



Att jobba där hjärnan är, inte var skrivbordet står

–Arbetstagares uppfattning om det aktivitetsbaserade arbetssättet

Julia Hemgård

Pro gradu-avhandling

Allmän och vuxenpedagogik

Pedagogiska fakulteten

Helsingfors universitet

September 2017

Handledare: Sonja Kosunen

HELSINGIN YLIOPISTO – HELSINGFORS UNIVERSITET – UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiedekunta – Fakultet – Faculty Pedagogiska fakulteten	Laitos – Institution – Department Avdelningen för pedagogik
Tekijä – Författare – Author Julia Hemgård	
Työn nimi – Arbetets titel – Title Att jobba där hjärnan är inte var skrivbordet står– arbetstagares uppfattning om det aktivitetsbaserade arbetssättet.	
Oppiaine – Läroämne – Subject Pedagogik (allmän och vuxenpedagogik)	
Työn ohjaaja(t) – Arbetets handledare – Supervisor Sonja Kosunen	Vuosi – År – Year 2017
<p>Tiivistelmä – Abstrakt – Abstract</p> <p>Syner på arbete har förändrats i takt med teknikens utveckling och övergången till kunskapssamhälle. Arbetsplatsers funktion har förändrats, och som arbetstagare har man tack vare tekniken och digitala lösningar möjlighet att jobba i en allt mer flexibelt arbetsmiljö. Det aktivitetsbaserade arbetssättet möjliggör för arbetstagare att själv välja hur och var de jobbar. Vid de aktivitetsbaserade kontoren har ingen arbetstagare en egen sittplats, utan man väljer själv var man sitter och arbetar. Arbetssättet tillger arbetstagarna en hel del valmöjligheter och frihet, samtidigt som det flexibla arbetssättet kan upplevas som utmanande. I avhandlingen användes ett fenomenografiskt synsätt och som forskare fokuserade jag på arbetstagarnas olika uppfattningar kring det aktivitetsbaserade arbetssättet. Syftet med forskningen var att få en djupare förståelse för hur arbetstagarna uppfattar det aktivitetsbaserade arbetssättet, och hur de upplever att arbetssättet inverkar på organisationskulturen och arbetsidentiteten. Den teoretiska referensramen utgjordes av tidigare forskning kring det aktivitetsbaserade arbetssättet, samt teorier med fokus på organisationskultur och arbetsidentitet. Materialet till avhandlingen samlades in under våren 2017 och bestod av 9 tema-intervjuer med 9 arbetstagare, vilka alla arbetade vid aktivitetsbaserade arbetsplatser. Som analysmetod användes det fenomenografiska perspektivet.</p> <p>Arbetstagarna uppfattar att det aktivitetsbaserade arbetssättet påverkar organisationskulturen och arbetsidentiteten såväl positivt som negativt. Det framkom bland annat att arbetstagarna uppfattar att arbetssättet fungerar som en motivationsfaktor i arbetet. Det aktivitetsbaserade arbetssättet upplevs även medföra öppenhet och effektiv kommunikation. Arbetstagarna menar att arbetssättet påverkar arbetsidentiteten och att synen på arbetsrollen är mer dynamisk och uppgiftsbaserad i och med det.</p> <p>Trots detta fanns det arbetstagare som uppfattade det aktivitetsbaserade arbetssättet som utmanande, och att arbetssättet medför en formell arbetskultur som skapar indirekta sociala strukturer. Uppfattningen om att arbetssättet medför en anonym arbetsidentitet framkom också ur resultatet. Överlag påvisar resultatet att det finns delade uppfattningar kring det aktivitetsbaserade arbetssättet och hur det påverkar organisationskulturen och arbetsidentiteten. Även om det ur resultatet framkommer uppfattningar om att arbetssättet som anonymt och formellt, menar samtliga arbetstagare att de värdesätter det aktivitetsbaserade arbetssättet och möjligheten att själv kunna välja hur och var de arbetar.</p>	
Avainsanat – Nyckelord – Keywords Aktivitetsbaserat arbetssätt, organisationskultur, arbetsidentitet, fenomenografi	
Säilytyspaikka – Förvaringsställe – Where deposited Helsingin yliopiston kirjasto – Helda / E-thesis (opinnäytteet) <i>ethesis.helsinki.fi</i>	

HELSINGIN YLIOPISTO – HELSINGFORS UNIVERSITET – UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiedekunta – Fakultet – Faculty Faculty of Educational Sciences	Laitos – Institution – Department Department of Education
Tekijä – Författare – Author Julia Hemgård	
Työn nimi – Arbetets titel – Title To work where the brain is, not where the desk stands – employees' understandings of activity-based working	
Oppiaine – Läroämne – Subject Education (General and Adult Education)	
Työn ohjaaja(t) – Arbetets handledare – Supervisor Sonja Kosunen	Vuosi – År – Year 2017
Tiivistelmä – Abstrakt – Abstract <p>Along with the technological development, and the transition to knowledge society, our way working has changed. Due to digital solutions and advanced technology employees have the ability to work in a much more flexible work environment. Activity-based working gives employees the opportunity to choose how and where they work. At activity-based workplaces, no one has their own desk. Instead, the concept of free seating is used. Activity-based working creates options and independence for employees, but at the same time activity-based working can be perceived as challenging. In the thesis, a phenomenographic approach was used, and as a researcher, I focused on employees' different conceptions of activity-based working. The purpose of the study was to get a deeper understanding about employees' conceptions of activity-based working, and moreover, how the way of working influences the organisational culture and work identity. The theoretical framework consisted of earlier studies about activity-based working, as well as theories regarding organisational culture and work identity. The data were gathered during spring 2017, and involved 9 interviews with 9 employees, who work at activity-based organisations. The method of analysis was the phenomenographic approach.</p> <p>The employees sense, that activity-based working influences organisational culture, and work identity positively, as well as negatively. It appeared that employees find activity-based working as motivational. In addition, the employees find that activity-based working bring openness to the work culture, and enhance the communication. The employees also sense that activity-based working affects work identity, and that the work role becomes more dynamic and task orientated.</p> <p>However, some employees perceived activity-based working as challenging, and that it causes a formal work environment, constructed by unintended social structures. The results also showed conceptions of activity-based working causing anonymous work identity. Over all, the study proves that the conceptions of activity-based working, and how it affects organisational culture and work identity, differ. Yet, even though the results reveal conceptions of activity-based working causing formal work environment, and anonymous work identity within the workplace, the employees value activity-based working and the ability to choose where and how they work.</p>	
Avainsanat – Nyckelord – Keywords Activity-based working, organisational culture, work identity, phenomenography	
Säilytyspaikka – Förvaringsställe – Where deposited Helsingin yliopiston kirjasto – Helda / E-thesis <i>ethesis.helsinki.fi</i>	

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
2. Aktivitetsbaserat arbetssätt	4
2.1 Aktivitetsbaserat arbetssätt och dess utmaningar	6
2.2 Organisationskultur	7
2.2.1 Organisationskultur och dess uppbyggnad.....	9
2.2.2 Organisationskultur och ledarskap vid en aktivitetsbaserad arbetsplats	10
2.2.3 Organisationskultur och kommunikation vid en aktivitetsbaserad arbetsplats	13
2.3 Arbetsrelaterad identitet.....	15
2.3.1 Arbetsrelaterad identitet och gemenskap vid en aktivitetsbaserad arbetsplats	17
2.3.2 Arbetsmotivation	20
3. Syfte och Forskningsfrågor.....	23
4. Metodologiska utgångspunkter	24
4.1. En fenomenografisk ansats	24
4.2. Tema-intervju	26
4.3 Insamling av material.....	27
4.4 Analysmetod.....	29
4.5 Etik och tillförlitlighet	31
5. Analys	33
6. Resultatredovisning.....	36
6.1 Arbetstagarnas uppfattning om att arbeta vid en aktivitetsbaserad arbetsplats	36
6.1.1. Det aktivitetsbaserade arbetssättet som en motivationsfaktor.....	36
.....	37
6.1.1.1 <i>Det aktivitetsbaserade arbetssättet medför frihet</i>	37
6.1.1.2 <i>Det aktivitetsbaserade arbetssättet medför ansvar</i>	38
6.1.2 Det aktivitetsbaserade arbetssättet som utmanande	41

6.1.2.1	<i>Jobbets ständiga närvaro som resultat av det aktivitetsbaserade arbetssättet.....</i>	42
6.1.2.2	<i>Det höga tempot som resultat av det aktivitetsbaserade arbetssättet.....</i>	43
6.1.2.3	<i>Det aktivitetsbaserade arbetssättet medför förändring</i>	44
6.2	Det aktivitetsbaserade arbetssättets inverkan på organisationskulturen	45
6.2.1	Det aktivitetsbaserade arbetssättet bidrar till en öppen kultur	46
6.2.1.1	<i>Det aktivitetsbaserade arbetssättet skapar lätt tillgänglighet</i>	46
6.2.1.2	<i>Sociala utrymmen vid aktivitetsbaserade arbetsplatser</i>	49
6.2.2	Det aktivitetsbaserade arbetssättet skapar en formell kultur	51
6.2.2.1	<i>Det aktivitetsbaserade arbetssättet som opersonligt</i>	52
6.2.2.2	<i>Det aktivitetsbaserade arbetssättet resulterar i ytliga relationer.....</i>	53
6.2.3	Det aktivitetsbaserade arbetssättet och behovet av sociala strukturer	54
6.2.3.1	<i>Sociala koder vid aktivitetsbaserade arbetsplatser</i>	55
6.2.3.2	<i>Informell hierarki som resultat av det aktivitetsbaserade arbetssättet.....</i>	56
6.3	Det aktivitetsbaserade arbetssättets inverkan på arbetsidentiteten	58
6.3.1	Anonym arbetsidentitet som resultat av det aktivitetsbaserade arbetssättet	58
6.3.1.1	<i>Uppfattningen av ensamhet som resultat av det aktivitetsbaserade arbetssättet</i>	59
6.3.1.2	<i>Uppfattningen om det aktivitetsbaserade arbetssättet som självständigt</i>	61
6.3.1.3	<i>Uppfattningen om det aktivitetsbaserade arbetssättet som homogent.....</i>	62
6.3.2	Dynamisk arbetsidentitet som resultat av det aktivitetsbaserade arbetssättet	63
6.3.2.1	<i>Uppfattningen om en mångfacetterad arbetsidentitet.....</i>	64
6.3.2.2	<i>Uppfattningen om en uppgiftsbaserad arbetsidentitet.....</i>	65
7.	Sammanfattning av resultaten	67
8.	Diskussion.....	74
	Litteratur.....	78
	Bilagor.....	82
	84

1. Inledning

Människans sätt att arbeta har förändrats drastiskt under de senaste decennierna. I och med digitaliseringens framfart och betonandet av kunskapsbaserat arbete, förändras såväl arbetstagarens behov som krav på arbetsmiljön. Därmed väljer allt fler organisationer och företag att omforma och utveckla sina arbetssätt. De traditionella kontoren där arbetstagaren har sitt eget skrivbord och utför sitt arbete under specifika arbetstider, har bytts ut till allt mer rörliga och flexibla lösningar. På dagens arbetsplatser jobbar allt fler personer på distans och kontorsutrymmena har fått en allt mer öppen och modern karaktär. Då arbetsmiljön och arbetssättet vid en arbetsplats har en ytterst flexibel struktur, och arbetstagarna på det stora hela inte har egna sittplatser, utan rör sig mellan olika stationer, kallas konceptet *aktivitetsbaserat arbetssätt* (Sesam, 2016). Denna typ av frihet och flexibilitet som erbjuds åt arbetstagarna medför många möjligheter, men även komplexitet. För personalen kan detta arbetssätt med andra ord även medföra en hel del utmaningar.

