



Att leda på det aktivitetsbaserade kontoret

En kvalitativ studie om chefers upplevelser av ledarskapet i en öppen arbetsmiljö

To lead the activity-based workplace

A qualitative study on the managers' experiences of the leadership in an open work environment

Maria Alster

Fakulteten för Samhällskunskap och Humaniora

Psykologi

C-uppsats 15 hp

Handledare Fredrik Hjärthag

Examinator Maria Tillfors

2019-06-16

Sammanfattning

Syftet med studien var att undersöka chefers upplevelser av att leda på ett aktivitetsbaserat kontor. I studien tillämpades en kvalitativ metod och intervjuer användes för datainsamling. Nio chefer ingick i studien och delade med sig av sina upplevelser i semistrukturerade intervjuer. En tematisk analys av materialet genererade fyra olika teman. Temat *Tillgänglighet* beskriver en utsatthet i den ökade tillgängligheten, men även en möjlighet att komma närmare sina medarbetare. Temat *Rörelse och tillhörighet* beskriver hur den ständiga rörelsen kan skapa känslor av ensamhet, men också ge ökad energi. I temat *Aktiv kommunikation* berättar cheferna om hur de behöver anpassa kommunikationen för att uppmärksamma sina medarbetare samt hur öppenheten bidrar till kortare beslutsvägar och bredare kunskap. Det sista temat, *Öppenhet och trygghet*, beskriver en känsla av ökad delaktighet och att vara synlig både som chef och människa. Resultatet visar att det finns risker med att chefernas autonomi påverkas. Det aktivitetsbaserade kontoret kräver en mera aktiv kommunikation och det kan vara en utmaning att skapa samhörighet. Den ökade delaktigheten bidrar till ett mindre hierarkiskt ledarskap och verkar vara gynnsamt för grupprocesser.

Nyckelord: Aktivitetsbaserade kontor, ledarskap, kommunikation, samhörighet

Abstract

The purpose of the study was to investigate managers' experiences of leading an activity-based workplace. The study applied a qualitative method and interviews were used for data collection. Nine managers were included in the study and shared their experiences in semi-structured interviews. A thematic analysis of the material generated four different themes. The theme *Accessibility* describes a vulnerability in the increased accessibility, but also an opportunity to get closer to their employees. The theme *Movement and belonging* describes how the constant movement can create feelings of loneliness, but also provide increased energy. In the theme *Active communication*, the managers talk about how they need to adapt the communication to pay attention to their employees and how openness contributes to shorter decision paths and broader knowledge. The last theme, *Openness and safety*, describes a feeling of increased participation and being visible both as a manager and a person. The result shows that there are risks with the managers' autonomy being affected. The activity-based workplace requires a more active communication and it can be a challenge to create solidarity. The increased participation contributes to less hierarchical leadership and seems to be beneficial for group processes.

Keywords: Activity-based workplaces, leadership, communication, solidarity

Förord

Att finnas i ett sammanhang är ett av människans viktigaste behov. Jag uppskattar verkligen det sammanhang som mitt arbete på en företagshälsa ger mig. Tillsammans med mina kollegor tas steg mot gemensamma mål. Vi tar del av varandras kunskap, vänder och vrider på perspektiven, stöttar varandra och utvecklas tillsammans.

Det var i mitt arbete som beteendevetare som nyfikenheten kring de aktivitetsbaserade kontoren uppstod. Främst handlade det om möten med människor som upplevde att arbetsmiljön påverkade dem negativt.

Den här uppsatsen har tagit lång tid att färdigställa. Omständigheter gjorde att jag var tvungen att lägga den åt sidan en tid, vilket ledde till att jag har varit väldigt ensam i min process. Jag upptäckte hur mycket svårare det var att genomföra arbetet utan det sammanhang som studiegruppen tidigare gav. Plötsligt hade jag ingen draghjälp, ingen som liksom jag var mitt i processen och kunde hjälpa mig att vända och vrida på perspektiven. Jag vill först och främst rikta ett stort tack till de chefer som ställt upp i intervjuerna och som så fint delat med sig av sina upplevelser.

Till Linda-Marie Lundqvist och Tomas Gustavsson vill jag säga, att utan er hade det troligen inte blivit någon färdig uppsats. Ni har verkligen varit mitt stora stöd i den här processen och jag tackar er innerligt för det!

Inledning

Kontoret är en vanlig arbetsplats i dagens tjänstesamhälle och har förändrats genom åren. Fler och fler företag och arbetsgivare väljer idag någon form av öppen kontorsmiljö, där trenden just nu pekar uppåt för det aktivitetsbaserade kontoret (Previa, 2018). De öppna planlösningarna skiljer sig från de mer traditionella kontoren där man sitter en och en, så kallade cellkontor, och kontor som delas av 2–3 personer (Danielsson, 2016). I ett traditionellt öppet landskap sitter flera medarbetare som arbetar med samma typ av arbetsuppgifter och med liten interaktion dem emellan. Storleken varierar från små kontor till medelstora och stora kontor med många medarbetare på samma yta (Danielsson, 2016). Andra typer av öppna planlösningar är aktivitetsbaserade kontor, som karaktäriseras av att de anställda inte har någon egen fast arbetsplats utan kan växla arbetsplats utifrån arbetsuppgifter. Planlösningen är öppen och utformad i olika zoner, där möjlighet också finns att boka enskilda rum där man kan arbeta ostört (Danielsson, 2016).

Upprinnelsen till den här studien är en tidigare uppsats i ämnet, som fokuserade på de anställdas upplevelser av att arbeta på ett aktivitetsbaserat kontor (Alster, 2017). I de intervjuer som gjordes framkom funderingar kring hur chefernas arbete såg ut i den här typen av arbetsmiljö och tankar på att arbeta vidare med frågan om hur det är att leda i en aktivitetsbaserad miljö uppkom således. Studier i ämnet rekommenderar vidare forskning kring de aktivitetsbaserade kontoren eftersom vi ännu inte ser alla konsekvenser av det (Danielsson, 2016; Otterbring, Pareigis, Wästlund, Makrigyannis, & Lindström, 2018). Flera av studierna som gjorts hittills tittar på sambanden mellan till exempel välbefinnande, arbetstillfredsställelse och de fysiska lokalerna och tekniken, men få utgår från ett kvalitativt perspektiv och undersöker människors upplevelser på ett djupare plan. Här skulle chefers upplevelser kring ledarskap på de aktivitetsbaserade kontoren kunna tillföra ny kunskap.

Några anledningar till att företag och organisationer väljer aktivitetsbaserade kontor är att det blir mera kostnadseffektivt och flexibelt (Otterbring et al., 2018). Samarbete och kreativitet förväntas öka i och med flera möten människor emellan i lokaler som är anpassade efter olika arbetsuppgifter (Otterbring et al., 2018; De Paoli, Arge och Blakstad 2013; Hoff & Öberg, 2015). Andra fördelar med aktivitetsbaserade kontor kan vara ökad arbetstillfredsställelse och effektivare team-arbete vilket kan leda till ökade vinster för organisationen (Kim & de Dear, 2013).

Arbetsmiljön påverkar vår prestation, vårt välbefinnande och vår hälsa (Aronsson, Hellgren, Isaksson, Johansson, Sverke & Torbiörn, 2012). Trots de positiva aspekterna med öppna planlösningar visar forskning att anställda som arbetar i någon form av öppen kontorsmiljö upplever att de är mer störda av ljud och att möjligheten att vara privata och ostörda minskar (Danielsson, 2016; Hoendervanger et al., 2018; Lee et al., 2016). Andra negativa aspekter kan vara förlorad status och brist på individuell kontroll av arbetsmiljön samt upplevelsen av ökad distraktion och ökad trängsel (De Paoli et al., 2013; Lee & Brand, 2010). Enligt Otterbring et al. (2018) finns ett samband mellan hur många personer som delar kontor och hur tillfreds de känner sig med sitt arbete. Det finns en skillnad i subjektivt välbefinnande och samarbete, där anställda påverkas mer negativt i mellanstora och stora kontorslösningar jämfört med anställda som har eget kontor, så kallade cellkontor, eller delar med en eller två medarbetare (Otterbring et al., 2018; Kim & de Dear, 2013). Andra studier visar motsatsen, att cellkontor inte har så stora fördelar som man kan tro (Seddigh et al., 2015). Det finns enligt Otterbring et al. (2018) även ett samband mellan arbetsplatsens utformning och graden av stress och sjukfrånvaro, där stress och sjukfrånvaro är högre hos anställda som arbetar i öppna planlösningar än de som arbetar i cellkontor. Danielsson (2016) visar i sina studier att anställda i cellkontor uppvisar högst välmående och arbetstillfredsställelse, följt av de som arbetar på aktivitetsbaserade kontor. En viktig positiv faktor på det aktivitetsbaserade kontoret är att den anställde kan välja var den ska sitta utifrån arbetsuppgift och behov av avskildhet (Wohlers, 2017). Ovanstående visar påverkan på anställda rent generellt, frågan är hur det påverkar chefer och deras sätt att leda?

