med olika grupper och avdelningar oavsett om det är i en ABW-miljö eller inte. På ett sätt har det enligt personen blivit subkulturer för varje ABW-grupp, men att å andra sidan har interaktionen med andra människor som de inte känner ökat. Intervjuperson 2 talar vidare om subkulturer. Ledaren berättar att de har ett nytt kontor, vilket är fullt ut aktivitetsbaserat, men att vissa subgrupper har skapats där och att de sitter på sina vanliga platser hela tiden. Hen uttrycker: *”Beteendet, det är det svåraste att ändra”*. Ledaren förklarar vidare att de har försökt motverka subkulturer. De har haft möten, pratat, haft uppföljningar och liknande men att det är svårt. Hen försöker locka och uppmana till att våga och testa. Det har varit svårt att få bort dem från kontoren vilket innebär att hen bokar in möten på andra kontor så att de

måste ta sig dit. ”*De kommer ju dock som en grupp dit med*”, förklarar hen. Personen tror att det bästa hade varit om de satt på samma kontor. ”*Då hade man nått top notch effekt*”. I och med att de har sex olika kontor skapas det enligt ledaren lite subgrupper, men om de endast hade haft ett kontor hade hen bara sett möjligheter.

För att bibehålla en bra kultur anser Intervjuperson 3 att kommunikation är en viktig ingrediens. ”*Det är ständig strukturerad dialog kring vad som är okej och inte och man uttrycker det i olika sammanhang*”. Det är många faktorer som påverkar men genom kontinuerlig kommunikation är det möjligt att ha en dialog kring den önskvärda kulturen, förklarar hen. Intervjuperson 1 anser, gällande bibehållandet av en bra kultur, att organisationsstrukturen är ganska tydlig i organisationen. De har en närhet till direktören genom att hen också sitter i den aktivitetsbaserade miljön, vilket gör det enklare att säga hej och ställa frågor än om direktören hade suttit för sig själv.

Sammanfattningsvis framkommer det att subkulturer är oundvikliga oavsett hur arbetssättet ser ut. De upplever att det kan vara svårt att förändra de väl förankrade beteendena men att det är en kontinuerlig process. Respondenterna lyfter också att ledaren har ett ansvar att verka för sammanhållningen. Slutligen framkommer det att kommunikation och struktur är viktiga ingredienser för att bibehålla den övergripande organisationskulturen.

Enligt Palthe och Kossek (2003) kan kulturen både skapa en känsla av tillhörighet men även orsaka splittring. I relation till detta uttrycker Intervjuperson 1 att en förändring av företagskulturen nog var en del bakom genomförandet av förändringen, men lyfter också det har blivit subkulturer för varje ABW-grupp. Intervjuperson 2 beskriver i likhet med Intervjuperson 1 att det skapats olika subgrupper i organisationen, och tar upp de olika kontoren som en motivering till varför. Clarke och Hall (1981) beskriver att subkulturerna har andra strukturer jämfört med de större nätverken, men att de trots det är kopplade till de större kulturerna där de uppstått och fortsätter verka. Grupperna som Intervjuperson 1 och 2 beskriver är alltså fortfarande kopplade till organisationskulturen men skiljer sig åt på ett eller annat sätt. Morgan (1999) beskriver vidare att subkulturer ofta har olika framtida mål med sin egna situation och arbetsplatsen. Intervjuperson 2 berättar kopplat till detta att vissa subgrupper har skapats på det nya kontoret, vilka sitter på sina vanliga platser hela tiden. Ledaren nämner fortsättningsvis att de har försökt att motverka subkulturer genom möten, att prata, ha uppföljningar och liknande men att det är svårt. Eftersom det har varit svårt att få bort medarbetarna från kontoren har Intervjuperson 2 bokat in möten på andra kontor, men tror att det bästa hade varit om alla satt på samma kontor. Enligt Gelder och Thornton (1997) fortsätter subgrupperna att finnas så länge de möter de behov som efterfrågas av medlemmarna. Samtidigt uttrycker Intervjuperson 1 att det här med subkulturer är någonting som troligtvis alltid uppstår med olika grupper och avdelningar.

5. Diskussion

Under detta avsnitt tolkas och värderas de resultat som framkommit, med hänsyn till de frågeställningar som ligger till grund för uppsatsen. Resultaten diskuteras generellt och framåtblickande vägval presenteras.

5.1 Motiv till ABW

Vi tror att ett meningsfullt syfte är en framgångsfaktor och när tankar uppstår kring att införa ABW-kontor behövs, som nämnt, frågor ställas om varför. Och passar vår verksamhet för det aktivitetsbaserade arbetssättet? Utifrån insamlad information verkar svaret vara ja på den sistnämnda frågan. Frågan varför skiljer sig såklart åt, men det behöver gå ihop med organisationens visioner och värderingar. Det handlar både om ekonomi och om medarbetarnas upplevda behov. Vi skulle vilja hävda att arbetssättet gynnar både individ, grupp och organisation. På individnivå kan ett arbetsliv med rätt balans uppnås när insikter kring fördelarna med arbetssättet skapats. ABW är inte bara en lokal utan det handlar också om verktyg och attityder. Att skapa arbetsytor där medarbetarnas behov tillgodoses gynnar även gruppen då produktivitet och effektivitet kan öka. Det gynnar i sin tur organisationen som även skapar effektiva miljöer på dyrbara ytor. Resurser, vilket Intervjuperson 3 nämner, delas på och en yngre generation lockas, vilket Intervjuperson 2 tar upp. Att ha i åtanke är dock att personligheten även är en viktig faktor som spelar in. Vidare tror vi att det är viktigt med en grundlig förundersökning, vilket även tas upp bland respondenterna. Om förutsättningarna inte finns är det som upplagt för att misslyckas. Att skapa exempelytor, vilket Intervjuperson 1 beskrev att de gjorde, där medarbetarna får se och testa på olika utformningar tror vi både kan vara användbart i utvecklingen av befintliga kontor men också i början av att införandet av arbetssättet.