Samhället fokuserar allt mer på kunskapsarbete. Och när kunskapen och kompetensen är utgångspunkten blir det – med hjälp av rätt teknik – möjligt att jobba närsomhelst, varsomhelst. – Martela, 2016

Det menar det finska företaget Martela, vilket jobbar med att skapa kontorslandskap som unnar ett aktivitetsbaserat arbetssätt. Genom att skapa kontorsmöbler, teknik och utrymmen som uppmuntrar arbetstagare att arbeta mobilt och flexibelt, strävar Martela att skapa kontorslandskap som både effektiviserar arbetet, samt gynnar miljön och människan. (Martela, 2016)

Men för att detta arbetssätt verkligen skall uppfylla ovanstående mål, kan inte bara en organisations arbetssätt förändras, utan hela organisationens tankesätt bör omformas och utvecklas. De Been, Beijer och den Hollander (2015) betonar exempelvis förändringens betydelse i skapandet av en aktivitetsbaserad arbetsplats, och menar att strategiplaneringen och dess karaktär är ytterst betydelsefull för att uppnå ett lyckat resultat. Betydelsen av en gemensam vision och en gemensam vilja att arbeta enligt det aktivitetsbaserade arbetssättet betonas även i studien (De Been, Beijer & den Hollander, 2015). Därmed anser jag att en djupare förståelse för arbetstagarnas uppfattning kring det aktivitetsbaserade arbetssättet är

väsentligt. Inte bara för det enskilda företaget, utan även utifrån ett samhälleligt perspektiv. Hur upplever egentligen arbetstagarna det aktivitetsbaserade arbetssättet? Ses det alltid som en möjlighet att jobba var som helst när som helst alltid en möjlighet, eller kan det även uppfattas som en utmaning?

I och med att allt fler företag väljer att övergå till det aktivitetsbaserade arbetssättet, anser jag det viktigt att vidare fördjupa sig i ämnet. I min mening är det nödvändigt att inte bara få en djupare inblick i det aktivitetsbaserade arbetssättet och dess ekonomiska och ergonomiska inverkan på organisationer. Utan även få en bättre förståelse för hur arbetstagarna själva upplever att arbeta på en aktivitetsbaserad arbetsplats. Därmed har jag valt att fokusera på arbetstagarnas upplevelser och uppfattning av det aktivitetsbaserade arbetssättet. Fokus ligger på arbetsidentitet och organisationskultur. Vilket tidigare redan konstaterats handlar det aktivitetsbaserade arbetssättet inte bara om fysiska omvandlingar vid en arbetsplats, utan det innefattar även stora organisationsförändringar som påverkar både organisationskulturen och arbetstagarnas förhållande till arbetsplatsen (Toivanen, 2015). Det är dessa faktorer jag ämnar fokusera på i denna studie. Som forskare är jag intresserad av att förstå hur arbetstagarna upplever att det aktivitetsbaserade arbetssättet påverkar deras arbetsidentitet och organisationskulturen.

I takt med att teknologin utvecklas och samhället övergått från ett industrisamhälle till ett tjänste- och konsumtionssamhälle är det även viktigt att reflektera över hur vårt sätt att arbeta och vår yrkesroll påverkas av förändringen. Sociala interaktioner förändras i samband med virtuella lösningar, och behovet av personlig självutveckling hos dagens arbetstagare påverkar även hur vi ser på oss själva i förhållande till vår arbetsplats och vårt yrke (Halava & Pantzar, 2010). Med hjälp av denna studie vill jag därmed bygga upp för en diskussion kring hur den föränderliga arbetsmiljön som det aktivitetsbaserade arbetssättet representerar, påverkar arbetstagarna ur en social kontext. Vad innebär dessa förändringar, inte endast på ett personligt plan för enskilda arbetstagare, utan även på en samhällelig nivå.

Tidigare forskning har betonat förändringsprocessen vid ibruktandet av det aktivitetsbaserade arbetssättet, och hur denna bör göras för att uppnå bästa resultat (Eriksson, 2015). Det har även konstaterats att det finns ett positivt samband mellan aktivitetsbaserade kontor och arbetstillfredsställelse (Bodin–Danielsson, 2010). Emellertid har tidigare forskning inte direkt studerat det aktivitetsbaserade arbetssättet och dess förhållande till

organisationskultur och arbetsidentitet. Därmed har jag valt att studera hur det aktivitetsbaserade arbetssättet påverkar organisationskulturen och arbetsidentiteten vid arbetsplatsen. Jag vill även som forskare få en djupare inblick i hur arbetstagarna uppfattar det aktivitetsbaserat arbetssätt.

Genom att intervjua arbetstagare som arbetar inom nio organisationer, vilka använder sig av ett aktivitetsbaserat arbetssätt, ämnar jag fördjupa mig i ämnet och försöka förstå utmaningarna, såväl som möjligheterna med det aktivitetsbaserade arbetssättet. Jag avser försöka förstå hur arbetstagarna upplever att det aktivitetsbaserade arbetssättet påverkar organisationskulturen och arbetstagarnas identitet. Meningen är att ta till vara på arbetstagarnas olika uppfattningar kring arbetssättet, och lyfta fram såväl likheter som skillnader i hur arbetstagarna tolkar det aktivitetsbaserade arbetssättet. Syftet med forskningen är således, att fördjupa mig i det aktivitetsbaserade arbetssättet och försöka redogöra för arbetstagarnas olika uppfattningar om det aktivitetsbaserade arbetssättet.

Forskningen utgår ifrån ett vuxenpedagogiskt perspektiv. Ett socialpsykologiskt synsätt kunde även fungera väl i förhållande till studiens syfte. I och med att jag valt att utföra studien med hjälp av den fenomenografiska ansatsen, som använts främst inom pedagogisk forskning, ser jag det ändå som naturligt att forskningen huvudsakligen är centrerad kring det vuxenpedagogiska perspektivet, där fokus ligger på att skildra olika uppfattningar bland arbetstagarna.

2. Aktivitetsbaserat arbetssätt

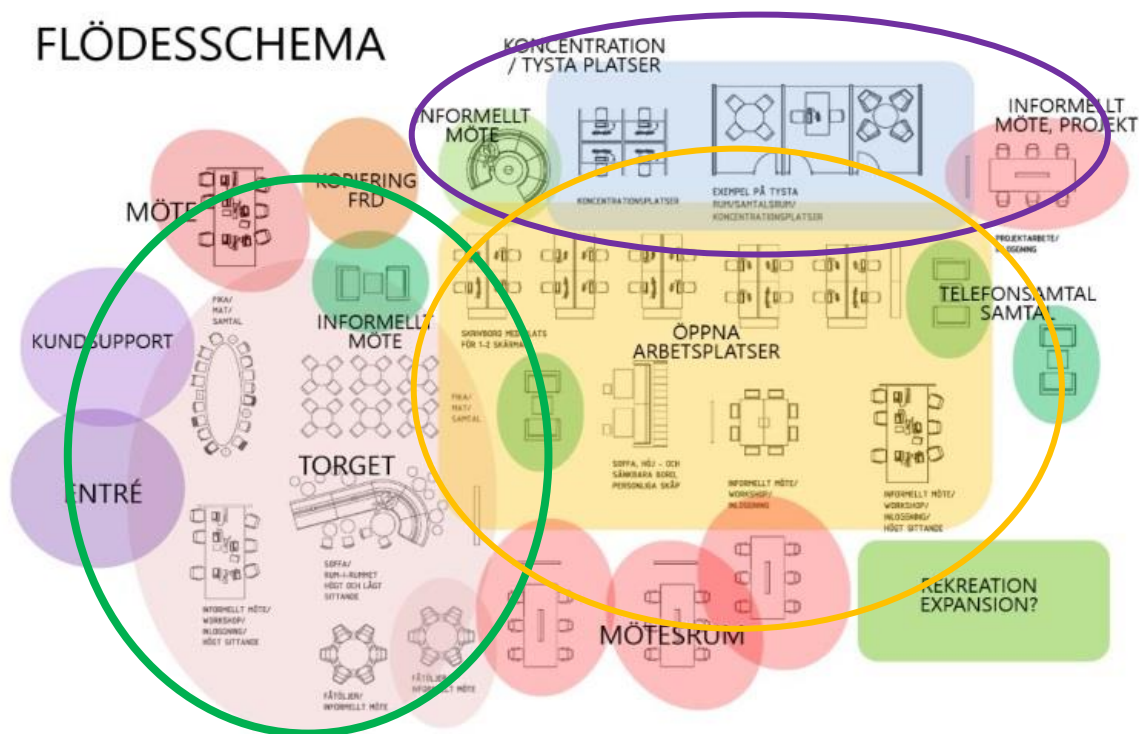
I detta avsnitt avser jag först öppna upp för studiens mest centrala begrepp, för att vidare fördjupa mig i teorier och forskningsresultat som jag avser är betydande för denna forskning. Fokus ligger på det aktivitetsbaserade arbetssättet, dess möjligheter och utmaningar, såväl som organisationskultur och arbetsrelaterad identitet. Inledningsvis är det av betydelse att definiera studiens mest centrala begrepp aktivitetsbaserat arbetssätt. Ett begrepp som redan myntades under 70-talet, men först på allvar har börjat figurera inom organisationer och forskning under det senaste årtiondet (Toivanen, 2015).