Ledarskap

Den öppna planlösningen på de aktivitetsbaserade kontoren ställer nya krav på ledarskapet och kan vara en utmaning för organisationernas chefer (Previa, 2018). Några av de viktigaste faktorerna för att människor ska trivas på sin arbetsplats är att de blir sedda och känner att de tillhör en grupp, vilket chefer speciellt behöver tänka på i öppna planlösningar där man sitter mera utspridda (Previa, 2018). Ledarskapet har betydelse för anställdas motivation och arbetstillfredsställelse och chefers påverkan på anställdas hälsa, stressnivåer och sjukfrånvaro är väl dokumenterad (Aronsson et al., 2012). Bodin Danielsson (2013) menar att arbetsplatsens utformning har betydelse för ledarskapet och olika ledarstilar och att man bör ta det i beaktande vid utformningen av arbetsplatser för att organisationer ska bli framgångsrika. Vi ser idag nya utmaningar i arbetslivet, där ökad intensitet, större

komplexitet och krav på olika typer av samarbete leder till ökade krav på den anställdes exekutiva förmågor (Bäcklander, Rosengren, Falkman et al., 2019). Anställda förväntas enligt Bäcklander et al. (2019) i högre grad att leda sig själva.

I grund och botten handlar ledarskap om mänskligt beteende – vad vi gör, hur vi gör det och varför vi gör det. Effektiva ledare är de som möter de anställdas behov, noga beaktar grupprocesser, har förmågan att lugna sina anställda vid oro och att ingjuta hopp och skapa förväntningar. De har också förmågan att frigöra energi och inspirera till positiva handlingar (Northouse, 2016). Dessutom behöver ledarskapet anpassas efter gruppen. Exempel på olika ledarstilar är enligt Northouse (2016): 1. *Styrande ledarskap*, som kännetecknas av att ge instruktioner till anställda hur arbetet ska utföras för att uppnå målen. 2. *Coachande ledarskap*, som kännetecknas av att målen uppnås i kombination med att möta de anställdas sociala och emotionella behov. 3. *Stödjande ledarskap*, som kännetecknas av hög grad av lyssnande, feedback och socialt stöd. 4. *Delegerande ledarskap*, som kännetecknas av låg kontroll och där ledaren inte blandar sig i om inte problem uppstår (Northouse, 2016).

Ett effektivt ledarskap handlar enligt Yukl (2013) om en ledares beteenden inom tre olika områden, *uppgiftsorienterade beteenden* såsom planera, tydliggöra, lösa problem, *relationsorienterade beteenden* såsom stödja, utveckla, upptäcka och känna igen, *förändringsorienterade beteenden* såsom att förespråka, beskriva och uppmuntra till förändring. Även externa beteenden som att nätverka och representera tas upp som viktiga beteenden i ett effektivt ledarskap (Yukl, 2013). Chefer behöver även kunna identifiera arbetsgruppers utvecklingsnivå, vilket Wheelan (2017) tar upp i sin forskning om grupputveckling. Grupputvecklingens olika stadier är enligt Wheelan (2017) följande: Stadium 1. Tillhörighet och trygghet. Stadium 2. Opposition och konflikt. Stadium 3. Tillit och struktur. Stadium 4. Arbete och produktivitet. För att vara en effektiv ledare krävs att denne har en djup förståelse för gruppens arbete och vilken ledarstil som kan passa bäst för gruppen under de olika stadierna av utveckling (Wheelan, 2017).

Chefers ledarskap och chefers hälsa och arbetsförutsättningar är starkt kopplade till varandra enligt Lundqvist et al. (2012). Det är viktigt för chefer att göra ett bra jobb, att uppnå de resultat som förväntas och att förutsättningarna på arbetsplatsen möjliggör detta. Chefers hälsa påverkar deras ledarskap, kvaliteten på deras arbete samt relationen till sina underordnade (Danielsson, 2016; Lundqvist et al., 2012). Chefer kan bli mer eller mindre synliga i olika typer av öppna kontorslandskap, vilket kan få både positiva och negativa konsekvenser för relationen mellan dem och de anställda (Danielsson, 2016). Till exempel kan arbetsplatsens utformning göra chefen mindre synlig, vilket kan försämra möjligheten att

utveckla en bra relation mellan anställd och chef. Samma förutsättningar kan också utvecklas till något positivt om det finns förtroende och jämlikhet i relationen och om den anställda upplever personlig kontroll och oberoende (Danielsson, 2016). Danielsson (2016) betonar vikten av att chefer och anställda aktivt söker upp varandra i öppna kontorslösningar för att behålla en god relation. Hur chefen kommunicerar med sina medarbetare har stor betydelse för hans inflytande på attityder, välbefinnande och prestationer på arbetsplatsen (Johansson, Miller & Hamrin, 2014). Viktiga faktorer är att chefen involverar medarbetarna i dialog och beslut, aktivt delar och söker feedback och uppfattas som öppen och närvarande (Johansson et al., 2014). Väl fungerande intern kommunikation leder bland annat till arbetstillfredsställelse, högre produktivitet, lägre sjukfrånvaro och högre kvalitet på varor och tjänster (Johansson et al., 2014).

De Paoli, Arge och Blakstad (2013) menar att öppna kontorslösningar skapar en mindre hierarkisk och mera informell ledarkultur och att cheferna således blir mera delaktiga i det dagliga arbetet. Den informella ledarkulturen är något som ofta förknippas med skandinavisk ledarkultur och attraherar yngre arbetstagare i andra delar av världen (De Paoli et al., 2013). Det finns även forskning som visar att den yngre generationen tycker om att arbeta i öppna planlösningar och att de inte ser så stora problem eller blir negativt påverkade av den typen av arbetsmiljö (Rasila & Rothe, 2012).

Merparten av forskning som gjorts i ämnet, och som nämnts ovan, utgår från hur anställda generellt upplever att arbetsmiljön i de olika öppna kontorslösningarna påverkar dem. De flesta studier har varit sambandsstudier vilket innebär att det saknas en djupare förståelse för hur öppna kontorslösningar påverkar chefers hälsa och möjligheter att göra ett gott arbete. Den här studien kommer att fokusera på en av de öppna kontorslösningarna, det aktivitetsbaserade kontoret, eftersom det i skrivande stund är den tydligaste trenden vid utformning av arbetsplatser (Previa, 2018). Det saknas i dagsläget forskning om hur chefer uppfattar sin roll och hur det är att leda på det aktivitetsbaserade kontoret (Danielsson, 2013). Att flytta till ett aktivitetsbaserat kontor är en omställning för alla. Chefer är nyckelpersoner vid förändringar av olika slag (Northouse, 2016) och ett adaptivt ledarskap kan enligt Northouse (2016) vara viktigt vid förändringar för att hjälpa de anställda att anpassa sig till den nya miljön/nya omständigheterna och stötta dem genom förändringen. Denna studie kan ge en ökad förståelse för hur det är att leda på ett aktivitetsbaserat kontor och vilka utmaningar som cheferna ställs inför, vilket till exempel kan användas i ledarskapsutveckling. Den kan även ge en företagshälsa eller annan rådgivande funktion viktig information för att kunna ge bättre rådgivning vid riskbedömningar. För att kunna gå djupare och få ett rikare

material kring chefers upplevelser av ledarskapet på det aktivitetsbaserade kontoret utgår denna studie från ett kvalitativt perspektiv.

Syfte

Syftet med studien är att undersöka chefers upplevelser av att leda på ett aktivitetsbaserat kontor.