5.2 Implementering

Gällande organisationsförändringen måste det finnas någon som är ansvarig för konceptet, och gärna flera från olika områden, för att få hela bilden. Information om vem som har varit delaktig i projektet med omställningen skiljer sig lite åt, men Intervjuperson 1 nämner att både direktören, ABW-ambassadörer, chefer och medarbetare var involverade. Vi anser vidare att det är viktigt att få med sig cheferna i förändringen då en ledare bör följa ledningens linje. Detta lyfter även Intervjuperson 3 med argumentationen att ledarna är företagsrepresentanter. Intervjuperson 2 nämner till skillnad från Intervjuperson 1 att de var sena med att involvera ledarna samtidigt som Intervjuperson 3 betonar vikten av att ledarna förstår varför förändringen genomförs. Ledarna kan vara kritiska mot ledningen, men mot medarbetarna måste de vara positiva, eftersom ledarna representerar sin arbetsgivare. Eftersom ledaren har ett förtroende och ett uppdrag att agera förebilder anser vi dessutom att det är viktigt att även ledarnas upplevda svårigheter bemöts. Ser ledarna förändringen som någonting positivt kommer de i sin tur att förmedla det vidare till medarbetarna. Vi tror även att alla gynnas av en ordentlig plan och att tidigt i processen prata om det kommande arbetssättet för att väcka reflektion och nyfikenhet. Samtliga respondenter lyfter att information gått ut, även om det skiljer sig kring när i tiden detta har inträffat. Att anordna diskussioner i varje fas tror vi förslagsvis skulle kunna hjälpa till att skapa delaktighet och förhindra vissa felsteg under processens gång. Alternativet är att upprätta en checklista, vilken skulle kunna fylla samma funktion. Saker leds i rätt riktning från början och alla i verksamheten blir delaktiga i utformningen. För att sedan lyfta fram kortsiktiga resultat hade

en rolig aktivitet kunnat planeras som symbol för att lämna någonting bakom sig. Under processens gång har det framkommit olika typer av feedback, men för att feedback ska kunna leda till utveckling tror vi att den behöver vara konstruktiv, det vill säga vara meningsfull och ha ett syfte. Och ett sätt att möta negativ feedback är att se det som ett förslag på förbättring snarare än ett problem som undviks att mötas. Feedback tror vi slutligen är av allra största vikt då alla behöver få veta att det arbete de utför är betydelsefullt. Det finns ingen lösning som passar alla men vad som kan konstateras är att arbetsmiljöer som främjar kreativitet är bortkastade om implementeringen inte är väl genomtänkt och medarbetarna inte anpassar sig till arbetssättet.

5.3 Motstånd mot förändring

Det finns alltid två sidor av myntet, särskilt när det gäller förändringsprocesser. För att minska motstånd behöver förändringsledare lyssna på människor och acceptera att de upplever en oro. Detta är någonting Intervjuperson 3 också lyfter då det enligt ledaren går att bemöta oro genom att lyssna och att mycket handlar om att den som känner oro ska få berätta om den. Det skulle också kunna vara bra att samla ihop gruppen i vilken de tillsammans får beskriva var de helst utför sina arbetsuppgifter och vad de känner att de behöver för att kunna utföra ett bra arbete. Från respondenterna framkommer det att det har gjorts ändringar efter medarbetarnas behov, vilket skulle kunna leda till att motstånd minskas. Om medarbetare saknar verktyg för att arbeta skulle vi vilja hävda att det inte längre är aktivitetsbaserat och därför är det av stor vikt att sådana saker höras. Vi anser vidare att hemarbete, vilket drastiskt har ökat det senaste året, skulle kunna vara ett bra alternativ för att finna arbetsro. Hemarbete bör dock ses som någonting positivt och inte enbart ske som en form av motstånd, med anledning av att individen inte trivs i miljön. Rörlighet under dagen gör alla arbetsplatser bra och att själv få känna att det finns möjlighet att påverka arbetsmiljön ytterligare kan bidra till större nöjdhet. Försättningsvis tror vi att dialog och genom att svara på frågor kan minska motstånd. Alla respondenter beskriver att de har varit noga med att höra in åsikter, att de har använt feedback samt lagt mycket kraft på att svara på frågor och ge information. Detta rekommenderar vi därför att de fortsätter med. Att våga möta motstånd och vara öppen för upplevd problematik är viktigt för att alla ska trivas och för att organisationen ska kunna drivas framåt. Vi tror även att det är viktigt att vara tydlig gentemot medarbetarna gällande varför företaget bestämt sig för att genomföra förändringen och övergå till ett aktivitetsbaserat arbetssätt. Respondenterna tar upp olika orsaker till varför ABW är positivt, men oklarhet råder kring i vilken utsträckning detta förmedlats till medarbetarna.