Aktivitetsbaserat arbetssätt hänvisar till en typ av arbetsmetod där arbetet inte utgår från arbetstagarens sittplats, utan själva arbetsuppgiften. I enlighet med arbetsuppgiftens karaktär, väljer arbetstagaren var denna bäst utför arbetet. Detta betyder i stort sätt att arbetet kan utföras hemma, på kontoret eller på resande fot, valet beror på arbetsuppgiftens natur. (Bodin, 2010)

Kontorslandskapet spelar en väsentlig roll vid skapandet av en aktivitetsbaserad arbetsplats. Aktivitetsbaserade kontorslandskap följer ett koncept vilket utgår från att arbetet som görs på kontoret, sköts i tre olika zoner: en aktiv zon, en mellanzon och en lugn zon. I den lugna zonen utförs arbete som kräver koncentration och en tyst arbetsmiljö, medan mellan zonen är ämnad för ett arbete där både individuellt arbete kan skötas, samtidigt som arbetstagaren har möjlighet till samspel med övriga arbetstagare. Den aktiva zonen i sin tur, precis som namnet säger, är den mest sociala zonen där arbetstagarna har möjlighet till att öppet diskutera, bolla idéer och interagera med varandra. (Toivanen, 2015)

Idén med de aktivitetsbaserade kontoren är att både ge arbetstagarna möjlighet till flexibilitet, men också att skära ner på kontorskostnaderna i form av mindre kontorsutrymmen (Siberg, 2014). Forskning visar bland annat, att på flera kontor står hälften av arbetsplatserna tomma under dagarna, detta i och med arbetstagarnas möjlighet till mobilt arbete (Kauppinen, 2014). Därmed ses det inte ekonomiskt lönsamt att skapa kontorsutrymmen med en arbetsyta som motsvarar antalet arbetstagare, då samtliga arbetstagare ändå ytterst sällan infinner sig på kontoret samtidigt. Kauppinen (2014) menar att, i det traditionella kontorsutrymmet, där varje arbetstagare har sin egen arbetsplats,

användas utrymmen på ett missunnsamt sätt och förorsakar onödiga kostnader för organisationen, istället för att skapa lukrativa arbetsmöjligheter. Flödesschemat nedan ger en uppfattning om de olika zonerna och hur man som arbetstagare kan välja zon i enlighet med vilken typ av arbete man tänkt utföra.



- Aktiv zon: **grön**
- Mellan zon: **gul**
- Lugn zon: **lila**

Figur 1. Karta över aktivitetsbaserad arbetsplats. Hämtad 20 oktober 2016:
<http://www.jsc.se/Om-oss/Det-nya-arbetslivet/Blogg/ArtMID/625/ArticleID/14/Murman-arkitekter-presenterar-lokalprogram-och-fl246desschema>

Men det är inte endast ur ett ekonomiskt perspektiv som det aktivitetsbaserade arbetssättet ses som mer lönsamt. En aktivitetsbaserad arbetsmiljö har även bevisats vara gynnsam vad det beträffar effektivitet och arbetsvälmående. Danielsson och Brodin (2008) påpekar att den aktivitetsbaserade arbetsmiljön är stimulerande för arbetstagaren, och bidrar till ökad effektivitet och hög arbetstillfredsställelse. Detta menar Danielsson och Brodin (2008) att

beror på att arbetstagarna har möjlighet att själva välja hur och var de arbetar. Denna typ av valmöjlighet och flexibilitet medför en positiv arbetsuppfattning och ökar motivationen hos arbetstagarna.

Päivi Rauramo vid finska arbetskyddscentralen, menar att det aktivitetsbaserade kontoret avspeglar dagens moderna och aktiva samhälle, där det digitala står i fokus. Arbetsplatsen skall vara lättillgänglig för arbetstagaren, och tanken är att skapa ett kontor som anpassar sig efter arbetstagarna inte tvärtom. Dessutom anses kommunikationen mellan avdelningarna fungera effektivt på aktivitetsbaserade arbetsplatser, och gräsarna mellan avdelningar suddas ut. Detta i och med att avdelningarna integreras mer intensivt då arbetstagarna inte sitter avdelningsvis och arbetar (Rauramo, 2016). Även i Ekstrands (2016) forskning framkommer det att arbetstagarna upplever det aktivitetsbaserade arbetssättet som en ypperlig möjlighet till att komma i kontakt med arbetstagare från andra avdelningar, och därmed anses arbetssättet som gynnande ur ett socialt perspektiv. Men det är inte bara positiva resultat som framkommit i samband med forskning. Nedan kommer jag diskutera en mera kritisk syn på det aktivitetsbaserade arbetssättet.

2.1 Aktivitetsbaserat arbetssätt och dess utmaningar

Även om allt fler företag väljer att övergå till det aktivitetsbaserade arbetssättet, finns det forskning som menar att det aktivitetsbaserade arbetssättet inte är att föredra. Millward, Haslam & Postmes (2007) menar bland annat att den egna arbetsplatsen är betydande, och då arbetstagaren mister sin personliga arbetsplats, försvinner även en del av identiteten och känslan av tillhörighet jämte mot organisationen. Forskning hävdar även att den fasta arbetsplatsen skapar struktur och trygghet för arbetstagaren (Sonnentag, 2010). I Ekstrands (2016) studie framkom ett paradoxalt resultat; samtidigt som arbetstagarna vid en aktivitetsbaserad arbetsplats upplevde det som positivt att kunna öppet sitta och diskutera arbete med personer från andra arbetsgrupper och avdelningar, menade arbetstagarna att de saknade möjligheten till mera privata samtal, och möjlighet till privatkommunikation inom den egna arbetsgruppen.

Det aktivitetsbaserade arbetssättets flexibla struktur kan även orsaka problem för en del arbetstagare. Ahmed, Amin och Ismail (2009) menar att en allt för flexibel arbetsstruktur kan orsaka stress för arbetstagarna. Detta i och med att förväntningarna på arbetstagarna kan

upplevas som mer oklara då arbetsstrukturen är flexibel. Överlag är möjligheten att jobba var som helst när som helst inte alltid en möjlighet, utan forskning hävdar att arbetets konstanta närvaro kan upplevas som stressframkallande för arbetstagaren, och visionen om valet att jobba när man vill, resulterar mera i en verklighet där man jobbar konstant (Barley, Meyerson & Grodal, 2011). Därmed är ledarskapsrollen mycket betydande vid användning av det aktivitetsbaserade arbetssättet. För att förhindra arbetsstress hos arbetstagarna är det viktigt att ledarskapet är tydligt och att chefen kommunicerar klart vad som förväntas av arbetstagaren, oavsett var jobbet utförs. Detta kräver i sin tur att ledarskapet är välstrukturerat och att kommunikationen mellan arbetstagare och chef fungerar väl (Allvin et al., 2006).

Diskussionen kring teknikens centrala betydelse vid aktivitetsbaserade arbetsplatser har även väckt oro (Trygg, 2014). Då tekniken står i fokus och arbetet kretsar kring den, blir även arbetsstrukturen väldigt sårbar. Då arbetstagare inte har egna arbetsplatser hittar personalen varandra med hjälp av tekniska redskap som GPS och dylika verktyg. Ifall dessa redskap är ur funktion kan man anta att arbetstagarnas arbete försvåras avsevärt. Exempelvis i Erikssons (2015) forskning framkommer det ett visst missnöje jämte emot svag wifi-uppkoppling, och allmänt långsam IT utrustning, vilket gör arbetet trögare.

Det aktivitetsbaserade arbetssättet medför en hel del möjligheter för organisationer så väl som arbetstagare, och individens personliga valmöjligheter ökar i samband med detta arbetssätt. Ändå bör man konstatera att det aktivitetsbaserade arbetssättet medför utmaningar, och att fler personliga valmöjligheter inte alltid är endast positivt för arbetstagaren, det kan till och med vara missunnsamt.

2.2 Organisationskultur

Då avsikten med denna studie är att fördjupa mig i arbetstagarnas uppfattning kring hur det aktivitetsbaserade arbetssättet påverkar organisationskulturen, är det givet att jag som forskare bör öppna upp för begreppet organisationskultur och vad det innebär.

Begreppet organisationskultur är ett mångfacetterat begrepp, som kan beskrivas på ett flertal olika sätt (Brown, 1998). Schwartz och Davis (1981) menar att kultur är normer, uppfattningar och förväntningar, vilka en grupp personer ur samma organisation delar.

Eldridge och Crombie (1974) har lagt större fokus på beteende, och anser att organisationskultur handlar om ett beteendemönster som är gemensamt för en grupp eller organisation. Pacanowsky och O'Donnell-Truillo (1982) betonar också gemenskapen, och menar att det är frågan om gemensamma värderingar och normer, vilka sammanför människor. De menar vidare att organisationskultur inte är något en organisation har, utan det är något en organisation är. Enligt Tharp (2009) skapas en organisationskultur med hjälp av sociala anknytningar, men påverkas även av sin omgivning och historia.

Utgående ur dessa definitioner hänvisar organisationskultur till en grupp människor som innehar samma värderingar och förväntningar, vilka formats med hjälp av omgivningen, den sociala kontexten och tidigare händelser. Vad som skiljer organisationskultur från kultur inom inofficiella grupper är att organisationskultur innefattar kultur på arbetsplatsen eller inom en strukturerad grupp (Hofstede, Hofstede och Minkov, 2010). I denna studie används benämningen som en synonym till företagskultur, och syftar på kultur på arbetsplatsen. Det är frågan om allt från klädkoder till kaffepausdiskussioner, det hierarkiska systemet inom organisationen, och den strukturella uppbyggnaden på arbetsplatsen (Schein, 2010). Med andra ord kan man konstatera att organisationskultur innefattar såväl den officiella, som den inofficiella strukturen vid en organisation.

Även om intresset för organisationskultur väckts så sent som under den senare hälften av 1900-talet, anses organisationskultur spela en betydande roll inom företagsledning (Parker, 2000). Sedan allt mer ingående forskning kring organisationskultur inleddes under 1980-talet har diskussionen kring en positiv och tydlig organisationskultur varit aktiv (Parker, 2000). I en studie gjord av Prajogo (2011) framkommer bland annat en tydlig koppling mellan en stark organisationskultur och framgångsrika företagsresultat. Enligt forskningsresultaten tenderar organisationer med en stark kultur klara sig bättre i jämförelse med organisationer i vilka kulturen inte framkommer lika tydligt, och i vilken arbetstagarna inte känner sig lika delaktiga. Senare i detta avsnitt kommer jag diskutera kring organisationskultur och dess olika dimensioner.