Metod

Deltagare

Deltagarna i studien valdes ut genom ett lämplighetsurval. De tre organisationerna som kontaktades hade arbetat en tid på aktivitetsbaserade kontor och fanns som kunder på den företagshälsa som är uppsatsförfattarens arbetsplats. Ingen kontakt i arbetet hade tidigare förekommit mellan cheferna i studien och uppsatsförfattaren. Två av organisationerna fanns i den privata sektorn och en av organisationerna fanns inom statlig verksamhet. Den minsta arbetsplatsen hade 45 anställda, de två större arbetsplatserna 225 respektive 475 anställda. För att nå ut till cheferna togs en inledande kontakt med ansvariga på organisationens HR-avdelning som skickade ut en förfrågan till cheferna i sin organisation. 15 chefer från de tre olika organisationerna tillfrågades och nio chefer tackade ja till att delta i studien. En av organisationerna hade flyttat in i sina aktivitetsbaserade lokaler för tre månader sedan och de övriga två hade varit i sina lokaler i ca ett år. De nio cheferna hade olika utbildningsbakgrund, var i ålder från 35 år upp till 65 år och deras erfarenheter av att arbeta som chef sträckte sig mellan tre månader upp till 25 år. Fem av dem var kvinnor och fyra av dem var män.

Datainsamlingsmetod

I studien avsågs att undersöka deltagarnas personliga upplevelser och erfarenheter av att leda på ett aktivitetsbaserat kontor och för att fånga detta bäst användes intervjuer som insamlingsmetod. En semistrukturerad intervjuguide utformades med öppna frågor för att få deltagarna att berätta om sina upplevelser och erfarenheter utifrån ämnet (se bilaga1). Intervjun inleddes med några bakgrundsfrågor om bl.a. utbildning och ledarerfarenhet. Intervjun utgick från frågorna i intervjuguiden. Förutom dem användes sonderande frågor och uppföljningsfrågor för att vidareutveckla svaren (Kvale & Brinkmann, 2009) samt enkla uppmuntrningar och tystnad för att uppmuntra till att berätta mera (Rautalinko, 2013). I slutet

av intervjun hade deltagarna möjlighet att göra tillägg, om det var något som de tyckte inte hade kommit upp under intervjun.

Genomförande

Efter att arbetsgivaren, genom HR-avdelningen, hade givit sitt godkännande för medverkan i studien kontaktades samtliga chefer på företagen via e-post med en förfrågan om deltagande i studien. När deltagarna hade tackat ja till att vara med i studien skickades ett informationsbrev ut via e-post. Samma information hade respektive HR-avdelning fått innan godkännandet. Intervjuerna bokades sedan in med respektive deltagare och skedde uteslutande på arbetsplatsen och genomfördes i olika konferensrum hos varje organisation. Konferensrummen var lite olika i storlek, men alla var lugnt och tyst belägna vilket skapade en god samtalsmiljö. En pilotintervju gjordes innan intervjuerna för att säkerställa att frågorna i intervjuguiden gick att förstå. Pilotintervjun gjordes med en anställd inom företagshälsan som har tidigare erfarenhet av ledarskap och att leda i en öppen kontorsmiljö. Pilotintervjun användes inte i analysen. Eftersom frågorna gick att förstå behölls intervjuguiden i sin ursprungliga form och inga ändringar gjordes. Varje deltagare fick informationsbrevet uppläst för sig innan själva intervjun startade. I samband med detta togs även muntligt samtycke till att delta i intervjun och till att intervjun spelades in samt att deltagaren har rätt att avbryta intervjun närsomhelst utan motivering. Samtliga intervjuer spelades in med Röstmemo på telefonen samt med dator, detta för att säkerställa att inget material försvann. Längden på intervjuerna varierade mellan 41 och 75 minuter. Materialet transkriberades ordagrant, förutom den inledande delen där informationsbrev och rättigheter lästes upp. Materialet uppgick till 147 sidor i typsnitt Times New Roman, storlek 12, med radavstånd 1,5.

Databearbetning

Insamlad data analyserades med hjälp av tematisk analys och analysen har utgått från Braun och Clarkes (2006) modell i sex steg (Se bilaga 2 för framtagning av teman). I den tematiska analysen ligger fokus på att upptäcka mönster och strukturer som är av intresse för forskningsfrågan. Fördelar med metoden är att den är flexibel och att det ger ett rikt och detaljerat material, samt att den är förhållandevis enkel att sätta sig in i (Braun & Clarke, 2006). Efter att intervjuerna transkriberats inleds första steget i analysmodellen, som handlar om att bekanta sig med materialet. En induktiv ingång valdes i analysen. Den induktiva ansatsen kräver att den förförståelse som eventuellt finns i ämnet skall hållas i medvetandet

under analysen, så att den inte färgar kodningen (Braun & Clarke, 2006). I denna fas noteras och antecknas sådant som är intressant för forskningsfrågan. Här krävdes en öppenhet från uppsatsförfattaren för att bland annat inte färgas av den erfarenhet kring hur anställda kan påverkas negativt av den öppna arbetsmiljön, vilket ibland framkommer i kontakten med företagshälsan. I det andra steget påbörjades kodningen. Där noteras meningsbärande enheter, sådant som kan komma att bli prototeman och så småningom utvecklas till fastställda teman. Relevanta ord och citat antecknades på post it-lappar och sorterades i grupper. I den tredje fasen fortsatte analysen med att försöka hitta mönster och kombinationer i de olika grupperna som så småningom kunde utmytna i mer övergripande teman. I den fjärde fasen sågs temana över igen för att förfinas dem. Genomgången mynnade ut i att några teman inte riktigt stod för sig själva och att vissa teman överlappade varandra och därför plockades bort eller integrerades med andra. Materialet lästes i denna fas igen igen för att se att temana stämde med helheten och att inget missats. I den femte fasen förfinades och namngavs de olika temana. Analysen mynnade ut i fyra olika teman; *Tillgänglighet, Rörelse och tillhörighet, Aktiv kommunikation och Öppenhet och trygghet*. I det sjätte och sista steget beskrivs slutligen de olika temana i en rapport, som utgör resultatet i studien.

Reliabilitet och validitet

För att få kvaliteten i studien ställdes öppna och icke-ledande frågor under intervjuerna, något som enligt Kvale och Brinkman (2009) stärker reliabiliteten. Intervjuerna genomfördes också i lugna och tysta konferensrum för att få så bra inspelningar som möjligt. Detta underlättar transkriberingen som också gjordes av intervjuaren själv. Samtliga deltagare fick dessutom samma information, både skriftligt och muntligt.

En kritisk och ifrågasättande syn har genomsyrat hela processen genom att medvetenheten kring förförståelsen i ämnet har funnits med i utformandet av intervjuguide, under intervjuerna samt i analysarbetet. De teoretiska antagandena har kontrollerats i övrig forskning i ämnet genom att läsa aktuella och nyskrivna artiklar om aktivitetsbaserade kontor. Inför intervjuerna gjordes en pilotintervju för att säkerställa att frågorna var relevanta för syftet. Intervjutekniken övades upp efterhand och sammanfattningar gjordes till exempel för att minimera risken för feltolkningar vid transkriberingen. Under analysarbetet har även förförståelsen i ämnet hållits i åtanke för att försöka förhindra att den färgar analysen, även om det är mer eller mindre omöjligt att helt bortse från intressen eller kunskap i ämnet (Smith, 2015). För att verifiera tolkningarna har andra personer tagit del av studien och målet har varit att skapa en redogörelse av resultatet som gör det begripligt för andra. I detta fall har

två av uppsatsförfattarens kollegor tagit del av- och diskuterat tankar under arbetets gång. De har endast tagit del av det uppsatsförfattaren själv har skrivit, inte de utskrivna intervjuerna. Kvale och Brinkman (2009) beskriver valideringen i sju stadier. I denna studie har validiteten funnits i åtanke från planering av studien utifrån de erfarenheter uppsatsförfattaren fått med sig i arbetet, via intervjuer och analys, till rapportering vilket beskrivs ovan.