5.4 Det ödmjuka och tillitsbaserade ledarskapet

Samtliga respondenter betonar vikten av tillit i en ABW-miljö, där fokus ligger på mål istället för kontroll. Intervjuperson 2 lyfter tillit som den viktigaste aspekten eftersom det är omöjligt att veta var medarbetarna befinner sig hela tiden. Intervjuperson 3 förklarar att det är viktigt att leda målstyrt i ett coachande ledarskap, oavsett ABW eller inte, men att arbetssättet kan fungera som en katalysator för att släppa kontrollen. Vidare förklarar Intervjuperson 2 att de ledare som tycker att det är jobbigt med ABW har tillitsbrist med stort kontrollbehov. Vi tror att det handlar om att titta på vad medarbetarna faktiskt gör och vilka behov som medföljer, för att sedan anpassa miljön utefter det. Intervjuperson 1 lyfter särskilt att de fått bygga om miljön ett antal gånger eftersom behoven inte uppfyllts fullt ut, alternativt förändrats. Intervjuperson 1 anser vidare att ett gott ledarskap i en ABW-miljö innebär att ledaren lyssnar på personalen, och tillmötesgår de behov som finns. Det instämmer Intervjuperson 3 om i

form av att ett gott ledarskap innebär att medarbetaren uppfyller sina mål och sitt uppdrag, och att det är ledarens uppgift att längs med vägen tillhandahålla de resurser och det stöd som krävs för detta. Intervjuperson 1 förklarar också att hen inte vet någon medarbetare som slutat till följd av förändringen. Vi tror att det finns en risk att förlora medarbetare till följd av förändringen om de inte arbetar tillräckligt med ledarskapet. Vidare tror vi att det är viktigt att som ledare agera förebild, även om det ibland kan vara jobbigt, för att förändringen ska få ordentligt fäste. Det är en omorganisering av hela organisationen, vilket innebär att alla måste arbeta i den nya miljön för att den ska få fäste. Intervjuperson 1 lyfter att det strax efter förändringen inte var särskilt många ledare som använde de öppna ytorna, något de sedan fick ändra på för att kunna agera föredöme.

Vidare anser vi att tillit inte är något som ska förtjänas av medarbetarna, utan den ska finnas där grundläggande för att ABW ska fungera. Den behöver också gå åt två håll och inte följas upp om det inte finns skäl för det. Detta är inget som framkommer under intervjuerna men samtliga respondenter lyfter kontrollbehov som en aspekt, och därigenom skulle det kunna översättas till att de ser tilliten till medarbetarna som något grundläggande. Vidare framkommer det inte heller huruvida strukturen sett ut och hur uppföljningen gått till, något som vi tror är viktigt att fokusera på. Å andra sidan förklarar respondenterna att de varit noggranna med att vara ute i organisationen och hört medarbetarnas åsikter kontinuerligt.

5.5 Digital och fysisk kommunikation

Respondenterna lyfter genomgående vikten av att vara ute och prata om förändringen i organisationen. Vi tror att det är viktigt att förstå att kommunikationen måste finnas i olika former eftersom människor tar sig an information på olika sätt, skriftligt och/eller muntligt. Vidare lyfter samtliga att de har olika informationskanaler digitalt, i form av intranät, mejl eller chattgrupper. I och med att kommunikationen förmedlas på olika sätt, säkerställs att informationen tas del av. Det är därigenom viktigt att vara lyhörd för att människor tar in information på olika sätt för att de som tar in information genom att lyssna inte ska missa det som skrivs och vice versa. Vi anser också att ledarens delaktighet är grundläggande, samt att det finns en struktur för att skapa gemenskap. Intervjuperson 2 lyfter särskilt problematiken kring samarbetet och att det finns risker för att gruppen splittras, men anser också att det finns en förväntan på att ledaren ska vara drivande i detta. Intervjuperson 1 förklarar att ledarskapet måste vara öppet och att ledaren behöver vara beredd på att delta i diskussioner på ett annat sätt än tidigare. Vi menar att detta innebär mer jobb för cheferna i början, men att det är lönsamt i längden. Intervjuperson 2 förklarar att det är lättare att vara delaktig i strukturen nu med hänvisning till covid-19, eftersom det är enklare att ha kontinuerliga avstämningar. Ett sätt att arbeta med sammanhållningen skulle enligt oss kunna vara att ha en gemensam kalender, för att hålla koll på var chefer och medarbetare befinner sig. Detta är inget som framkommer från respondenterna i dagsläget, men skulle kunna vara ett framtida förslag att arbeta med. Åtminstone när coronapandemin är över och medarbetarna oftare arbetar på kontoret.

5.6 Synen på kultur

Om kulturen definieras av att det är enklare att tala om möjligheter än svårigheter är det någonting som bör uppmärksammas. Detta eftersom både ledare och medarbetare ska kunna känna sig trygga med att uttrycka upplevd problematik. Medarbetaren ska exempelvis kunna påpeka när det gått för lång tid mellan samtal eller om medarbetaren känner sig utanför resten