Utgående från ovanstående antydanden, kan man konstatera att kulturen som förekommer på en arbetsplats påverkar såväl arbetstagarna, som hela organisationen. Därmed kan man även anta att de flesta organisationer strävar efter att uppnå en positiv organisationskultur.

En kultur som värnar om jämlika värderingar, öppen kommunikation och en stark gemenskap för att skapa en välfungerande organisation.

Schein (2010) betonar betydelsen av att som arbetstagare kunna identifiera sin arbetsplats organisationskultur, och även känna gemenskap och delaktighet jämte mot kulturen på arbetsplatsen. Detta i och med att en arbetstagare som känner sig delaktig inom kulturen på arbetsplatsen även tenderar ha högre arbetsmotivation och känna en starkare vilja att jobba för organisationens målsättningar. Med andra ord tenderar arbetsplatser med en stark positiv organisationskultur, vilken arbetstagarna kan sympatisera med, även vara framgångsrika och välfungerande organisationer (Cameron, Mora, Leutscher, & Calarco, 2011).

Hofstede et al. (2010) problematiserar ändå detta påstående och menar att en stark organisationskultur inte alltid medför positiva resultat. De lyfter även fram problematiken kring vad som uppfattas som en positiv och välfungerande kultur, då arbetstagarnas subjektiva åsikter kring vad som är ett bra arbetsklimat inte är de samma. I denna studie är avsikten ändå inte att diskutera kring vare sig organisationerna informanterna arbetar vid har en välfungerande organisationskultur eller inte. Däremot är jag som forskare intresserad av att förstå vare sig det aktivitetsbaserade arbetssättet påverkar arbetsplatsens organisationskultur, och i sådana fall hur.

2.2.1 Organisationskultur och dess uppbyggnad

För att få en djupare förståelse för organisationskultur och dess innebörd, anser jag det nödvändigt att öppna upp för organisationskulturen och dess uppbyggnad. Då man diskuterar organisationskultur känns det i min mening när till obligatoriskt att nämna Edgar Schein. Schein har forskat i flera årtionden i ämnet, och har publicerat betydande litteratur inom ämnet (*Organizational Psychology*, 1965 och *Organizational Culture and Leadership*, 1992). Därmed anser jag det naturligt att använda mig av hans teori kring organisationskulturen och dess uppbyggnad.

Schein (2010) talar om tre nivåer av organisationskultur. Den första nivån, den som upplevs som mest synlig och konkret, benämner Schein som *artefakter*, och hänvisar till fysiska och verbala identifieringsbara element inom en organisation. Exempelvis arkitektur, reklamfraser och kläduniformer hör till denna nivå (Schein, 2010). Det är alltså frågan om konkreta element som kan kopplas till organisationen och symboliserar den. Den andra

nivån, *normer och värderingar*, syftar på organisationens oskrivna regler och sociala koder som verkar på arbetsplatsen (Schein, 2010). Dessa är till skillnad från artefakterna inte lika konkreta, utan hänvisar till organisationens visioner, mål och ideologi (Schein, 2010).

Den tredje nivån är den mest komplexa nivån inom organisationskultur, men är även mycket betydande. Denna nivå går under benämningen *grundläggande antaganden*, och refererar till uppfattningar och förväntningar arbetstagarna har om organisationen såväl som om de övriga arbetstagarna på arbetsplatsen. Dessa antaganden är ofta mycket djupt inrotade och arbetstagare reflekterar sällan över värderingar, tanke- och beteendemönster som skildrar kulturen på arbetsplatsen. Antaganden formar med andra ord organisationen och bygger upp de sociala strukturerna på arbetsplatsen. Man kan anta att dessa omedvetna antaganden gäller allt från hur och var arbetstagarna äter lunch, hurdana arbetsförhållanden är mellan chef och arbetstagare, eller hur epostkommunikationen fungerar vid en arbetsplats. Schein (2010) menar att den tredje nivån är mycket svår att identifiera inifrån arbetsplatsen, detta i och med att dessa antaganden är så självklara för de som arbetar innanför organisationen.

Även om jag har tillämpar denna teori på endast organisationer, menar Schein (2010) att vilken grupp som helst och dess kultur kan analyseras med hjälp av ovanstående tre nivåer. Han hävdar även att det är betydande att första samtliga nivåer för att verkligen kunna analysera en grups kultur. Det är de grundläggande antaganden som lägger grund för normer, värderingar och senare artefakter, vilka vidare etablerar och stärker kulturen. De grundläggande antagandena har med andra ord en avgörande roll. Kan man identifiera grundläggande antaganden och dess svagheter, inom en organisation, är möjligheterna att förstå och kunna lösa konflikter på en yttligare nivå, betydligt större (Schein, 2010).

2.2.2 Organisationskultur och ledarskap vid en aktivitetsbaserad arbetsplats

Vid utförandet av denna studie har jag som avsikt att koncentrera studien kring vissa kulturella dimensioner vid en aktivitetsbaserad arbetsplats. Ledarskap och hierarkisk struktur är en av dessa. Därmed anser jag det betydande att diskutera ledarskapets betydelse i förhållande till organisationskultur, och hur maktstrukturer och hierarki påverkar kulturen inom organisationen. Schein (2010) betonar ledarskapets betydelse vid formandet av organisationskulturer, och menar att dess inverkan är genomgripande då det kommer till värderingar och målsättningar inom en organisation.

Inom organisationer där det förekommer tydliga maktskillnader mellan chef och arbetstagare, och bägge parter upplever att förhållandet inte är jämlikt, talar man om en hierarkisk organisationsstruktur (Hofstede et al., 2010). Denna maktkonstruktion är mer synlig inom konservativa och traditionella företag, vilka har ett centraliserat ledarskap. Inom företag där byråkrati förekommer flitigt och betydelsen av formella ritualer är viktig, uppträder den hierarkiska organisationsstrukturen ofta (Hofstede et al., 2010). Inom denna typ av organisationer innehar ledaren en övervakande och kontrollerande roll. Dessutom förlitar sig ofta arbetstagaren på direkta order från chefen, därmed finns det lite utrymme för egna idéer och reflektioner som arbetstagare (2010).

I dagens västerländska samhälle förekommer Hofstedes et al. (2010) beskrivning av den hierarkiska maktstrukturen kanske inte speciellt ofta, och jämlika arbetsplatser där horisontellt ledarskap anammats är att föredra (Cameron et al., 2011). Ledarskapet vid en aktivitetsbaserad arbetsplats bör enligt Toivanen (2015) fungera väldigt annorlunda än det hierarkiska ledarskapssättet. Toivanen (2015) betonar betydelsen att som arbetstagare kunna utföra arbete utanför kontoret och vikten av att som arbetstagare kunna arbeta självständigt utan kontinuerliga direktiv av chefen. Utgående ur detta, kan man konstatera att det aktivitetsbaserade arbetssättet kräver ett mera horisontellt ledarskap, där chefen snarare bör fungera som handledare framom direktionsgivare. Eriksson (2015) konstaterar även i sin studie, att ledarskapet vid en aktivitetsbaserad arbetsplats inte kan basera sig på övervakning och kontrollering av arbetstagarna. Däremot är tillit och förtroende något som bör vara centralt för ett fungerande ledarskap vid en aktivitetsbaserad arbetsplats. Även Toivanen (2015) betonar tillitens betydelse, och menar att för att arbetstagare skall kunna arbeta i enlighet med det aktivitetsbaserade arbetssättet, förutsätter det att personalen kan utföra arbetet inom väldigt flexibla och självständiga ramar.

Denna tillit och förtroende som bör existera chef och anställd emellan, medför även komplexitet, och som chef har möjligheterna att mäta arbetstagarnas arbetsinsats försvårats. Trots tidigare nämnda forskningsresultat, vilka påvisar positiva resultat i samband med övergången till det aktivitetsbaserade arbetssättet och frångåendet av fasta arbetsplatser, bör det även konstateras att denna typ av förändring kan påverka organisationskulturen negativt. Elsbach (2004) menar till exempel att denna typ av förändring kan medföra osäkerhet, och att det rörliga arbetssättet gör att chefen oftare har svårare att ha koll på arbetstagaren. Därmed är det viktigt att konstatera att det aktivitetsbaserade arbetssättet och dess påverkan

på ledarskapet och strukturer inom organisationen eventuellt kan medföra konflikter. Ekstrand (2016) betonar betydelsen av att reflektera över den tidigare ledarskapskulturen vid arbetsplatsen, och menar att ifall arbetsplatsen före övergången till ett aktivitetsbaserat arbetssätt, arbetat i enlighet med hierarkiskt straka principer, är övergången till det aktivitetsbaserade arbetssättet mer radikal, och kan därmed uppfattas som mer utmanande för arbetstagarna.

I Sibergs (2015) studie diskuteras personalens fysiska stationering på arbetsplatsen, och hur ledarskapet påverkas av detta. Det framkom att arbetstagarna upplevde i samband med skiftet till det aktivitetsbaserade arbetssättet att cheferna blev mer synliga på arbetsplatsen. Detta främst i och med att cheferna i och med skiftet till det aktivitetsbaserade arbetssättet inte längre hade tillgång till egna rum, utan blev delaktiga i de vardagliga rutinerna bland övrig personal. Spontana diskussioner med chefer uppstod oftare, samtidigt som arbetstagarna upplevde att arbetsklimatet var mer avslappnat och arbetsklimatet mer jämlikt. Även i Ekstrands (2016) studie framkom samma resultat. Arbetstagarna upplevde att de tidigare hierarkiska maktstrukturerna avtog i samband med att cheferna arbetade sida vis sida med underordnade.

Oberoende har övergången från fasta arbetsplatser vid kontoret inte endast setts som något positivt. I Sibergs (2015) studie framkommer det även missnöje beträffande övergången till aktivitetsbaserat arbetssätt och ledarrollen. Vissa informanter upplevde cheferna som mindre synliga i och med att de inte längre hade egna arbetsplatser. Informanterna menade att övergången från fasta arbetsplatser gjorde det svårare att ha fysiska möten med chefen, och då man aldrig visste var chefen befann sig uteblev korta vardagliga samtal. Även i Erikssons (2015) studie framkommer missnöje. Bland annat ansåg en del chefer att bristen på avskilda utrymmen för mer privata diskussioner var tydlig efter övergången till aktivitetsbaserade kontor. Cheferna menade att det egna privata rummet fungerade som en mötesplats där chefen och den underordnade kunde diskutera personliga och mer känsliga angelägenheter ostört. Vidare menade cheferna att denna möjlighet har komplicerats vid övergången till det aktivitetsbaserade arbetssättet. I studien framkom det även att en del chefer inte upplevde det som endast positivt att arbeta mer socialt bland övrig personal, utan kände att deras eget arbete avbröts frekvent i och med att de, efter övergången till aktivitetsbaserat arbetssätt, upplevdes som mer tillgängliga av de underordnade.