Etiska överväganden

Nytan med studien är att få mera kunskap och förståelse för hur chefer upplever att det är att leda på ett aktivitetsbaserat kontor. Detta kan leda till bättre rekommendationer i samband med omorganisationer och övergångar till nya arbetssätt. För chefernas del ger det en möjlighet till reflektion och insikt i hur de fungerar i sin arbetsmiljö och vilket stöd de kan behöva. Cheferna kunde genom sin medverkan riskera att känna sig obehagliga att prata om sin yrkesroll utifrån lojalitet med sin arbetsgivare. Enligt Helsingforsdeklarationens (2013) rekommendationer om forskningsetiska riktlinjer utformades ett etiskt protokoll (se bilaga 3) för att säkerställa att omsorg om individen ska vara i centrum. Ingen kontakt togs med cheferna innan respektive arbetsgivare godkände medverkan i studien och det etiska protokollet var godkänt av handledare. Cheferna fick information om de fyra forskningsetiska principerna *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet* (Vetenskapsrådet, 2002) i ett informationsbrev som skickades ut via e-post samt även uppläst för sig innan intervjun påbörjades (*informationskravet*). I och med informationen om att deltagandet i studien var frivilligt och att de när som helst hade möjlighet att avbryta sin medverkan, kunde cheferna känna sig trygga med situationen inför ett samtycke att delta (*samtyckeskravet*). För att skapa ytterligare trygghet fick de även information om att inga utomstående får tillgång till materialet samt att inget i materialet ska kunna härledas till individen (*konfidentialitetskravet*). Cheferna blev även erbjudna att ta del av det färdiga materialet (*nyttjandekravet*). Utifrån Helsingforsdeklarationens (2013) rekommendationer fanns således tankarna på chefernas välmående hela tiden med under intervjuerna. Datasamlingen genomfördes under perioden maj till augusti 2018.

Resultat

I det här avsnittet presenteras resultatet av undersökningen. Den tematiska analysen genererade fyra teman; *Tillgänglighet*, *Rörelse och tillhörighet*, *Aktiv kommunikation* samt

Öppenhet och trygghet. Dessa fyra teman kommer att presenteras nedan för att ge en övergripande bild av chefernas upplevelse av att leda på det aktivitetsbaserade kontoret.

Tillgänglighet

Cheferna upplever att de är mera tillgängliga nu än vad de varit i t.ex. cellkontorsmiljö. Tanken med det aktivitetsbaserade kontoret och arbetssättet är att ingen har ett eget rum. Alla sitter istället tillsammans i olika zoner, vilket gör att de inte har samma möjlighet att stänga en dörr om sig eller dra sig undan. Detta genererar fler spontana frågor till cheferna, på gott och ont. Att de syns mera än i en miljö med cellkontor kan å ena sidan leda till att de oftare blir avbrutna. Att ta upp något direkt kan å andra sidan förhindra att det uppstår konflikter. Närvaron av chefen och möjlighet att ta saker direkt gör att det uppstår mindre gnäll bland medarbetarna. *"Hade jag inte varit där hade det blivit mutter, mutter... och så blir det mer som ett gnäll i det gänget, kanske, och att ingen ser oss, ingen hör oss så ingen bryr sig, liksom"*. Att ofta bli avbruten innebär en viss stress för cheferna och det blir viktigt att sätta gränser. Några av cheferna upplever att det är svårt att sätta gränser för sig själv och sitt arbete och de prioriterar ofta att vara tillgängliga för sina medarbetare före att ta sig tid till det egna arbetet som kräver avskildhet. Konsekvensen blir en utsatthet som förstärks i den aktivitetsbaserade miljön. *"Kanske att jag kan uppleva att jag är lite mer utsatt i det tillgängliga (...) det kanske förstärks lite här (...) att vara tillgänglig i ena änden innebär ju alltid att man inte är tillgänglig i andra änden"*. Cheferna beskriver tillgängligheten som en trend i hela samhället, en generell situation med högt tryck och mycket information. Det moderna aktivitetsbaserade kontoret blir en spegling av det övriga samhället.

Cheferna upplever att de har större möjligheter att komma närmare sin personal eftersom man ofta placerar sig i närheten av sina medarbetare. Det blir då lättare att känna av stämningar och fånga upp hur medarbetare mår när man arbetar nära varandra. För de som arbetar på mindre kontor sker placeringen nära varandra naturligt, helt enkelt på grund av att lokalerna är mindre och mer överskådliga. För cheferna på de större kontoren kräver det att de aktivt letar upp sina medarbetare om de vill vara nära dem, alternativt bestämmer de gemensamt i arbetsgruppen var de sitter varje vecka. Det blir viktigt för både medarbetare och chefer att skapa sammanhang och vara nära de sina. *"Då kan man i alla fall kanske se varann, stöta på varann i gemensamma ytor eller så under dagen (...) då försöker vi hålla ihop oss någorlunda samtidigt som vi ändå följer att vi ska vara rörliga i huset"*.

Den privata sfären påverkas på ett annat sätt i den öppna kontorsmiljön. Även om arbetsmiljön gör att man kan fånga upp stämningar lättare kan det för cheferna bli omständligare att prata om känsliga saker och svårare att spontant ta individuella samtal. *”Det här att bygga relationer bygger på att man bjuder på lite av sig själv, och det kan väl spela in lite här kanske, att det är svårare att hitta de här miljöerna och tillfällena där man kan sitta och prata mer avskilt”*. Det är inte lika lätt att gå in i ett rum och stänga dörren om sig, utan man får i större utsträckning ha bokade samtal. Detta kan leda till att medarbetarna drar sig för att prata med chefen och att saker inte ”kommer upp till ytan” lika lätt.

Rörelse och tillhörighet

De chefer som arbetar på större kontor beskriver ofta en ständig rörelse. Att arbeta på ett kontor med flera våningsplan gör att det mellan de många möten som cheferna har om dagarna skapas ”tidssnuttar”. Dessa stunder ska de då välja var de ska sitta och några chefer upplever det som en utmaning. *”Vad gör jag då, ska jag gå upp och sätta mig där jag satt från början av dagen, då får jag ju en bra ergonomi (...) men det har jag kommit på mig själv med att jag tänker äsch, jag sätter mig här i en fåtölj och jobbar lite. Det känns ju flexibelt och modernt, men jag blir trött i ryggen och får en sämre arbetsställning”*. Den ständiga rörelsen kan också skapa en känsla av att inte höra hemma någonstans och att det inte finns möjlighet att ”landa” på samma sätt som när man har sin fasta plats. *”Jag tar mig inte en plats på samma sätt som jag naturligt gjorde förut, alltså en plats för mig och mitt, jag dockar inte in någonstans (...) jag är hela tiden i rörelse”*. Dessa faktorer kan på sikt skapa stressrelaterade problem, samt även ergonomiska problem. Det innebär också att cheferna blir mer händelsestyrda och kan få svårare att få tid att arbeta strategiskt.

Den ständiga rörelsen kan också ge positiva effekter, till exempel upplever några chefer att de får energi av att röra sig bland många olika människor och att ta del av andras samtal och kunskap. De lär sig om andras områden och växer av det. Det blir enklare att se sitt eget arbete i helheten, vilket kan få både ledarskapet och medarbetarskapet att utvecklas. *”Att använda variationerna, hitta nyckeln till att vi kommer samman (...) om man löser ut de delarna så tror jag att en sådan här arbetsplatsutformning stödjer ett modernt medarbetar- och ledarskap”*. Några av cheferna som arbetar på de större kontoren upplever sig ha kommit närmare sina medarbetare men kommit längre ifrån sina chefskollegor. Tidigare satt chefskollegorna kanske närmare varandra, medan cheferna nu främst rör sig bland/sitter tillsammans med sina medarbetare. Fördelarna med det kunde till exempel vara att de blev en tydligare del av medarbetargruppen och att de fick en naturligare tillhörighet där.

Nackdelarna kunde vara att det till exempel kändes mera konstlat och formellt i möten med andra chefer eftersom de blivit mer vana vid att arbeta nära medarbetarna.

Aktiv kommunikation

På de små kontoren är det relativt enkelt att kommunicera med varandra eftersom den mindre ytan gör att de som är inne på kontoret enkelt ser varandra under dagen. Några av de chefer som arbetar i större organisationer upplever däremot att det aktivitetsbaserade arbetssättet kräver att de är mer aktiva i sin kommunikation. De behöver tänka på att söka upp sina medarbetare och även se till att skapa strukturer för att mötas regelbundet. En del medarbetare väljer oftast att sitta i tyst zon och cheferna kan uppleva att det då blir svårare att småprata med dem regelbundet eftersom tanken är att det ska vara tyst i den zonen. De chefer som arbetar på de större kontoren upplever också att medarbetare har lättare att försvinna i den nya miljön. ”*I den här miljön kan X och Y försvinna (...) det kan vara att man tycker att jobbet är svårt, det kan vara att man inte trivs i gruppen, det kan ju vara mängder av olika anledningar. Man får vara lite observant på de personerna som chef i de här lokalerna. För det kunde jag säga redan innan, vilka jag anade skulle kunna försvinna, och så är det*”.