av gruppen. Att känna sig utanför sammanhållningen uppstår troligtvis lättare som nyanställd i en ABW-miljö och Intervjuperson 2 poängterar just det, att det nog kan vara svårt att komma som ny till en så pass öppen plats. Intervjuperson 3 lyfter att nya kollegor kan påverka kulturen så att nya ingredienser blandas in, vilket är en positiv aspekt av det hela. Vi tror att nyanställda i viss utsträckning saknar självständighet och att ledaren behöver ta hänsyn till detta. Det skulle kunna underlättas genom att det skapas processer för hantering av nyanställda anpassade till det aktivitetsbaserade arbetssättet. En del av processen skulle kunna innefatta att avdelningen sitter tillsammans den första tiden för att den nyanställda ska få en möjlighet att lära känna alla. Vi tror vidare att det är viktigt att alla ses och fångas upp och att ledningen anstränger sig för att behålla sammanhållningen. Intervjuperson 2 beskriver kopplat till detta att deras organisationskultur kännetecknas av att de är måna om varandra och att arbetssättet i sig är välkommande. Ett sätt att upprätthålla detta och förhindra att samtalen dör ut är exempelvis genom kortare medarbetarsamtal en gång i månaden. Detta är ingenting som framkommer görs, men något som i sådant fall skulle kunna övervägas. Respondenterna beskriver dock genomgående att de varit noggranna med att vara ute i organisationen och prata under hela processen, även efter. Att förhindra att samtalen dör ut är även viktigt eftersom alla har ett behov av tillhörighet och därför kan olika former av chattgrupper också vara ett alternativ för att skapa tillhörighet. I den kan det exempelvis skrivas var samtliga sitter under dagen eller när det är dags för fika. Eftersom respondenterna tidvis lyfter problematiken kring sammanhållningen är detta något som skulle kunna övervägas, om det inte redan görs. Eftersom framtiden inte är en kopia av nuet tror vi att det behövs ett ständigt arbete med företagets kultur för att en rätt sådan ska kunna bibehållas och/eller utvecklas, och kopplat till en organisationsförändring är det en klar fördel om företagskulturen stödjer det som önskas förändras och arbeta emot. Ofta kan det finnas en tro på att det finns en gemensam överenskommelse om vilka regler och normer som gäller och därför behövs det oavsett vilken typ av organisation eller team som arbetas i sättas upp tydliga strukturer och mål som arbetas efter.

5.6.1 Subkulturer

I detta fall, att organisationerna har subgrupper, behöver inte nödvändigtvis betyda att den stora gruppen inte fungerar bra. Däremot finns det subgrupper som är mindre bra och avsaknaden av samhörighet, i form av att det bildas grupper som motsätter sig förändringen på olika vis, är någonting som måste försöka arbetas bort. Om den större gruppen lyssnar till samtliga medarbetares behov kan det påverka medarbetarna att identifiera sig med den gruppen istället. Att prata, ha möten och liknande, vilket bland annat Intervjuperson 2 uttrycker att de gör är därför någonting som vi anser att de bör fortsätta med.

Vidare tror vi det är viktigt att lägga fokus på den övergripande gemenskapen, snarare än de mindre grupperna. I en ABW-miljö, och i organisationer överlag, är subkulturer sällan icke-existerande men i en miljö där medarbetarna befinner sig på olika platser är det grundläggande att hålla ihop gruppen i stort. Detta skulle kunna göras genom gemensamma aktiviteter och ett visionsbaserat ledarskap. Om de organisatoriska målsättningarna och värderingarna lyckas presenteras och förankras tror vi att en starkare organisationskultur kan skapas, och subkulturerna minska.

6. Avslutande reflektioner

Det aktivitetsbaserade arbetssättet består av olika zoner (Lidström, 2016). Utformningen av dessa tror vi har stor betydelse för förändringens utfall men även huruvida enlighet finns kring vilka beteenden som passar i vilka zoner. Vår kontaktperson (Personlig kommunikation, 2020-11-24) pekar också på det stora ansvaret som ligger på individen på ett ABW-kontor. På ett ABW-kontor förväntas medarbetaren själv ha kontroll över sitt arbete. Det tänker vi förutsätter att medarbetaren har förmågan att leda sig själv, och för att kunna nyttja alla de möjligheter som kommer med det aktivitetsbaserade arbetssättet tror vi att det är centralt att alla tar ansvar för att utveckla sitt eget arbetssätt.

Enligt Lidström (2016) är innovationskraften starkt förknippat med lönsamhet och framgång. En konsekvens av att inte hänga med tänker vi därför kan bli att kontor står tomma samtidigt som rum för möten ofta är fullbokade. Vidare menar Babapour et al. (2018) att en ökning av produktiviteten och samarbeten kan vara anledningar bakom implementeringen. Lidström (2016) trycker också på hur samarbete främjas och hur nöjdare medarbetare skapas genom arbetssättet. Detta antar vi grundar sig i att det motverkar statiskt och ensidigt arbete och med hjälp av aktivitetsbaserat arbetssätt tror vi att kontoren kan bli den mötesplats dit medarbetarna vill gå. Dessutom är en ökning av de anställdas rörlighet enligt Babapour et al. (2018) en nyckelfaktor för att uppnå målen rörande samarbete och produktivitet. Vi funderar även på huruvida en personlig prägel på ens arbetsstation påverkar produktiviteten. Om det går att koppla samman produktivitet med personlig prägel finns skäl att se över hur det kan skapas mer personliga uttryck.

Babapour et al. (2018) och Lidström (2016) talar vidare om informationsteknik och internetgenerationen. Globalisering och digitalisering för med sig möjligheten att arbeta var som helst när som helst. I takt med att detta utvecklas tror vi att det går att utveckla det aktivitetsbaserade arbetssättet ytterligare. Arbetssättet blir samtidigt allt mer populärt (Lidström, 2016). Med hänsyn till detta uppstår tankar hos oss kring företagshemligheter och sekretess. Hur hanteras dessa på bästa om de öppna samtalsytorna är många?