2.2.3 Organisationskultur och kommunikation vid en aktivitetsbaserad arbetsplats

Betydelsen av fungerande kommunikation är central när det kommer till en god organisationskultur, och social interaktion ses som såväl hälsosamt, som nödvändigt. Kommunikation är väsentlig för att organisationer skall kunna uppnå mål, sträva efter gemensamma visioner och hitta lösningar ifall problem uppstår (Lundqvist, 1994). Lima (2007) betonar även ledarskapets betydelse vid fungerade kommunikation och menar, i linje med vad som tidigare redan diskuterats, att dagens ledare bör fungera som handledare. God kommunikation och diskussion är nödvändigt inom organisationen, inte strikta regler och direktiv. Toivanen (2015) betonar också vikten av god kommunikation, konkreta och tydligt uttalade mål och ett interaktivt ledarskap vid skapandet av en frisk arbetsmiljö.

I enlighet med de aktivitetsbaserade arbetsplatsernas moderna uppbyggnad och struktur är även kommunikationen vid dessa arbetsplatser modern och tekniken som ett kommunikativt redskap är central. I och med att personalen inte innehar egna fysiska arbetsplatser blir kommunikationen betydande för att kunna nå varandra. När det kommer till forskning kring det aktivitetsbaserade arbetssättet och kommunikation är åsikterna delade. Forskningresultat visar nämligen att många arbetstagare upplever det aktivitetsbaserade arbetssättet som en stöttepelare för förbättrad kommunikation. Till exempel i Sibergs (2014) studie är resultatet huvudsakligen positivt. Arbetstagarna upplever att det aktivitetsbaserade arbetssättet medför ökad kommunikation, och man har möjlighet att diskutera med personal från andra avdelningar och med andra arbetsuppgifter mer aktivt än tidigare. Med andra ord upplever arbetstagarna att det sociala nätverket växt i samband med övergången till det aktivitetsbaserade arbetssättet. Även i Ekstrands (2016) studie anser majoriteten av arbetstagarna att möjligheten att välja arbetsplats medförde ökad kommunikation och nya bekanskapelser på arbetsplatsen.

Emellertid konstaterar arbetstagarna i samma studie, att den egna arbetsgruppens kommunikation delvis lidit på grund av övergången från fasta arbetsplatser (Ekstrand, 2016). Detta i och med att man inte ser varandra på samma sätt som tidigare och den muntliga kommunikationen avtar. Även en del chefer upplevde det som utmanande att upprätthålla god kommunikation med arbetstagarna i deras arbetsgrupp, då de inte nödvändigtvis arbetade i närheten av dem. Ledarskapet kräver mera engagemang än tidigare menar cheferna (Siberg, 2014).

Sociala koder och interaktion är även nödvändigt att reflektera över när det kommer till organisationskultur vid en aktivitetsbaserad arbetsplats. I samband med att man som arbetstagare inte har egna arbetsplatser och bör välja lämplig arbetszon i enlighet med arbetsuppgiften, förblir frågor kring samtalets ljudnivå, användning av utrymmen och andra sociala koder betydande. Ekstrand (2016) diskuterar komplikationerna gällande detta. Bland annat framkommer det ur hennes studie att arbetstagare, oberoende det fria arbetsplatssystemet, upplevt att vissa stationer är ämnade för vissa människor, och att de hierarkiska strukturerna oberoende arbetsätt är närvarande. Forskningsresultat (Siberg 2014; Eriksson, 2015 & Ekstrand, 2016) hänvisar till att arbetstagarna upplever det som ett irritationsmoment då det inte finns arbetsutrymme vid en specifik zon, eller ifall det uppstår hektiska diskussioner och samtal vid deras arbetsplats.

Toivanen (2015) betonar betydelsen av tydlig kommunikation och klara spelregler vid skapandet av välfungerande arbetsplatser. Med andra ord, är det betydande att sociala koder och regler artikuleras tydligt inom organisationen, för att minska uppkomsten av missnöje bland arbetstagarna. Även Schein (2010) poängterar detta. Han menar att en betydande del av ledarskapet är att kommunicera och uttrycka tydliga normer och förväntningar beträffande arbetet och arbetstagarna. Utan klara spelregler kan organisationskulturen upplevas som diffus och blir svårare att greppa för arbetstagaren. Schein (2010) menar även att vid organisationsförändringar är det lätt att omvandla de ytliga faktorerna och implementera nya visioner och värderingar, men ifall de grundläggande antagandena strider emot organisationsomvandlingen förblir det svårt för organisationen att klara en förändring.

Vilket redan konstaterats förutsätter det aktivitetsbaserade arbetssättet att organisationskulturen förhåller sig positivt till flexibla arbetslösningar och distansarbete. Oberoende är det ändå viktigt att konstatera, i enlighet med Schein (2010), att även om en organisation med hjälp av ytliga artefakter, som arkitektur och teknik, förhåller sig positivt till ett flexibelt och mångfacetterat arbetsklimat, är det de grundläggande antagandena inom organisationen, vilka verkligen påverkar förhållanden och formar arbetsklimatet. Förhåller sig till exempel de grundläggande antagandena inom organisationen negativt till distansarbete kan detta ge upphov till konflikter och överlag en negativ uppfattning kring distansarbetet.

Anderson, Byerly & Coffey (2002) behandlar problematiken kring acceptandet av distansarbete vid arbetsplatser. De menar att det finns en tendens att arbetstagare känner att de bör kompensera med extra arbete då de arbetar på distans och inte varit närvarande på kontoret. Detta menar Anderson et al. (2002) att kan leda till konflikter i och med att det är svårare för arbetstagarna att bedöma hur mycket de arbetar i relation till varandra. Även chefens förhållande till distansarbete är avgörande. Ifall chefens uppfattning kring distansarbete inte är positiv är risken stor att de underordnande upplever distansalternativet som negativt, och konflikter kan uppstå. Detta stämmer väl överens med Scheins (2010) betoning kring ledarskapets betydelse vid formandet av organisationskultur och arbetsklimat.

Jag anser att denna diskussion är extra viktigt att föra senare i analyskedet; Hur det aktivitetsbaserade arbetssättet implementerats i organisationen, och att försöka få en djupare förståelse för hur det aktivitetsbaserade arbetssättet upplevs påverka organisationskulturen och dess struktur bland arbetstagarna.

2.3 Arbetsrelaterad identitet

I enlighet med denna studies syfte och forskningsfrågor är det väsentligt att öppna upp för begreppen identitet och arbetsrelaterad identitet. Detta för att få en djupare förståelse för vad arbetsrelaterad identitet egentligen innefattar och vilka faktorer som eventuellt påverkar den.

I och med att begreppet identitet, är ett ytterst komplext begrepp som dessvärre inte går att beskriva men en benämning, väljer jag i denna studie, att inte lägga desto större fokus vid själva begreppet identitet, utan ser det som mer naturligt att kortfattat öppna upp för begreppet, för att sedan fokusera mera ingående på vad arbetsrelaterad identitet innebär.

Identitet har diskuterats inom flera vetenskaper men jag har valt betona begreppet utgående ur det social psykologiska perspektivet. Detta i och med att detta är en beteende vetenskaplig studie, och jag som forskare upplever att detta perspektiv står mest i enlighet med min kunskapsuppfattning. Det social psykologiska perspektivet utgår ifrån att identitet inte endast är biologiskt, utan att den sociala kontexten även har en inverkan (Hall, 1997). Berger och Luckman (1998) menar att identitet handlar om individens relation till samhället, och antyder mer ingående att det handlar om en konstant växelverkan mellan individen och

dennes personliga erfarenheter och egenskaper i relation till den sociala omgivningen och kontexten.

Arbetsrelaterad identitet hänvisar till arbetstagarens identifiering med den egna arbetsplatsen, denna identifiering kan excitera i olika former. Arbetsrelaterad identitet består av olika faktorer, till exempel arbetsrelaterade färdigheter, personliga erfarenheter och den sociala omgivningen (Rudman & Denhardt, 2008). Arbetsrelaterad identitet är med andra ord ett mångfacetterat begrepp som hänvisar till både det personliga karriärvalet, yrkeskaraktären, arbetsgruppen och organisationen i vilken man arbetar (Bothma, Lloyd, & Khapova, 2015). I denna studie kommer jag främst fokusera på arbetsrelaterad identitet i förhållande till organisation, och arbetets karaktär. Detta i och med att jag upplever att det är gällande dessa två faktorer som det aktivitetsbaserade arbetssättet eventuellt kan uppfattas ha en inverkan på arbetstagarnas identitet på jobbet.

Att ha en positiv relation till sin arbetsplats och känna att man som arbetstagare kan identifiera sig med arbetsplatsen och dess värderingar, medför både mervärde för arbetstagaren såväl som för organisationen (Kirpal, 2004). Arbetsrelaterad identitet handlar med andra ord om växelverkan mellan arbetstagaren och organisationen. En person som känner en stark samhörighet med sin arbetsplats, och upplever att den egna arbetsuppgiften gör en betydelse för organisationen såväl som sig själv, innehar en stark arbetsrelaterad identitet. Personer med en stark arbetsrelaterad identitet tenderar även vara mer arbetsmotiverade och känna högre arbetstillfredsställelse (Johansson & Berggren, 2012).

Detta beskrivs mer utförligt genom teorin, *Person-Organisation-fit* (P-O fit), och hänvisar till hur väl arbetstagaren kan identifiera sig med sin arbetsplats, och hur väl arbetstagarens visioner, mål och normer stämmer överens med organisationens. Även fungerande sociala relationer vid arbetsplatsen, och en känsla av gemenskap jämt mot de övriga arbetstagarna påverkar arbetstagarers P-O fit (Sekiguchi, 2004). För organisationer är det betydande att arbetstagaren kan identifiera sig väl med organisationen och dess verksamhet. Detta för att försäkra att arbetstagarna är lojala, motiverade och arbetar i linje med organisationens framtids mål och visioner (Cable & Judge, 1995). Detta innebär att en arbetstagare som har en svag P-O fit och känner att organisationen denna jobbar för och dess värderingar inte stämmer överens med personens personliga värderingar, tenderar att inte vara lika motiverad att utföra sitt jobb (Farooqui & Nagendra, 2014). Dessutom kan det i dessa situationer uppstå konflikter, ifall organisationens verksamhet strider mot arbetstagarens personliga ideal

(Johansson & Berggren, 2012). Med andra ord är en svag P-O fit negativt för både arbetstagaren och organisationen.