Öppenheten kan göra det svårare för blyga och försiktiga personer att öppna upp och prata, vilket kräver ett mera aktivt ledarskap från chefens sida för att de inte ska försvinna i den aktivitetsbaserade miljön. ”*Det skulle också kunna vara att man är mer introvert och tycker att det är jobbigt att kommunicera jättemycket. Då är nog arbetslivet generellt lite svårt idag, det kräver ganska mycket kommunikation*”. Den egna personligheten har betydelse även för hur cheferna trivs och fungerar på det aktivitetsbaserade kontoret. Många av dem uttrycker tydligt att de har en extrovert läggning och att de därför trivs bra att arbeta där.

Öppenheten bidrar till att förkorta informations- och beslutsvägar. Att sitta ”i bruset” gör enligt cheferna att man fångar upp informationen snabbare. Att flera diskuterar tillsammans ger mera input och man hittar lösningar snabbare, de många spontana mötena är gynnsamma. ”*Vi var ju tvungna att planera vartenda möte förut, det gör vi ju inte nu. Det som jag tycker är roligt, det är att man träffar på andra som man...ja, men det där skulle du och jag behöva prata om, kan vi ta det nu? Jag stod och pratade med (...) därute förut och då löste vi en fråga som vi förut antagligen hade behövt hitta något ledigt rum och sitta och prata*”. Cheferna upplever även att de får influenser från varandra och att det ger dem själva en bredare kunskap, det gäller både influenser från medarbetare och andra chefer. Tydligast

blir det på de större kontoren med många olika yrkeskategorier, där man nu oftare stöter på varandra än man gjorde i traditionell cellkontorsmiljö.

Flera av cheferna tar upp att det blir viktigare att tänka på hur de själva uppför sig, att de agerar förebild för andra. Det blir tydligare hur man kommunicerar i de öppna ytorna och det bygger på disciplin och respekt för varandra.

Några av cheferna upplever att de många intrycken och samtalen leder till en ökad trötthet. Detta var tydligast i ett initialt skede och har blivit enklare efter hand. En viss ”inkörsfas” krävs och man anpassar sig så småningom till den nya miljön.

Öppenhet och trygghet

Öppenheten kräver att man skapar nya sammanhang för att mötas och cheferna vill vara nära sina medarbetare. Chefen blir en tydligare del i laget och blir mera delaktig, enligt samtliga chefer. Detta kan bidra till en mindre hierarkisk arbetsmiljö. Några av cheferna på de mindre kontoren upplever att det blir färre grupperingar när man flyttar runt vilket kan skapa större trygghet. ”*Vi har ett väldigt bra klimat och en del av det kanske är att vi hela tiden roterar, så vi får inga grupperingar på det sättet, vi har inte det. Och varför är ju en väldigt bra fråga. Antingen jobbar vi väldigt bra med de frågorna och respekten för varandra, eller så är det en effekt av att vi lär känna varandra (...) om man roterar lite*”. Öppenheten gynnar heller inte skitsnack.

Några av cheferna upplever att öppenheten medverkat till att bli en mera hel människa i förhållande till sina medarbetare. Det blir tydligare hur man reagerar/agerar i olika situationer när man sitter tillsammans jämfört med att sitta i cellkontorsmiljö. ”*Att bara finnas bland medarbetarna och på nåt sätt...bara prata med folk gör ju att man blir en hel människa och inte bara chefen som man aldrig ser, och jag tror att jag var fruktansvärt osynlig i cellkontorsmiljö (...) så jag tror att det finns en del som har en lite mer hel bild av vem jag är och det tror jag att jag tjänar på (...) lokalen möjliggör det på ett mycket bättre sätt*”. Cheferna beskriver även en ökad respekt för varandra när man sitter tillsammans. Det blir viktigt att agera förebild på olika sätt och här kan cheferna hjälpa till att skapa trygghet bland sina medarbetare.

Diskussion

Syftet med studien var att undersöka chefers upplevelse av att leda på ett aktivitetsbaserat kontor. Sammantaget visar resultatet att cheferna påverkas både positivt och negativt av arbetsmiljön på det aktivitetsbaserade kontoret och att det tar tid att anpassa sig.

Arbetsmiljön påverkar hur de kommunicerar med sina medarbetare och det blir viktigt att hitta fora för att se alla så att inte någon försvinner i mängden. De behöver hitta nya rutiner för att mötas och att komma samman i den nya miljön. Arbetsmiljön påverkar också den privata sfären och cheferna blir mer tillgängliga, på gott och ont. De visar upp mera av sig själva på det aktivitetsbaserade kontoret där gränserna mellan att vara chef och medarbetare suddas ut något. Det blir å ena sidan lättare att komma nära sin personal vilket kan leda till ett mindre hierarkiskt ledarskap, å andra sidan kan det leda till ökad trötthet hos cheferna vilket på sikt kan skapa ohälsa. Influenser från andra skapar också större delaktighet. Arbetsmiljön är med och bidrar till större frihet och mindre kontroll. Friheten kan dock leda till en rotlöshet och en ensamhet, att inte ha en egen plats att landa på.

I det första temat *Tillgänglighet* beskrivs hur cheferna upplever det att ständigt vara bland andra, att befinna sig mitt i "bruset" samt att ofta bli avbrutna. De upplever svårigheter med att sätta gränser för sig själva och att prioritera sin egen tid. Att ständigt vara tillgänglig skapar en utsatthet, något som cheferna upplever i livet i stort, inte bara på arbetsplatsen. Det aktivitetsbaserade kontoret är just nu den tydligaste trenden vid utformning av arbetsplatser (Previa, 2018) och blir på så vis en naturlig spegling av samhället i övrigt. Det kan finnas en risk i att cheferna själva inte riktigt kan välja hur tillgängliga de vill vara. Ett av de mest centrala psykologiska behoven hos oss människor är autonomi, en tendens att söka och vidmakthålla sin integritet och på så vis överleva som individ (Deci & Ryan, 2000). Autonomi är tillsammans med kompetens och samhörighet viktiga drivkrafter för vår motivation, enligt Self Determination Theory (Deci & Ryan, 2000). Autonomi har stor påverkan på vår inre motivation och får oss att känna större tillfredsställelse och att det vi gör är mer intressant, samt ökar vår förmåga att hantera problem och prestera på en hög nivå (Deci & Ryan, 2000). Att själv inte kunna påverka skulle kunna leda till sämre presterande chefer. Det skulle också kunna leda till minskat välmående.

Cheferna säger att de är noga med att boka rum när arbetet kräver enskildhet och koncentration. På några av kontoren är tillgången på enskilda rum för liten, vilket gör detta svårt. Forskningen har hittills till stor del fokuserat på om aktivitetsbaserade kontor, samt övriga öppna kontorslösningar, är lämpliga arbetsmiljöer eller inte. Eftersom det är en tydlig trend och en spegling av samhället kanske fokus bör flyttas till hur aktivitetsbaserade kontor verkligen kan utvecklas till att bli den flexibla lösning man önskar, där olika anställda och deras behov tillgodoses på ett ännu bättre sätt (Rasila & Rothe, 2012). Det verkar alltså vara viktigt att planera för olika behov på ett tidigt stadium. Anställda på de aktivitetsbaserade kontoren visar en hög grad av välmående och arbetstillfredsställelse jämfört med anställda på

andra typer av öppna kontor och möjligheten att välja var jag ska sitta utifrån arbetsuppgift är en viktig faktor för den positiva upplevelsen (Danielsson, 2016; Wohlers, 2017).

Eftersom cheferna söker upp sina medarbetare i större utsträckning än i cellkontorsmiljö, och oftare sitter nära dem, upplever de att det är lättare att fånga upp stämningar och hur de anställda mår. Oavsett om kontoret är litet eller stort blir det viktigt att komma samman och stärka samhörigheten, vilket också det är ett centralt psykologiskt behov (Deci & Ryan, 2000). Svårigheten kan vara att komma nära de anställda på djupet eftersom miljön kräver att man bokar rum för samtal, om man inte vill lyfta det bland alla andra, vilket skulle kunna leda till ytligare relationer. Många företag väljer att göra om sina kontor till olika typer av öppna planlösningar med intentionen att öka face-to-face-kommunikationen och därmed också samarbetet. På kontor med öppna ytor visar sig face-to-face-kommunikationen minska med 70 %, vilket delvis ersätts med elektronisk kommunikation (Bernstein & Turban, 2018). Bernstein och Turban (2018) menar att människors behov av enskildhet gör att många försöker isolera sig så gott de kan i de öppna kontorslösningarna, till exempel med hörlurar, samt försöker verka upptagna med arbete eftersom alla kan se dem. Detta skulle kunna tala för att relationerna blir ytligare och att känslan av samhörighet kan minska.