Appel-Meulenbroek et al. (2011) poängterar svårigheten med att skapa ett kontor som tar hänsyn till alla medarbetares personligheter, aktivitetsmönster och arbetsstilar. Detta kopplar an till det motstånd som kan uppstå, se punkt 5.3 för tidigare diskussion. I studien av Babapour et al. (2018) undersöktes hur medarbetare anpassade sig till ABW och där visade det sig att de med ett avvisande förhållningssätt inte experimenterade med byte av arbetsstation. Ett sätt att motverka detta föreslogs vara att skapa situationer där medarbetarna utforskar konceptet tillsammans. Att utforska skulle kanske också enligt oss kunna innefatta att medarbetarna får en utbildning i hur de på ett effektivt sätt använder digitala verktyg. Detta eftersom besparingar i tid skulle kunna bidra till att medarbetare anpassar sig enklare. Studien av Wijk et al. (2020) pekar fortsättningsvis på att organisationer som implementerar ABW bör främja upplevd meningsfullhet i processen för att bromsa minskningar i tillfredsställelse. Detta går att koppla till frågor som rör motiven bakom ABW och själva implementeringen, se punkt 5.1 och 5.2 för diskussion. Att det finns ett syfte med att byta till aktivitetsbaserat arbetssätt, samt att alla förstår detta syfte är i grunden vad processen bygger på.

6.1 Slutsats

Utifrån vår kärnkategori organisationsförändring kan det konstateras att aktivitetsbaserat arbetssätt i grunden är en organisationsförändring. Det är dock viktigt att förändringen har ett syfte så att alla har en förståelse för vad arbetssättet faktiskt innebär samt att detta syfte genomsyrar hela organisationen. Är arbetssättet ett sätt att öka sammanhållningen, förbättra kulturen, produktiviteten, något annat eller kanske alltihop? Vad som kan konstateras är i alla fall att införandet av arbetssättet kan bli ett sätt att möta framtiden. Då arbetssättet innebär en organisationsförändring blir det också av största vikt att förändringsprocessen görs på rätt sätt. Implementeringen är en stor del av processen, men för att den ska bli lyckad måste förändringen först förankras, för att kunna få med alla på tåget. Motstånd mot förändringar kommer alltid att uppstå, då det är omöjligt att tillfredsställa alla. Vad som kan göras är att försöka ta hänsyn så gott det går till de synpunkter som lyfts, men framförallt lyssna på medarbetarna. Det innebär att vara närvarande och att svara på frågor. Det räcker dock inte alltid med att bara lyssna utan det behöver också ageras då det är nödvändigt. Att skapa engagemang och ha en tydlig plan som förmedlas ut ordentligt är också ett sätt att minska motstånd. I processen behöver feedback således gå åt båda hållen för att skapa bästa möjliga resultat.

Angående ledarskapet i en ABW-miljö kan slutsatser dras om vikten av en närvarande ledare som arbetar målstyrt med hög grad av tillit till sina medarbetare. Det får däremot inte glömmas bort att tilliten ska gå åt båda håll och att medarbetarna behöver känna förtroende för ledaren. Denna tillit ska inte heller förtjänas, utan vara grundläggande. Den får endast följas upp om det finns skäl för det. Det är också centralt att målen är tydliga och att visionen förmedlas tidigt i processen. De krav som ledaren ställer på sina medarbetare, och vice versa, måste tydliggöras för att kunna genomföras. Ledaren behöver i sin tur vara delaktig i processen och agera ett tydligt stöd för medarbetarna, snarare än att kontrollera deras arbete. Det är viktigt att ha i åtanke att det som fungerar idag kanske inte fungerar imorgon, därför måste ledaren vara flexibel i arbetssättet. Vidare behöver ledaren fungera som en förebild i organisationen, då hela organisationen inkluderas i ABW. Det är därför grundläggande att alla, från medarbetare till VD, använder sig av de öppna ytorna för att skapa sammanhållning och jämställdhet i organisationen. Ett särskilt ansvar ligger på ledaren att hålla ihop gruppen, även när det känns svårt. Det kan uppfattas som att ABW kräver mer av ledaren, och kanske är det så, men om arbetssättet uppfyller sitt syfte kommer det att gynna både individ och organisation. Slutligen kan det alltså konstateras att det i en ABW-miljö behöver släppas på kontrollen, dock inte ledarskapet, eftersom detta tycks vara grundläggande för ett lyckat utfall.

Knutet till kommunikation har det varit tydligt att kommunikationen blir allt viktigare i en miljö där samtliga befinner sig på olika platser. Det kan vara svårt att få snabba svar på frågor när det inte längre går att titta förbi chefens skrivbord. Däremot har det visat sig leda till mer effektiva arbetsdagar. Vad som är viktigt är att ta fram välgrundade metoder för att kommunicera i organisationen, exempelvis genom olika chattgrupper eller e-post. Det har visat sig att den rådande coronapandemin givit upphov till en snabbare utveckling av de digitala kanaler som krävs för att kunna arbeta i en ABW-miljö, eftersom det blivit ett ofrivilligt tvång. Vidare är det grundläggande att kommunikationen är kontinuerlig och att det som behöver vara fysiskt ska få fortsätta vara det. ABW är inte till för att träffas mindre, utan snarare i nya sammanhang och på ett mer flexibelt sätt. Kommunikationen måste således

hållas levande, och får aldrig dö ut. Slutligen är det av yttersta vikt att kommunicera, inte bara informera. Det måste gå åt båda håll och organisationen behöver vara lyhörd för den respons som uppkommer. Ledare behöver också vara tillgängliga för sina medarbetare när de behöver det, och inte bara när de själva vill ha svar på frågor.