Ifall Person-Organisation fit modellen appliceras på en aktivitetsbaserad arbetsplats, kan man anta, att för att arbetstagarna skall inneha en strakt arbetsrelaterad identitet och en hög P-O fit, bör arbetstagarna i fråga värdesätta flexibelt, självständigt arbete och som chef bör man inneha mycket tillit och en förmåga att kunna handleda personal utan daglig'' face-to-face'' kontakt.

När det kommer till arbetsrelaterad identitet och arbetets karaktär, handlar det främst om hur arbetstagaren upplever själva arbetsuppgiften (Bothma, Lloyd & Khapova, 2015). Det vill säga, hur väl arbetstagaren kan identifiera sig med arbetsuppdraget denne innehar, och utförande av uppdraget. En arbetstagare kan känna en stark identifiering med sin arbetsuppgift, och arbetets karaktär, men ändå uppleva att förhållandet till organisationen och möjligheten att identifiera sig med denna är svaga (Johansson & Berggren, 2012). Detta utgör en svår situation för arbetstagaren, då denne upplever sitt arbete som betydelsefullt, men känner att möjligheterna att identifiera sig med organisationens värderingar, kollegerna och den sociala kontexten är små (Johansson & Berggren, 2012).

Situationen kan även vara omvänd, vilket innebär att arbetstagaren i fråga har en stark relation till organisationen och dess verksamhet, men upplever att själva arbetsuppgiften inte motsvarar de egna förväntningarna och har svårigheter att identifiera sig med arbetet och dess karaktär. Johansson och Berggren (2012) anser att bägge situationer är komplicerade och att en arbetstagare som upplever dessa problem sällan har speciellt hög arbetsmotivation.

2.3.1 Arbetsrelaterad identitet och gemenskap vid en aktivitetsbaserad arbetsplats

Det har redan konstaterats att det aktivitetsbaserade arbetssättet medför flexibilitet, och möjlighet att jobba på distans. Arbetssättet förutsätter att personalen är flexibel och att personalen inte behöver infinna sig på kontoret fem hela dagar i veckan. Detta har konsekvent en inverkan på arbetsgemenskapen. Då arbetstagare tenderar att jobba på distans och den dagliga reella kontakten med kollegor uteblir, förändras även synen på gemenskap och identitet.

Daglig social interaktion är betydande för att arbetstagare skall må bra (Toivanen, 2015). Fysiska möten och diskussioner med kolleger är nödvändiga för att upprätthålla ett bra

arbetsklimat. Ändå upplever många arbetstagare att möjlighet till distansarbete och flexibla arbetslösningar är viktig, och allt fler arbetstagare väljer att jobba på distans (Wilkinson et al., 2010). Då majoriteten av arbetstagarna vid en aktivitetsbaserad arbetsplats jobbar delvis på distans fungerar kontoret som en viktig mötesplats. Det är här arbetstagarna umgås, diskuterar och utvecklar idéer, för att sedan kunna arbeta självständigt utanför kontoret (Toivanen, 2015).

Men är denna sporadiska kontakt tillräcklig för arbetstagare, och utgör detta arbetsätt möjlighet för att utveckla djupare vänskapsband kolleger emellan? Bodin-Danielsson (2010) menar att daglig fysisk kontakt är betydande för att arbetstagare skall kunna bygga upp trygga lojala relationer. Vidare menar hon att arbetstagare som arbetar inom mer sociala miljöer även tenderar att ha fler vänskapsband inom organisationen. Det framkommer även i Bodin-Danielssons (2010) studie att hälsosamma sociala interaktioner kolleger emellan medför ökad arbetsglädje och motivation.

Som tidigare nämnts skapar arbetstagare sin egen identitet vid arbetsplatsen genom att interagera med övrig personal, utföra sina arbetsuppgifter och utveckla ett förhållande till kolleger och organisationen. Vid en aktivitetsbaserad arbetsplats är skapandet av den personliga identiteten eventuellt inte lika tydlig som vid organisationer där fasta arbetsplatser förekommer och distansarbete inte är lika vanligt. Detta kan delvis ha att göra med att man som arbetstagare inte sitter avdelningsvis, och har sin egen arbetsplats. Arbetstagarens identitet förblir mera anonym vid ett aktivitetsbaserat kontor, då möjligheterna till distansarbete och självständigt arbete är stor.

Som redan nämnts påvisar forskning att den personliga arbetsplatsen skapar trygghet och tillhörighet. Försvinner den egna platsen och det personliga utrymmet, finns det en risk att arbetstagarens identitet och samhörighet till arbetsplatsen avtar (Millward et al., 2007). Detta framkommer delvis i Sibergs (2014) forskning, där arbetstagarna poängterar betydelsen av den egna arbetsplatsen, och behovet av att gärna sitta på samma plats tillsammans med sin egen arbetsgrupp. Studier visar att vid ett flertal arbetsplatser upplevs det aktivitetsbaserade arbetssättet som något negativt, i och med bortgången från personliga arbetsplatser (Bouvier & Eriksson, 2014).

Problematiken kring att det aktivitetsbaserade arbetssättet även tenderar att försvåra den interna kommunikationen inom arbetsgrupper, kan även påverka den personliga arbetsrelaterade identiteten. Realiteten att arbetstagare inte sitter tillsammans med kolleger från samma arbetsteam kan påverka både gemenskapen och kommunikationen arbetstagarna emellan (Appel Meulenbroek, Groenen, & Janssen, 2011). För många arbetstagare upplevs den egna arbetsgruppen som en betydande social trygghet. Genom att arbetstagarna har tillgång till personliga sittplatser på kontoret tenderar även den sociala tryggheten inom arbetsgruppen upprätthållas och även utvecklas. Arbetstagare upplever det som negativt att intern kommunikation avtar och relationerna inom den närmaste arbetsgruppen inte är lika starka i och med övergång till det aktivitetsbaserade arbetssättet (Bouvier & Eriksson, 2014). Dessa resultat är även negativa i förhållande till relevansen av starka relationer kolleger emellan, och betydelsen av aktiv kommunikation för att arbetstagarna skall känna gemenskap och samhörighet vid arbetsplatsen, vilket diskuterades tidigare i samband med P-O fit modellen.

Trots att det bland annat framkommer ur Sonntentags et al. (2010) studie att för mycket frihet för arbetstagare även kan medföra stress, förekommer det ändå forskningsresultat som visar till att arbetstagare uppskattar att fritt få välja arbetsplats och arbeta flexibelt (Toivanen, 2015). Det rörliga arbetssättet medför frihet, och arbetstagaren känner att denne får göra självständiga val vid arbetsplatsen (Toivanen, 2015). Betydelsen av att som arbetstagare känna att man får fatta egna beslut inom organisationen är betydande, och påverkar även den arbetsrelaterade identiteten och vidare arbetstagarens arbetsmotivation (Wilkinson et al. 2010).

Överlag har det diskuterats kring arbetsidentitet och att den förändrats och utvecklats en del i och med strukturella och kulturella förändringar i samhället. Halava och Pantzar (2010) menar att synen på ens egen arbetsidentitet förändrats i samband med arbetsmarknadens kraftiga utveckling, vilken påverkat människans sätt att se på arbete och karriär. De menar att yrkesrollen har förändrats under de senaste decennierna, och att valmöjligheterna i arbetslivet gör att folk byter jobb och karriärsbana allt flitigare vilket även resulterar i att yrkesrollen och arbetsidentiteten blir mer komplex. Få jobbar för samma organisation med samma arbetsuppgift livet ut, istället tenderar folk byta arbetsplats och fokus ligger mera på den individuella utvecklingen, framom att arbeta på en specifik arbetsplats (Halava &

Pantzar, 2010). Därmed kan man se på yrkesrollen och arbetsidentiteten som mer individfokuserad i dagens samhälle.

2.3.2 Arbetsmotivation

I detta skede har jag valt att diskutera arbetsmotivation. Även om denna studie inte direkt berör fenomenet motivation vid arbetsplatsen, upplever jag att arbetsmotivation, såväl som arbetsrelaterad identitet samverkar och påverkar varandra. Denna uppfattning är jag inte ensam om, utan ett fler tal studier antyder att motivation och arbetsrelaterad identitet ligger i relation till varandra (Oyserman & Destin 2011; Ellemers, Gilder & Haslam, 2004). Därmed upplever jag det logiskt att diskutera motivation i förhållande till arbetsrelaterad identitet.

Daniel Pink (2009) är en populärkulturell forskare inom motivation, och har uppmärksammats en del under det senaste årtiondet, speciellt i ämnet arbetsmotivation. Pink (2009) hävdar nämligen att monetär belöning inte har en signifikant betydelse när det kommer till arbetsmotivation. Däremot har han utformat en teori om arbetsmotivation. Han anser att ett autonomt, meningsfullt arbete genom vilket man som arbetstagare kan utvecklas, är motiverande.

Den första av de tre faktorerna som påverkar arbetstagarnas motivation och förhållande till arbetet är känslan av att vara autonom. Enligt Deci och Ryan (2009) bidrar känslan av att vara en autonom arbetstagare inte bara arbetsmotivation, utan arbetstagare tenderar att vara mer engagerade i organisationen då de känner att de inte ständigt kontrolleras av chefen, utan kan under flexibla omständigheter utföra sitt arbete i enlighet med hur de själv upplever att det bör göras. Pink (2009) poängterar ändå vikten av att inse att känslan av att vara autonom, inte bör förväxlas med att vara självständig. Enligt Pink (2009) kan känslan av att vara autonom inte uttryckas som en synonym för att vara självständig. Detta i och med att man kan vara autonom, samtidigt som man är beroende av kolleger. Att vara autonom innebär med andra ord inte att man arbetar självständigt och oberoende av andra, utan att man genom arbetet upplever att man får fatta egna beslut och påverka det egna arbetet, i samverkan med andra. Vidare menar Pink (2009) att det inte är det självständiga arbetet arbetstagare bör sträva efter, utan känslan av att man själv kan påverka arbetet och fatta egna beslut.

Skillnaden mellan självständighet och att vara autonom förblir eventuellt aningen vag. Min tolkning av detta är att möjligheten till personliga val för arbetstagare är betydande, likaså möjligheten att fatta egna beslut. Detta innebär ändå inte att ytterst självständigt arbete, där beroendet och kommunikationen med övrig personal avtar, är lösningen. Dessa tankar står i linje med både tidigare forskningsresultat som antyder att ett för självständigt och flexibelt arbete medför stress (Sonntag et al., 2010). Likaså Bouvier och Eriksson (2014) redogör för ett forskningsresultat där att arbetstagarna var missnöjda över övergången till det aktivitetsbaserade arbetssättet i och med att kommunikationen och den dagliga kontakten med arbetsteamet avtagit.