I temat *Rörelse och tillhörighet* beskriver cheferna hur de påverkas av att inte ha en plats för sig och sitt. Den ständiga rörelsen och tidssnuttarna den skapar kan göra det svårt för cheferna att arbeta strategiskt. Det blir en form av ad hoc-ledarskap där de är mera tillgängliga och styrs av olika händelser som uppkommer. För vissa kan detta skapa negativ stress som kan leda till ökad risk för stressrelaterad ohälsa. Det blir en utmaning för cheferna att leda i ständig rörelse och det kräver stora mått av medvetenhet och reflektion. Att skapa utrymme för reflektion har visat sig bli mer och mer viktigt eftersom vi idag har få stunder i vår vardag då vi inte utsätts för en mängd olika intryck (Helyer, 2015). Ledarskapsutveckling kan enligt Helyer (2015) förbättras genom att uppmuntra chefer att använda sig av reflektionstid och att reflektera kritiskt. Reflektionsprocessen kan ge chefer större möjlighet att förstå sin omgivning och miljön runtomkring dem. Det ger dem bättre förutsättningar att anta kommande utmaningar och att fatta kloka beslut (Densten & Gray, 2001).

Att inte riktigt höra hemma någonstans kan skapa en känsla av ensamhet. Ensamhet på arbetsplatsen kan leda till lägre engagemang och känsla för arbetsgivaren, samt till sämre arbetsprestation (Ozcelik & Barsade, 2018). Cheferna skulle i och med ensamheten som en del av dem upplever kunna bli mindre motiverade att göra ett bra jobb samt mindre lojala gentemot sin arbetsgivare. Samhörighet med andra är ett av våra grundläggande behov och

enligt Self Determination Theory (Deci & Ryan, 2000) också en viktig faktor för vår motivation. En fördel som den ständiga rörelsen kan tänkas ge, och en motsats till ensamheten, är en ökad gemenskap i och med de många mänskliga möten som de öppna ytorna leder till. Det skulle kunna tyda på att de chefer som är mer utåtriktade enklare kan ta till sig de positiva konsekvenserna av öppenheten, vilket kan stärka motivationen. Öppenheten ger även en överblick över medarbetarna, vilket kan tänkas stärka gemenskapen.

I temat ”*Aktiv kommunikation*” berättar cheferna om hur de upplever att kommunikationen påverkas i de öppna ytorna med olika zoner. Det blir viktigt att kunna möta olika typer av behov genom att ha tillräckligt med ytor och möjlighet att välja till exempel tysta zoner, enskilda rum eller möjlighet att arbeta hemma. Enligt teorin om situationsanpassat ledarskap bör ledare ha förmågan att ändra och anpassa sitt ledarskap utifrån behoven i olika situationer (Northouse, 2016). Effektiva ledare kan anpassa sitt ledarskap efter de mål som ska uppfyllas samt efter den anställdes behov. Anställda har unika behov och behöver utifrån sina behov få hjälp av ledaren att bli bättre på sitt jobb (Northouse, 2016). Även inom forskning om grupputveckling betonas förmågan av att anpassa sig som chef. Här kan anpassningen utifrån olika situationer handla om att identifiera gruppens behov och vilket utvecklingsstadium den befinner sig i (Wheelan, 2017) Chefen behöver enligt Wheelan (2017) skapa förutsättningar för diskussion kring värden, mål, uppgifter och ledarskap för att underlätta övergången mellan stadierna. Det är även viktigt att som chef stämna av hur gruppen fungerar och möten bör prioriteras (Wheelan, 2017).

Cheferna i studien kan se att vissa anställda lätt kan ”försvinna” på det aktivitetsbaserade kontoret, vilket cheferna menar kräver ett mera aktivt ledarskap och det blir viktigt att skapa tillfällen då alla i arbetsgruppen har möjlighet att ses. Öppenheten kan i det här fallet gynna personer med en extrovert läggning och missgynna de med introvert läggning. Enligt Femfaktorteorin, eller Big Five, räknas extraversion (utåtriktning på svenska) som ett av de fem personlighetsdragen (Northouse, 2016). Enligt De Paoli et al. (2013) kan man tydligt se att de som inte trivs i den öppna arbetsmiljön slutar. Kanske söker de sig inte ens till den typen av arbetsplatser och om de gör det skulle det kunna leda till att de kanske aldrig blir anställda om de gallras bort redan vid anställningsintervjuerna. Cheferna själva uttrycker att de har ett stort mått av extraversion i sin personlighet, vilket gör att de tycker att det aktivitetsbaserade kontoret passar dem bra. Detta stärks i forskningen, där extraversion är den egenskap som förknippas starkast med ledarskap (Northouse, 2016).

I temat *Öppenhet och trygghet* beskriver cheferna behovet av samhörighet och hur de själva blir en tydligare del i laget. Friheten att arbeta var man vill och var det passar bäst

utifrån uppgift blir större, vilket leder till att kontroll ersätts med tillit. Chefer som är tillgängliga och involverar medarbetarna, lyssnar på dem och kan erkänna misstag, visar att det är ok att misslyckas och att det kan leda till utveckling. (Edmondson, 1999). Cheferna visar tydligare upp hela spekrat, hela sig, och den här typen av arkitektur verkar stimulera till ett mer informellt, konsultativt och demokratiskt ledarskap (De Paoli et al., 2013).

Psykologisk trygghet handlar om att individen kan ge uttryck för allt som hen är, utan att det får några negativa konsekvenser (Edmondson, 1999). Om det finns en rädsla för att bli hånad eller kritiserad för ens åsikter eller ståndpunkter menar Edmondson (1999) att det är lätt att vi håller inne med vissa känslor och tankar. Viktiga komponenter för att skapa en tillåtande miljö är att det finns strukturer för att alla ska få komma till tals, samt att individen blir sedd och hörd, att någon aktivt lyssnar på en (Edmondson, 1999). Chefen blir mycket viktig som förebild i sin roll. Att som chef även våga uttrycka negativa känslor, frustration och egen rädsla, gör att chefen uppfattas som mer genuin (Edmondson, 1999). I ett autentiskt ledarskap, som utgår från äkthet, är det viktigt med självmedvetenhet. Ledaren grundar sina beslut på- och agerar utifrån sina inre värderingar, är öppen och ärlig mot sig själv likväl som mot andra och visar både positiva och negativa sidor (Northouse, 2016). Cheferna i studien uttrycker sig positivt kring att andra får en mera hel bild av deras person i den här typen av kontorsmiljö. Genom att visa känslor uppfattas chefen även som engagerad och det blir enklare för medarbetarna att följa en sådan chef (Edmondson, 1999). Emotionell intelligens verkar vara en viktig egenskap/karaktärsdrag hos ledare och har att göra med samspelet mellan våra känslor (affekter) och våra tankar (kognitioner). Emotionell intelligens kan beskrivas som förmågan att uppfatta och uttrycka känslor, att förstå och resonera kring känslor, att hantera känslor inom sig själv och i förhållande till andra (Northouse, 2016). Personer som är mer lyhörda för sina känslor och hur känslorna påverkar andra visar sig vara mer effektiva ledare (Northouse, 2016). Att vara tvungen att visa upp mera av sig själva skulle också kunna leda till att cheferna sätter upp en fasad, en oro för att visa sig sårbara och att medarbetare kan se alla delar av dem som chefer. Att känna sig trygg i dessa sammanhang bygger i så fall på att cheferna själva känner sig bekväma med det sociala samspelet. Det skulle annars kunna upplevas påfrestande och leda till osäkerhet.

Psykologisk trygghet kan även vara en viktig faktor vid grupputveckling, vars olika stadier har nämnts ovan. Grupper kan enligt Wheelan (2017) fastna i vissa stadier under en längre period, eller pendla mellan olika faser. Anledningar kan till exempel vara hög personalomsättning, omorganisationer, byte av chef. För att underlätta grupprocessen är det viktigt med kunskap och förståelse för processen, att det är normalt och att processen tar tid

(Wheelan, 2017). Konflikter är nödvändiga för att skapa en trygg miljö och det är viktigt att kunna uttrycka sin mening utan att bli avvisad. Wheelan (2017) menar att chefen bör bli mindre och mindre styrande genom grupprocessen och i fjärde stadiet blir hen mer som en expertmedlem. För att släppa ledarskapet bör hen ha stor kunskap om gruppens behov, då kan gruppen bli ett högpresterande team (Wheelan, 2017). Cheferna i studien upplever att de har få grupperingar och att det blir mindre prat bakom ryggen i den aktivitetsbaserade miljön. Detta skulle till viss del kunna förklaras med att grupputvecklingen kanske går snabbare när man sitter tillsammans och att chefernas närhet och delaktighet påskyndar processen.