Kopplat till kultur är det viktigt att värna om sammanhållningen. Detta kan göras genom att anordna gemensamma aktiviteter för att hålla ihop gruppen eller genom att ha en gemensam kalender eller gruppchatt. För de som redan anser sig ha en bra sammanhållning kan det vara viktigt att sätta ord på vad det är som görs som bidrar till att det fungerar bra. Vidare är det centralt att utarbeta sätt för hur kulturen ska förmedlas till nyanställda i ABW. Det vill säga hitta sätt för hur de ska bli en del av helheten och känna sig trygga i sin roll. Detta blir en större utmaning i en aktivitetsbaserad miljö, då alla platser inte är fasta kontorsplatser. De nyanställda behöver således få det stöd som behövs för att känna sig bekväma i sin roll och i miljön. Organisationen behöver även vara uppmärksam på olika former av subgrupper och subkulturer. Dessa behöver inte nödvändigtvis utgöra något större problem. De kan dock ha skapats av missnöje, vilket gör det viktigt att vara uppmärksam redan tidigt i förändringen. Att lyssna av rummet och ta till sig vad det är som upplevs saknas är därför viktigt för att bibehålla den gemensamma känslan av tillhörighet.

Sammantaget bör det ses som en tillgång att arbeta med ABW, snarare än något ansträngande. Efterfrågan på effektiva kontor kommer troligtvis att växa ännu mer i framtiden och vi tror att ABW tillåter en arbetsplats som är bättre anpassad för organisationens och de anställdas behov. Att ABW ständigt kan förändras efter behov är också ett sätt att göra arbetssättet mer hållbart i längden. Detta kräver dock en lyhörd ledning som uppskattar medarbetarnas respons, samt en välgrundad vision. Vidare är det grundläggande att förändringen inte sker för snabbt och att den är noga genomtänkt. Hela organisationen behöver, som nämnt, vara med på tåget innan förändringen sätts igång.

Syftet med denna uppsats var att beskriva och analysera ledares upplevelser av aktivitetsbaserat arbetssätt. Detta har gjorts genom att ställa frågor där ledarna fått lyfta möjligheter, svårigheter och tankar kring arbetssättet. Den första frågeställningen som upprättades för uppsatsarbetet berör de utmaningar som ledarna ställs inför i en ABW-miljö. Dessa har visat sig vara många, men den övergripande uppfattningen är positiv. Det finns en tanke om att en välgrundad vision och ett väl genomfört förändringsarbete i längden kommer leda till ett mer flexibelt och effektivt arbetssätt för alla. Det kan vara svårt att som ledare höra alla synpunkter, få ihop sammanhållningen, bemöta motstånd, kommunicera på samtliga plan, värna om kulturen och släppa kontrollen. Dessutom förväntas ledarna samtidigt leda själva förändringen. Den andra frågeställningen berör huruvida ledarna upplever att detta arbetssätt påverkar organisationen. Det påverkar givetvis organisationen på alla plan, eftersom den är bestående av både ledare och medarbetare med olika intressen. Det blir en mer flexibel arbetsplats där effektivitet kan skapas, vilket i sin tur leder till att organisationens resultat gynnas. Däremot tar sig motstånd uttryck i form av att medarbetare exempelvis sätter sig på samma plats varje dag, vilket minskar effektiviteten i arbetssättet eftersträvar att uppnå. Vidare är det ett hållbart arbetssätt där en jämnare resursfördelning äger rum, detta för att fler ska få tillgång till fler möjligheter. Sättet organisationen kommunicerar på blir också flexiblere, ofta i form av en positiv ökning av digitala informationskanaler. Att arbeta målstyrt och släppa på kontrollen leder i sin tur till en trivsamt organisation där tillit råder på samtliga plan, även om detta är en kontinuerligt upprätthållande process.

Med hänsyn till ovanstående uppsats, är då framtiden det moderna kontorslandskapet? Eller är det kanske något helt annat?

6.2 Förslag till vidare forskning

Den största andelen studier vi läste behandlade medarbetarnas syn på aktivitetsbaserat arbetssätt. Det vi upplever saknades var studier kring ledare i samma kontext. Likväl anser vi att det finns en avsaknad av hur medarbetare upplever ledarskapet i en ABW. Huruvida medarbetarna trivs med ledningsstrukturen har en påverkan på en mängd olika områden. Vidare, då själva organisationsförändringen innebär många aspekter att ta hänsyn till hade relevanta och upplevda utgångspunkter och hjälpmedel i detta varit intressant att undersöka närmare. Ytterligare forskning kring ABW som organisationsförändring kan således bidra till att de kommande omställningarna blir lyckade från början. Forskningen kan med andra ord ligga till grund för det stöd som behövs i en förändring likt denna.

Även om det inte är något denna studien ämnat att utforska eller kommer i närheten av hade det vidare varit intressant att undersöka vad arbetssättet har för påverkan på det idag gränslösa arbetslivet. Det hade även varit intressant att se fler studier som jämför olika aktivitetsbaserade kontor. Fortsättningsvis hade det varit spännande att gå djupare in på frågor som berör arbetsmiljöansvar, sekretess och individuell anpassning.

Att fler och fler organisationer väljer att övergå till aktivitetsbaserat arbetssätt gör ytterligare forskning kring området både relevant och intressant. All forskning kring ämnet bidrar således till ökad kunskap och förståelse.

7. Referenser

Ahrenfelt, B. (2013) *Förändring som tillstånd : att leda förändrings- och utvecklingsarbete i företag och organisationer*. 3., uppl. Studentlitteratur.

Alvesson, M. (2002) *Understanding organizational culture. [Elektronisk resurs]*. SAGE.

Alvesson, M. (2013) *Organisation och ledning : ett något skeptiskt perspektiv*. 1. uppl. Studentlitteratur.