Den andra faktorn som har en inverkan på arbetsmotivationen menar Pink (2009) är meningen, betydelsen med arbetet, *Purpose*. Känner man som arbetstagare att den finns en tydlig mening, ett syfte med ens arbetsuppgift, är möjligheterna till ökad arbetsmotivation även större (Pink, 2009). Detta är en relativ självklar tankegång; känns arbetet betydelsefullt, är även viljan att arbeta för det större. Detta resonemang är även i linje med vad som tidigare diskuterades gällande arbetsrelaterad identitet och vikten av att som arbetstagare kunna identifiera sig med sitt arbete och dess karaktär (Johansson och Berggren, 2012).

Slutligen den tredje faktorn som enligt Pink (2009) har en inverkan på arbetstagares motivation är möjligheten till att kunna utvecklas och bemästra sitt arbete, *mastery*. I och med att ingen direkt översättning från det engelska ordet *mastery* existerar i svenskan, har jag bestämt att utgå från benämningen bemästra sitt arbete, eller att kunna utvecklas inom sin sitt arbete. Pink (2009) menar att för att en arbetstagare skall vara dedikerad att utföra sitt arbete och känns sig motiverad, krävs det utrymme för arbetstagaren att utvecklas. Det behövs utrymme för arbetstagaren att kunna utvecklas i sitt arbete och utmana sig själv.

Precis som de två övriga faktorerna, upplever jag att denna står i relation med arbetsrelaterad identitet och vikten av att som arbetstagare kunna identifiera sig med sin arbetsuppgift och dess utmaningar såväl som organisationen och verksamhetens målsättningar. Känner man som arbetstagare att man kan utvecklas inom sin arbetsplats, samtidigt som man upplever att man kan utveckla organisationen, är känslan av arbetstillfredsställelse och arbetsmotivationen ofta hög (Johansson och Berggren, 2012).

Jag upplever att Pinks teori (2009) i relation till arbetsrelaterad identitet och organisations och yrkes identifiering vid arbetsplatsen bidrar till ytterligare diskussion i denna studie, och hoppas att teorin kan ge studien djup och substans. Jag vill ändå påvisa min medvetenhet om att Pink och hans teori som forskningsunderlag eventuellt kan upplevas som aningen kommersiellt, och jag är medveten om att teorin representerar populärkulturen framom mera traditionella forskningsunderlag. Därmed har jag även valt att lyfta fram en erkänd teori gällande motivation, både inom såväl som utanför arbetsvärlden, Deci och Ryans teori *Self-Determination-Theory* (1985).

Deci och Ryan (1985) menar att motivation grundar sig på tre centrala faktorer, vilka påminner mycket om de Pink (2009) lyfter fram. Dessa tre faktorer är *autonomy*, *competence* och *relatedness*, vilka jag valt att översätt till autonomi, kompetens och samhörighet. Deci och Ryan (1985) menar likt Pink (2009) att autonomi är en betydande motivationsfaktor. Utöver detta menar de även att känslan att ha kompetens och dessutom kunna vidare utveckla sin egen kompetens är en essentiell faktor då det kommer till motivation. Slutligen menar Deci och Ryan (1985) även att det är viktigt för människan att känna samhörighet, och att känslan av socialt tillhörande påverkar motivationen positivt.

Dessa tre faktorer berör delvis de samma punkterna som Pink tar upp, och därmed anser jag att denna betydligt äldre och mer utövade teorin, ytterligare stöder diskussionen kring motivation, och faktorer som berör denna.

3. Syfte och Forskningsfrågor

I min avhandling har jag valt att fokusera på det aktivitetsbaserade arbetssättet och dess inverkan på organisationskulturen och arbetsidentiteten bland arbetstagarna. Min avsikt är att koncentrera mig på arbetstagarnas olika uppfattningar kring det aktivitetsbaserade arbetssättet. Med andra ord är jag inte intresserad av att hitta en gemensam nämnare, utan lyfta fram olika aspekter kring arbetssättet.

Syftet med denna studie är att få en djupare förståelse för det aktivitetsbaserade arbetssättet, och bättre förstå hur arbetstagare upplever det att arbeta på en aktivitetsbaserad arbetsplats. Genom att utföra en kvalitativ studie, ämnar jag försöka besvara frågorna hur arbetstagarna upplever att den aktivitetsbaserade arbetsplatsen inverkar på organisationskulturen och arbetstagarnas identitet vid arbetsplatsen.

Forskningsfrågorna är således följande:

1. Hur uppfattar arbetstagarna det att jobba på en aktivitetsbaserad arbetsplats?
2. Hur uppfattar arbetstagarna att det aktivitetsbaserade arbetssättet inverkar på organisationskulturen?
3. Hur uppfattar arbetstagarna att det aktivitetsbaserade arbetssättet inverkar på deras arbetsidentitet?

4. Metodologiska utgångspunkter

Den kvalitativa forskningsmetoden undersöker, till skillnad från den kvantitativa forskningsmetoden, hur ett fenomen uppfattas och erfaras av en grupp eller en individ. Således strävar man inom den kvalitativa forskningsmetodiken inte efter att pröva en hypotes, utan genom att begrunda personers världsbild försöker man få mera kunskap gällande ett fenomen (Jensen, 1995).

Denna studie utförs ur den kvalitativa forskningsansatsen. Detta i och med att syftet med studien är att förstå hur arbetstagarna upplever deras arbetsmiljö vid en aktivitetsbaserad arbetsplats. Studien förankrar sig med andra ord i arbetstagarnas subjektiva upplevelser och uppfattningar, vilket tydligt karaktäriserar den kvalitativa forskningsmetoden (Larsson, 2011). Jag avser således närma mig forskningsfrågorna genom att fokusera på hur arbetstagarna upplever det aktivitetsbaserade arbetssättet, och därmed forska i hur olika individer uppfattar ett fenomen.

4.1. En fenomenografisk ansats

I och med att jag har som avsikt att identifiera och lyfta fram arbetstagens olika uppfattningar och erfarenheter gällande det aktivitetsbaserade arbetssättet, har jag valt att utföra studien genom det fenomenografiska perspektivet. Det fenomenografiska perspektivet, vilket utvecklats av den finlandssvenska pedagogen Michael Uljens, har fått ett egentligt erkännande bland pedagoger så sent som under 1980-talet (Uljens, 1989). Ansatsen har en stark anknytning till den pedagogiska forskningen och har främst utövats i Norden, speciellt i Sverige var perspektivet även vidare utformats (Niikko, 2003). Fenomenografin grundar sig delvis i det fenomenologiska perspektivet, ur vilket man som forskare även lyfter fram den subjektiva uppfattningen kring ett fenomen (Dahlgren & Johansson, 2011).

Även om den fenomenografiska ansatsen använts flitigt inom pedagogiken och är en erkänd ansats i Norden, är vetenskapen om perspektivet och dess innebörd inte lika omfattande inom andra forskningsområden. Att det fenomenografiska perspektivet eventuellt kan uppfattas som främmande utanför det pedagogiska forskningsområdet, ser jag ändå inte som ett hinder vad det beträffar denna studie. Detta främst i och med att min studie görs på svenska och

utförs i ett pedagogiskt syfte. Tvärtom upplever jag det som en rikedom att kunna använda mig av detta perspektiv, då forskning och information gällande perspektivet till stor del är skriven på svenska och finska, och är lätt tillgänglig.

Studien förankras därav i den fenomenografiska ansatsen, och utgår från hur olika arbetstagare uppfattar fenomenet aktivitetsbaserat arbetssätt. Larsson (2011) förklarar att den fenomenografiska ansatsen inte är ute efter att hitta förklaringar till ett fenomen, utan snarare förstå innebörden av fenomenet i förhållandet till den subjektiva människan. Fenomenografien strävar med andra ord efter att skildra ett fenomen och betona flera människors uppfattningar och upplevelser kring fenomenet. Således är avsikten med den fenomenografiska ansatsen inte att försöka formulera en gemensam uppfattning gällande ett fenomen, med hjälp av ansatsen vill man snarare ta vara på skillnader gällande individers uppfattning kring samma fenomen (Dahlgren & Johansson, 2011). I denna studie innebär det att jag som forskare lyfter fram olika erfarenheter och uppfattningar kring det aktivitetsbaserade arbetssättet och hur det påverkar organisationskulturen och arbetsidentiteten. Jag anser det berikande att vara på olika människors uppfattningar och erfarenheter av arbetssättet och på så sätt bidra med ökad kunskap om aktivitetsbaserade arbetsplatser och deras funktion. Essensen med det fenomenografiska perspektivet är att genom att tolka olika personers uppfattningar kring ett fenomen samtidigt beskriver verkligheten, detta i och med att verkligheten skapas genom människors subjektiva uppfattningar kring ett fenomen i omgivningen (Uljens, 1989).

Syftet med studien är följaktligen att få en djupare insikt i hur olika arbetstagare upplever det aktivitetsbaserade arbetssättet. I och med att jag är intresserad av arbetstagarnas individuella uppfattningar och föreställningar kring det aktivitetsbaserade arbetssättet anser jag det ytterst lämpligt att använda mig av den fenomenografiska ansatsen. Till skillnad från det fenomenologiska perspektivet, vilket utgår från att man som forskare formulerar ett antagande utifrån flera personers uppfattningar om ett fenomen, vill jag fokusera på variationerna kring hur fenomenet aktivitetsbaserat arbetssätt kan erfaras (Dahlgren & Johansson, 2011). Jag strävar därav efter att skildra fenomenet aktivitetsbaserat arbetssätt, genom att betona och lyfta fram olika arbetstagares upplevelser och erfarenheter av detta arbetssätt

4.2. Tema-intervju

I och med studiens relativt snäva tidsram, men främst på grund av etiska skäl är inte observationsstudier ett lämpligt alternativ för denna studie. Även om jag anser det ytterst berikande att personligen ha möjlighet att observera aktivitetsbaserade arbetsplatser, menar jag att utförandet av observationerna medför komplikationer, främst för företagen. I och med företagens strikta sekretesspolitik är möjligheterna för observationsstudier inte fullt giltiga och jag känner att mitt data kunde lida på grund av ett bristfälligt observationsmaterial. Därmed utför jag istället tema-intervjuer, även kallade halvstrukturerade intervjuer med arbetstagare vid aktivitetsbaserade arbetsplatser.