I studien finns olika tänkbara metodologiska orsaker som kan ha påverkat resultatet. Vald metod anses ha besvarat syftet. Chefernas berättelser var i fokus under intervjuerna och gav ett detaljrikt och omfattande material. Det fanns en risk att cheferna inte skulle öppna sig helt utifrån lojalitet med sin organisation och tankar på detta fanns med i utformandet av intervjuguiden. Här blev intervjuskickligheten även viktig för att få cheferna att känna sig trygga och öppna upp sig. Uppsatsförfattarens samtalsvana kan här ha bidragit till att de vågade öppna sig och berätta om sina tankar och känslor. Intervjuerna skedde med chefernas välmående i fokus, vilket följer de etiska rekommendationerna i Helsingforsdeklarationen (2013). Att cheferna kom från tre olika organisationer kan bidra till att öka konfidentialiteten och gynna kvaliteten. Variationen av chefernas ålder, kön och ledarerfarenhet bidrog till olika perspektiv och variationen i storlek på organisationerna kan även de anses gynna kvaliteten. Det blir tydligt att chefer ställs inför olika utmaningar beroende på arbetsplatsens utformning och hur många anställda de är.

De långsiktiga effekterna av trenden med de aktivitetsbaserade kontoren är inte kända och mera forskning på området krävs. Framtida forskning skulle kunna ta avstamp i de fynd som framkommit om hur chefers behov av autonomi kan påverka motivation, prestation och välbefinnande och hur det i sin tur påverkar ledarskapet. Andra inriktningar i framtida forskning skulle kunna handla om hur chefer kommunicerar och hur chefers behov av samhörighet påverkas på det aktivitetsbaserade kontoret. Med fördel kan kvantitativa undersökningar göras för att förstå hur vanligt förekommande upplevelserna är som framkommit i djupintervjuerna. Med mera kunskap om vad som är viktigt att tänka på ur ledarskapssynpunkt blir det enklare att utforma riktlinjer för cheferna inför övergången till aktivitetsbaserade kontor.

Slutsatser som kan dras utifrån studien är att öppenheten på det aktivitetsbaserade kontoret kan påverka chefers autonomi och att det finns en risk med att inte själv kunna välja, till exempel hur tillgänglig chefen vill vara. Cheferna blir oftare avbrutna och mera

händelsestyrda, vilket bland annat kan leda till stressrelaterade besvär. Att själv inte kunna välja kan även leda till minskad motivation och därmed sämre prestationer. Förberedelserna inför övergången till det aktivitetsbaserade kontoret blir därför central och en noggrann riskbedömning bör göras. På de större arbetsplatserna finns en utmaning i hur man kommer samman, medan öppenheten förenklar för att skapa ökad samhörighet på de mindre kontoren. Det aktivitetsbaserade kontoret kräver en mera aktiv kommunikation och att cheferna anpassar ledarskapet i större utsträckning, vilket blir tydligast på de större kontoren. Extraversion verkar vara en central egenskap för att trivas på det aktivitetsbaserade kontoret. Öppenheten bidrar till ett mindre hierarkiskt och mer konsultativt ledarskap och grupputvecklingen verkar påskyndas.

Referenser

- Alster, M. (2017) *Öppenhet – på gott och ont*. (B-uppsats) Karlstads universitet.
- Aronsson, G., Hellgren, J., Isaksson, K., Johansson, G., Sverke, M., & Torbjörn, I. (2012). *Arbets- och organisationspsykologi: Individ och organisation i samspel*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Bernstein, E. S., & Turban, S. (2018). The impact of the ‘open’ workspace on human collaboration. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 373(1753), 20170239.
- Bodin Danielsson, C., Wulff, C., & Westerlund, H. (2013). Is perception of leadership influenced by office environment?. *Journal of Corporate Real Estate*, 15(3/4), 194-212.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Bäcklander, G., Rosengren, C., Lid Falkman, L., Stenfors, C., Seddigh, A., Osika, W., & Stenström, E. (2018). Navigating the Activity Based Working Environment—Relationships of Self-Leadership, Autonomy and Information Richness with Cognitive Stress and Performance. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Danielsson, C. B. (2016). Office type’s association to employees’ welfare: Three studies. *Work*, 54(4), 779–790.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum Press.
- De Paoli, D., Arge, K., & Hunnes Blakstad, S. (2013). Creating business value with open space flexible offices, *Journal of Corporate Real Estate*, 15(3/4), 181–193
- Densten, I. L., & Gray, J. H. (2001). Leadership development and reflection: what is the connection?. *International Journal of Educational Management*, 15(3), 119-124.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Helsingforsdeklarationen (2013). World Medical Association Declaration of Helsinki: Ethical Principles for Medical Research Involving Human Subjects. *World Medical Association*, 310(20), 2191-2194.
- Helyer, R. (2015). Learning through reflection: the critical role of reflection in work-based learning (WBL). *Journal of Work-Applied Management*, 7(1), 15-27.

- Hoendervanger, J. G., Ernst, A. F., Albers, C. J., Mobach, M. P., & Van Yperen, N. W. (2018). Individual differences in satisfaction with activity-based work environments. *PloS one*, *13*(3), e0193878.
- Hoff, E. V., & Öberg, N. K. (2015). The role of the physical work environment for creative employees—a case study of digital artists. *The International Journal of Human Resource Management*, *26*(14), 1889-1906.
- Howitt, D., & Cramer, D. (2014). *Introduction to Research Methods in Psychology*. London: Pearson Education.
- Johansson, C., D. Miller, V., & Hamrin, S. (2014). Conceptualizing communicative leadership: A framework for analysing and developing leaders' communication competence. *Corporate Communications: An International Journal*, *19*(2), 147-165.
- Kim, J., & De Dear, R. (2013). Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, *36*, 18-26.
- Kvale, S., & Brinkman, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lee, S. Y., & Brand, J. L. (2010). Can personal control over the physical environment ease distractions in office workplaces?. *Ergonomics*, *53*(3), 324-335.
- Lee, P. J., Lee, B. K., Jeon, J. Y., Zhang, M., & Kang, J. (2016). Impact of noise on self-rated job satisfaction and health in open-plan offices: a structural equation modelling approach. *Ergonomics*, *59*(2), 222-234.
- Lundqvist, D., Eriksson, A., Ekberg, K. (2012). Exploring the relationship between managers' leadership and their health. *Work: Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, *42*(3), 419-427.
- Northouse, P.G. (2016). *Leadership. Theory and Practice*. Western Michigan University: Sage.
- Otterbring, T., Pareigis, J., Wästlund, E., Makrygiannis, A., & Lindström, A. (2018). The relationship between office type and job satisfaction: Testing a multiple mediation model through ease of interaction and well-being. *Scandinavian journal of work, environment & health*.
- Ozcelik, H., & Barsade, S. G. (2018). No Employee an Island: Workplace Loneliness and Job Performance. *Academy of Management Journal*, *61*(6), 2343-2366.
- Previa. (2018). *Aktivitetsbaserat kontor – utmaning för cheferna*. Hämtad från: <http://www.previa.se>

- Rasila, H., & Rothe, P. (2012). A problem is a problem is a benefit? Generation Y perceptions of open-plan offices. *Property Management*, 30(4), 362-375.
- Rautalinko, E. (2013). *Samtalsfärdigheter – stöd, vägledning och ledarskap*. Stockholm: Liber AB.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- Seddigh A., Stenfors, C., Berntsson, E., Bååth, R., Sikström, S., & Westerlund, H. (2015). The association between office design and performance on demanding cognitive tasks. *Journal of Environmental Psychology*, 42, 172-181.
- Smith, J.A. (2015). *Qualitative Psychology. A Practical Guide to Research Methods*. London: Sage.
- Wheelan, S.A. (2017) *Att skapa effektiva team*. Lund: Studentlitteratur.
- Wohlers, C. & Hertel, G. Choosing where to work at work—towards a theoretical model of benefits and risks of activity-based flexible offices. *Ergonomics*, 60(4), 467-486.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.