Alvesson, M. and Sveningsson, S. (2007) *Changing organizational culture. [Elektronisk resurs] : cultural change work in progress*. Taylor & Francis

Alvesson, M. och Sköldberg, K. (2017) *Tolkning och reflektion : vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Tredje upplagan. Studentlitteratur.

André, R. (2008) *Organizational behavior : an introduction to your life in organizations*. Pearson Prentice Hall.

Angelöw, B. (1991) *Det goda förändringsarbetet : om individ och organisation i förändring*. Studentlitteratur.

Appel, M. R., Janssen, I. and Groenen, P. (2011) 'An enduser's perspective on activitybased office concepts', *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), pp. 122–135.

Appel, M. R., van der Voordt, T., Aussems, R., Arentze, T. and Le Blanc, P. (2020) 'Impact of activity-based workplaces on burnout and engagement dimensions', *Journal of Corporate Real Estate*, 22(4), pp. 279–296.

Babapour, M., Karlsson, M. -A. and Osvalder, A. -L. (2018) 'Appropriation of an Activity-based Flexible Office in daily work', *Nordic Journal of Working Life Studies*, 8(S3).

Bang, H. (1999) *Organisationskultur*. 2. uppl. Studentlitteratur.

Bryman, A. (2018) *Samhällsvetenskapliga metoder*. tredje upplagan. Liber.

Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., and Salas, E. (2007) 'Trust in leadership: A multi-level review and integration', *The Leadership Quarterly*, 18(6), pp. 606–632.

Carnall, C.A. (2007) *Managing Change in Organizations*, 5. ed. Financial Times: Harlow.

Child, J. (2005) *Organization : contemporary principles and practice*. Blackwell.

Clarke, J., Hall, S., Jefferson, T., Roberts., B. (2006) *Resistance through Rituals*. 2. uppl. Routledge.

Cohen, L., Morrison, K. and Manion, L. (2011) *Research methods in education*. 7. ed. Routledge.

- Coker, B. L. S. (2011) 'Freedom to surf: the positive effects of workplace Internet leisure browsing', *New Technology, Work & Employment*, 26(3), pp. 238–247.
- Costa, A. C. (2003) 'Work team trust and effectiveness', *Personnel Review*, 32(5), pp. 605–622.
- Cöster, M. och Westelius, A. (2016) *Digitalisering*. 1. uppl. Liber
- Daft, R. L., Murphy, J. and Willmott, H. (2017) *Organization theory & design : an international perspective*. 3. ed. Cengage Learning EMEA
- Dawson, P. (2003) *Understanding organizational change : the contemporary experience of people at work*. SAGE.
- Denscombe, M. (2018) *Forskningshandboken : för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Fjärde upplagan. Studentlitteratur.
- Fejes, A. och Thornberg, R. (2019) *Handbok i kvalitativ analys*. Upplaga 3. Liber.
- Fiske, J. (1997) *Kommunikationsteorier : en introduktion*. Wahlström & Widstrand.
- French, R. (2015) *Organizational behaviour*. 3rd Edition. John Wiley & Sons.
- French, W. L. and Bell, C. (1999) *Organization development : behavioral science interventions for organization improvement*. 6. ed. Prentice Hall.
- Gelder, K. and Thornton, S. (1997) *The subcultures reader*. Routledge.
- Georgiades, S. (2015) *Employee Engagement in Media Management: Creativeness and Organizational Development*, Springer International Publishing.
- Goodman, J. and Truss, C. (2004) 'The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative', *Journal of Change Management*, 4(3), pp. 217–228.
- Gunnarsson, S. (2014) *Professionell feedback : medvetna mötens magi : om konsten att förbättra prestation, arbetsklimat, skapa utveckling och nå uppsatta mål*. 5. uppl. Gunnarssons Förlag.
- Huy, Q. N. (2001) 'Time, Temporal Capability, and Planned Change', *The Academy of Management Review*, 26(4), pp. 601–623.
- Hällstén, F. och Tengblad, S. (2006) *Medarbetarskap i praktiken*. Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I. (2013) *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. 2., [rev.] uppl. Studentlitteratur.
- Kotter, J. (2007) *Leading Change: Why transformation efforts fail*. Harvard Business Review, pp. 96–103.

- Leonardi, P. M., Huysman, M. and Steinfield, C. (2013) 'Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations', *JOURNAL OF COMPUTER-MEDIATED COMMUNICATION*, 19(1), pp. 1–19. doi: 10.1111/jcc4.12029.
- Lidström, H. och Bolter, L. (2016) *Det nya arbetslivet : så skapades Sveriges bästa arbetsplats*. 1. uppl. Bookhouse/Volante.
- Lönnroth, L. (2020) *Ut ur boxen : förändringsledning på riktigt*. Första upplagan. Sanoma utbildning.
- Morgan, G. (1999) *Organisationsmetaforer*. Studentlitteratur.
- Nilsson, B. och Waldemarson, A.-K. (2016) *Kommunikation : samspel mellan människor*. 4 ., [omarb.] uppl. Studentlitteratur.
- Nilsson, N. och Andersson, J.-O. (2015) *Ledarskap och organisation : [fakta och övningar]*. 1. uppl. Liber.
- Palthe, J. and Kossek, E. E. (2003) 'Subcultures and employment; translating HR strategy into practice', *Journal of Organizational Change Management*, 16(3), pp. 287–308.
- Patel, R. och Davidson, B. (2019) *Forskningsmetodikens grunder : att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Femte upplagan. Studentlitteratur.
- Quinn, R. W. and Quinn, R. E. (2016) 'Change Management and Leadership Development Have to Mesh', *Harvard Business Review Digital Articles*, pp. 2–4.
- Rolfö, L., Eklund, J. and Jahncke, H. 1982 (2018) 'Perceptions of performance and satisfaction after relocation to an activity-based office', *Ergonomics*, 61(5), pp. 644–657.
- Schein, E. H. (2010) *Organizational culture and leadership*. [Elektronisk resurs]. 4th ed. Jossey-Bass (The Jossey-Bass business & management series).
- Schoorman F. D., Mayer R. C. and Davis J. H. (2007) 'An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future', *The Academy of Management Review*, 32(2), pp. 344–354.
- Sjöqvist, E. (2008) *Electronic mail and its possible negative aspects in organizational contexts*. Department of Computer and Systems Sciences, Stockholm University, Royal Institute of Technology.
- Sondaitė, J. and Keidonaitė, G. (2020) 'Experience of transformative leadership: subordinate's perspective', *Business: Theory and Practice*, 21(1).
- Thomas, G. F., Zolin, R. and Hartman, J. L. (2009) 'The Central Role of Communication in Developing Trust and Its Effect on Employee Involvement', *Journal of Business Communication*, 46(3), pp. 287–310.

Trist, E.L. (1981) *The sociotechnical Perspective*. New York: John Wiley.

Van Vuuren, M. and Elving, J. L. (2008) 'Communication, sensemaking and change as a chord of three strands : Practical implications and a research agenda for communicating organizational change', *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), pp. 349–359

Vetenskapsrådet (2002) *Forskningsetiska principer*. <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Wijk, K., Bergsten, E. L. and Hallman, D. M. (2020) 'Sense of coherence, health, well-being, and work satisfaction before and after implementing activity-based workplaces', *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(14), pp. 1–15.

Zingmark, K. (2017) *Maxa snacket : så når du framgång genom digital kommunikation*. Första upplagan. Liber.

Øiestad, G. (2005) *Feedback*. 1. uppl. Liber (Bättre ledarskap).

Övriga källor

Internt material

Material från hemsida

Personlig kommunikation med kontaktperson, 2020-11-24

8. Bilagor

8.1 ABW-kontor i bilder

Visuellt eksempel på ABW-kontor.



Bild 1 (Internt material).



Bild 2 (Internt material).



Bild 3 (Internt material).



Bild 4 (Internt material).



Bild 5 (Internt material).

8.2 Intervjuguide

Intervjuguide för ledare

Tack för att du tar dig tid att ställa upp på denna intervju!

Vi läser för närvarande termin fem på Personal- och arbetslivsprogrammet vid Lunds universitet, med inriktning pedagogik. Denna termin skriver vi vår C-uppsats, det vill säga vårt examensarbete, med intresse av att studera ledares upplevelser av aktivitetsbaserat arbetssätt.

Alla svar kommer att behandlas konfidentiellt i form av att varken du eller organisationen kommer att nämnas vid namn.

Intervjun kommer att spelas in, för att underlätta transkriberingen, är det okej för dig? Endast vi kommer att ha tillgång till ljudfilerna och informationen kommer efter avslutat arbete inte längre att finnas tillgänglig att brukas eller begagna sig av.

Bakgrund

1. Berätta lite kort om din tjänst och hur länge du samt organisationen har arbetat aktivitetsbaserat? (Relationen till ledarskap? Var hen med från början?).

Ledarskap

1. Vad anser du vara gott ledarskap i en aktivitetsbaserad miljö?
 - Hur bör en ledare arbeta för att engagera medarbetarna i sitt arbete?
2. Vilka förväntningar finns på ledare i en aktivitetsbaserad miljö?
 - Vilka förutsättningar finns för att genomföra dessa?
3. Vilka för- respektive nackdelar ser du med ledarskap i en aktivitetsbaserad miljö?
4. Ser förväntningarna på medarbetarna annorlunda ut vid ett aktivitetsbaserat arbetssätt och i så fall på vilket sätt?
5. Vilka redskap finns för att mäta att de krav som ställs på medarbetarna uppnås?

Kommunikation

1. På vilket sätt blir kommunikationen viktig i en aktivitetsbaserad miljö?
2. Vad är god kommunikation för dig vid aktivitetsbaserat arbetssätt?
 - Hur upprätthålls detta? Hur ser ledarens roll ut i relation till detta?
3. Hur ser kommunikationen ut rent praktiskt? Vilka kanaler/metoder används?
4. Vilka möjligheter respektive svårigheter ser du med kommunikationen mellan ledare och medarbetare?

Organisationsförändring

1. Vilka möjligheter och utmaningar följer med en sådan här förändring?
2. Hur bör en ledare agera för att upprätthålla engagemanget hos medarbetarna före, under och efter en förändring som denna?
3. På vilket sätt implementeras en förändring som denna på bästa sätt?
4. Hur tar sig eventuellt motstånd uttryck och hur hanterar man detta som ledare?

Organisationskultur

1. Vad kännetecknar en bra organisationskultur i en aktivitetsbaserad miljö?
2. Hur ser organisationskulturen ut på din arbetsplats?
3. Har er kultur förändrats sedan ni började arbeta aktivitetsbaserat och i så fall hur?
4. (Hur ska en ledare agera för att motverka subkulturer?)

5. Hur skapas och bibehålls en bra kultur i en sådan här miljö?
 - Vilka förutsättningar finns?

Avslutande

- Har du något mer du vill tillägga?
- Får vi lov att återkomma vid frågor eller komplettering?

Tack så mycket för din medverkan!



LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114 221 00 LUND
www.soc.lu.se