Bilaga 1. Intervjuguide C-uppsats, Maria Alster

Big Q: Hur upplever chefer sitt ledarskap i en aktivitetsbaserad kontorsmiljö?

Bakgrundsfrågor

Hur länge har du arbetat som chef?

Hur länge har du arbetat här?

Vilken utbildning har du?

Hur gammal är du?

Kan du beskriva hur en vanlig arbetsdag ser ut för dig?

Hur upplever du arbetsplatsens lokaler? Hur upplever du stämningen på arbetsplatsen?

Var brukar du sitta och arbeta? Kan du berätta om varför du väljer att sitta just där? Vilka blir konsekvenserna av din placering?

Hur upplever du kontakten med dina medarbetare?

Hur brukar du kommunicera med dina medarbetare? Hur ofta träffas ni på möten? Hur ofta träffas ni på annat sätt?

Tror du att arbetsplatsens utformning spelar roll för er kommunikation? I så fall – hur?

Hur upplever du din tillgänglighet som chef? Vilken feedback får du från dina medarbetare beträffande din tillgänglighet?

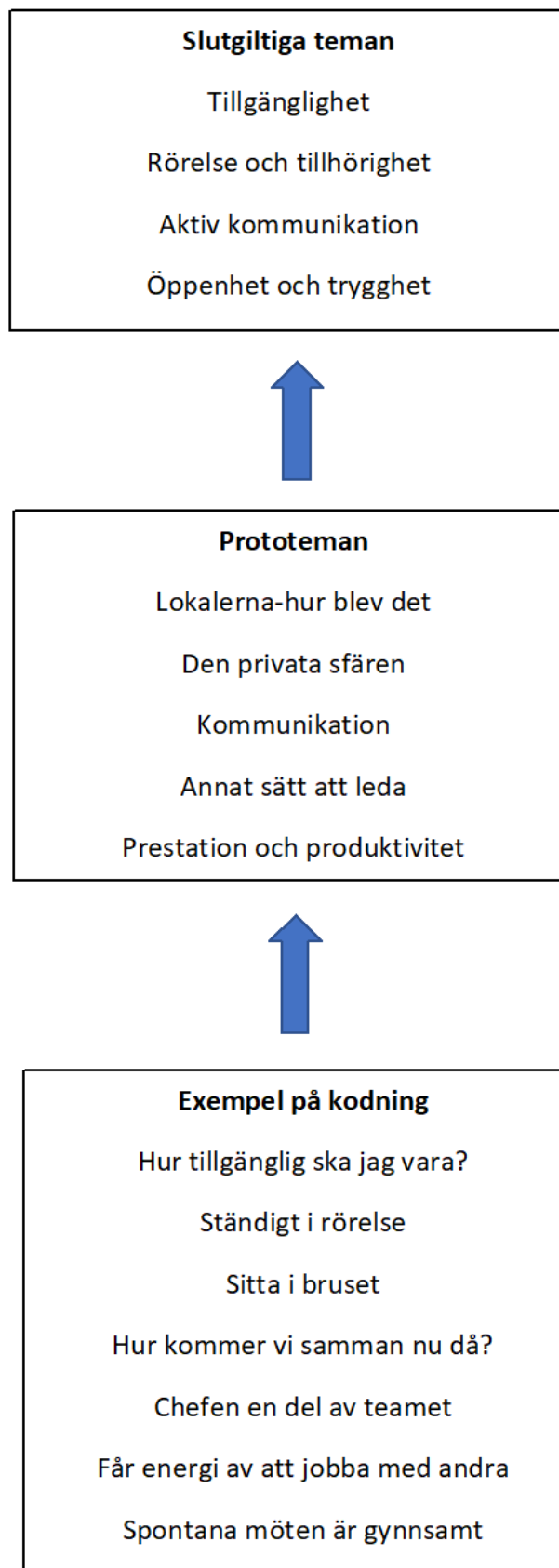
Har du förändrat ditt sätt att leda i den aktivitetsbaserade kontorsmiljön? I så fall hur? (Om du bara har arbetat i den här miljön, hur tror du att det skulle vara att leda i en mer traditionell kontorsmiljö?)

Hur vill du vara som chef? Hur fungerar det i den här miljön?

Kan du beskriva vad som kan göra dig stressad? Hur hanterar du det?

Vill du tillägga något ytterligare som inte kommit fram under intervjun?

Bilaga 2. Framtagning av teman



Bilaga 3. Etiskt protokoll

Etiskt protokoll, C-uppsats Maria Alster

Vilken nytta medför studien?

Studien syftar till att undersöka hur chefer upplever ledarskapet i en aktivitetsbaserad arbetsmiljö. I stort kan detta ge ökad kunskap om hur de aktivitetsbaserade arbetsplatserna bör utformas för att gagna ledarskapet. Studien kan även nyttja till att cheferna får större insikt i hur de fungerar i sin arbetsmiljö och vilket stöd de kan behöva.

Vilka risker finns för deltagaren?

Intervjusituationen kan innebära att deltagaren känner sig utlämnad och det kan komma fram känslig information. Deltagaren kan uppleva det svårt att prata om sin yrkesroll utifrån lojalitet med sin arbetsgivare. Deltagaren kan känna sig tvingad att svara på frågor och intervjuaren kan misstolka deltagarens svar under intervjun.

Hur kan riskerna minskas?

För att minimera riskerna bör intervjuaren informera tydligt om konfidentialitet i studien. HR kommer att kontaktas för att få medgivande att skicka ut ett informationsbrev via mail. Samtycke bör ges vid den första kontakten med deltagaren samt vid intervjutillfället. Deltagaren informeras också om att deltagandet är frivilligt och att möjlighet finns att avbryta studien när som helst. Intervjun kommer att spelas in och transkriberas och deltagaren informeras om att ljudfilen kommer att raderas när uppsatsen är godkänd och att information som skulle kunna kopplas till deltagaren plockas bort. Inspelningar kommer att förvaras på ett USB-minne i arkivskåp. Även det transkriberade materialet kommer att förvaras i arkivskåp. Frågorna i intervjuguiden bör utformas så att de inte upplevs förödmjukande eller kränkande.

Vilken information skall deltagaren få?

Att studien gäller en C-uppsats i psykologi vid Karlstads Universitet. Syftet med studien är att undersöka hur chefer upplever ledarskapet i en aktivitetsbaserad arbetsmiljö. Chefer från olika organisationer, som arbetar i en aktivitetsbaserad arbetsmiljö, bjuds in att medverka och deltagandet är frivilligt. Av deltagaren krävs att de kan ställa upp på ca 60 minuters intervju och intervjuerna utförs om möjligt på deras arbetsplats. All personlig information från intervjutillfället kommer att tas bort och intervjuerna kommer att raderas, vilket kan minimera risken att deltagaren inte uttrycker sina tankar och upplevelser av lojalitet till sin arbetsgivare. Ljudfilen och det transkriberade materialet kommer att förvaras säkert under pågående studie och kommer sedan att raderas/förstöras. Deltagaren kommer att kunna ta del av uppsatsen på DIVA där den kommer att publiceras.

Kontaktuppgifter till student och till handledare.

Hur ska deltagaren ge sitt samtycke? Ska någon mer ge samtycke?

Deltagaren ger initialt sitt samtycke till att medverka vid mailkontakt eller vid telefonkontakt. Deltagaren kommer också att få ge ett muntligt samtycke i samband med intervjun.

Rekryteringen sker via mail till cheferna inom de olika organisationerna. HR kommer att kontaktas för att få medgivande att skicka ut ett informationsbrev via mail.

Hur ska data hanteras?

Intervjuerna kommer att spelas in på två olika instrument för att minska risken för att data försvinner. De kommer att raderas när uppsatsen är godkänd. I det transkriberade materialet kommer uppgifter som kan kopplas till en enskild individ att tas bort. Inspelningar kommer

att förvaras på ett USB-minne i arkivskåp. Även det transkriberade materialet kommer att förvaras i arkivskåp.

Hur ska konfidentialitet garanteras och spårbarhet minskas?

Deltagarna i studien kommer att avidentifieras och benämnas Intervjuperson 1 och så vidare. I citaten som kommer att användas i den tematiska analysen tas personlig information bort som på något sätt skulle kunna härledas till deltagaren.

Hur får deltagaren del av resultatet?

Deltagarna kommer att informeras om att uppsatsen kommer att finnas tillgänglig på <http://diva-portal.org>.