Tema-intervjuer är intervjuer, vilka utgår från förutbestämda teman. Strukturen för denna typ av intervju är anpassningsbar, och intervjufrågorna fungerar mera som riktgivande, inte absoluta (Kvale & Brinkmann, 2009). Däremot är teman betydande, och med hjälp av dessa försöker forskaren genom ett avslappnat samtal med intervjupersonen få svar på studiens intervjufrågor (Patton, 2002). I och med att denna studies syfte är att försöka ta vara på intervjupersonernas uppfattning och upplevelser kring det aktivitetsbaserade arbetssättet, anser jag att intervjuformen lämpar sig väl. Även Dahlgren och Johansson (2011) menar att tema-intervjuer är att föredra vid användningen av det fenomenografiska perspektivet. Att jag dessutom senare i analyskedet ämnar identifiera olika återkommande teman och kategorier i mitt insamlade material, medför ytterligare motiv för att redan i intervjustudet använda mig av en tematiskstruktur. Mina intervjuer utgår från tre olika teman; *Uppfattningen kring det aktivitetsbaserade arbetssättet, organisationskultur och arbetsidentitet*. Dessa teman är centrala grundpelare i min intervjuguide (se Bilaga 1), och fungerar även som betydande utgångspunkter i teoridelen.

Den teoretiska referensramen grundar sig i teorier om ledarskap, kommunikation och social interaktion inom organisationskulturer. Arbetsmotivation och betydelsen av den egna arbetsrollen är även ämnen som tas upp i teoridelen. För att intervjustommen skall avspegla och beröra teorin har jag byggt upp intervjuguiden runt dessa frågor. Fokus ligger på organisationskultur i förhållande till ledarskap och kommunikation. Samtidigt som jag har valt att diskutera arbetsmotivation, sociala strukturer och arbetsroller, tillsammans med intervjupersonerna.

Som forskare inser jag ändå risken med tema-intervjuer och det faktum att man som forskare inte alltid får svar på det man frågar, då frågorna innehar en öppen struktur. Däremot ger denna typ av intervjuform utrymme för nya oplanerade vändningar, vilket jag ser som önskvärt vid denna studie. Kvale och Brinkmann (2009) menar att då avsikten är att ge informanterna rum för personliga reflektioner samtidigt som man som forskare vill ha kontroll över diskussionen, är tema-intervjuer lämpliga. Vid denna studie anser jag att detta är ytterst relevant– jag vill ge utrymme för en djup och mångfacetterad diskussion, samtidigt som ja strävar efter att fokus ligger på det aktivitetsbaserade arbetssättet, organisationskultur och arbetsidentitet.

4.3 Insamling av material

Forskningsmaterialet består av nio intervjuer med nio personer, vilka samtliga arbetar på en aktivitetsbaserad arbetsplats. Vad det beträffar sökandet av informanter har processen varit relativt enkel. Genom att höra mig för med bekanta vilka jobbar på aktivitetsbaserade arbetsplatser har jag kommit i kontakt med potentiella intervjupersoner. Detta tillvägagångssätt går under benämningen *snöbollsurval* och betyder att man som forskare via redan exciterande kontakter och nätverk värvar informanter, av vilka man ytterligare i sin tur värvar fler informanter (Waters, 2015). Genom att ordet sprids inom en viss målgrupp lyckas man som forskare med andra ord komma i kontakt med önskvärda informanter. Jag anser att detta handlingssätt fungerat väl i denna studie. Istället för att kontakta företaget, för att i sin tur få kontakta med arbetstagarna, har jag kommit i kontakt med en arbetstagare som sedan har spridit informationen inom företaget, såväl som utanför, och på sätt har jag kommit i kontakt med flera potentiella och intresserade informanter. Det positiva med detta handlingssätt är att intervjuerna inte känns påtvingade, utan intervjupersonerna har snarare varit ivriga att delta. Även om detta tillvägagångssätt eventuellt kan uppfattas som aningen oprofessionellt, kan jag inte annat än motsätta mig. Vid utförande av denna studie var användningen av snöbollsurval ett välfungerande handlingssätt för att komma i kontakt med lämpliga informanter.

Vidare har jag varit mån om att informanterna är i olika åldrar och innehar olika arbetsuppgifter, detta för att medföra diversitet och minska risken för att forskningsmaterialet är allt för homogent. Bland annat kunde det uppstå problematik om samtliga intervjupersoner jobbar mycket på resande fot och princip aldrig är på kontoret. Därmed har

jag kontrollerat med varje enskild intervjuperson på förväg vilken jobbposition de bisitter och hur de arbetar. Detta för att inte riskera att insamlingsmaterialet blir bristfälligt.

Trots detta är företagen vilka intervjupersonerna arbetar inom, relativt likartade. Orsaken till detta har delvis att göra med att företag vilka använder sig av det aktivitetsbaserade arbetssättet i den bemärkelse vilken jag i denna studie fokusera på, ofta är stora etablerade företag, vilka innehar både en stor personal såväl som kapital. Det aktivitetsbaserade arbetssättet, vilket jag vill studera i denna studie är inte lönsamt på mindre arbetsplatser och därmed utesluts dessa. Att företagen är jämförbara ser jag ändå som positivt, detta i och med att det minskar risken för att företagens ekonomiska utgångsläge och personalmängd fungerar som avgörande faktorer vid resultatredovisningen. Istället kan fokus riktas mot de kvalitativa aspekterna – organisationskultur och arbetsidentitet vid företaget. Nedan följer en tabell över informanterna, deras ålder och arbetsuppgift.

Tabell 1. Beskrivning av informanter

Namn	Ålder	Arbetsuppgift
Anna	30	Konsult
Anton	36	Grafisk designer
Ellen	27	Försäljare
Fredrik	47	Projektutvecklare
Lisa	29	Rådgivande specialist
Malin	32	Event planerare
Maria	59	IT projektansvarig
Oliver	40	Projektutvecklare
Viktor	30	Konsult

För att intervjumaterialet skall upprätthålla hög validitet är det betydande att informanterna känner att intervjusituationen är trygg och att intervjun utförs på ett tillförlitligt sätt (Kvale & Brinkman, 2009). Därmed har jag beslutat att samtliga intervjuer utföras på intervjupersonernas egen arbetsplats. Detta för att skapa en neutral intervjusituation för

intervjupersonen (Kvale & Brinkman, 2009). Dessutom menar jag att det är naturligt att intervjun sker på arbetsplatsen då diskussionsämnet är arbetsrelaterad. Jag inser ändå vikten av att vi sitter avskilt så att ingen övrig personal kan ta del av samtalet.

Alla intervjuer spelas in och dessutom har jag valt att transkribera samtliga intervjuer. Detta för att på ett tillförlitligt sätt ta till vara på intervjupersonernas beskrivningar och uppfattningar om det aktivitetsbaserade arbetssättet och för att minimera risken för att missförstånd uppstår (Kvale & Brinkmann, 2009). Uljens (1989) betonar även vikten av att alltid transkribera intervjumaterialet noggrant då man utför en fenomenografisk studie. Detta för att underlätta tolkningen av materialet och öka tillförlitligheten. Därtill underlättar det analysprocessen, då jag som forskare har tillgång till intervjumaterialet även i skrift. Jag strävar efter att hålla ca 1 timme långa intervjusamtal. Jag anser att denna längd är lämplig för nio st. intervjuer. En intervjutid på mindre än en timme kunde uppfattas som knapp, medan ett par timmarsintervjuer både blir arbetsdryga att gå igenom, dessutom anser jag det rimligt att inte uppta mer än en timme av intervjupersonernas arbetstid.

Då samtliga intervjuer var genomförda varade den längsta 1 timme och 34 minuter, och den kortaste 53 minuter. Med andra ord lyckades jag hålla mig relativt bra till den tidsram jag planerat att genomföra intervjuerna inom. Detta till stor del på grund av att jag bett arbetstagarna att reservera en dryg timme för intervjun på förhand. Jag kontrollerade även på med informanterna att intervjun inte var inplanerad på en överlag fullbokad och hektisk dag, utan att informanterna hade en någorlunda bred tidsmarginal.

4.4 Analysmetod

I och med att studien utgår ur den fenomenografiska ansatsen använder jag mig även av den fenomenografiska analysmodellen. Den fenomenografiska analysmodellen utgår från att man som forskare, efter att ha grundligt analyserat sitt insamlade material, försöker identifiera signifikanta och betydelsefulla teman och kategorier (Dahlgren & Johansson, 2011). Genom att systematiskt markera med penna i det transkriberade materialet, försökte jag med andra ord identifiera intervjupersonernas avgörande uppfattningar och erfarenheter kring det aktivitetsbaserade arbetssättet.

Ett och samma fenomen kan uppfattas på många olika sätt, beroende på vem man frågar. Inom fenomenografin talar man om *utfallsrum*, vilket hänvisar till uppsättningen av olika uppfattningar kring ett fenomen (Dahlgren & Johansson, 2011). De olika uppfattningarna kring fenomenet, som i sin tur bildar utfallsrummet, skildras genom olika *beskrivningskategorier* (Uljens, 1989). Senare i analyskedet kommer jag klargöra för vilka beskrivningskategorier för denna studie är.

I det egentliga analyskedet är det betydelsefullt att man som forskare jämför de olika uppfattningarna som identifierats och försöker hitta såväl likheter som olikheter. Som Dahlgren & Johansson (2011, s. 129) uttrycker det är ”fenomenografins preliminära mål att urskilja variation eller skillnader mellan uppfattningar...” Detta görs bäst genom att systematiskt jämföra och analysera de utvalda och betydande kategorier som framkommit ur intervjumaterialet. I denna studie är följaktligen min avsikt varit att utskilja arbetstagarnas olika uppfattningar kring aktivitetsbaserat arbetssätt och deras uppfattningar kring organisationskultur och arbetsidentitet i relation till detta arbetssätt.

Utgående ur det insamlade materialet har min avsikt varit att identifiera arbetstagarnas olika uppfattningar kring det aktivitetsbaserade arbetssättet och genom att karaktärisera dessa uppfattningar samtidigt försöka besvara forskningsfrågorna. För att på ett så omfattande sätt som möjligt kunna skildra arbetstagarnas uppfattningar kring det aktivitetsbaserade arbetssättet försökte jag först identifiera olika *fokuseringskategorier*. Dessa kategorier fungerar som undergrupper för beskrivningskategorierna och öppnar upp mer specifikt och detaljerat för arbetstagarnas olika uppfattningar kring det aktivitetsbaserade arbetssättet. Det är med andra ord utgående ur de olika fokuseringskategorierna som jag senare försöker besvara mina forskningsfrågor, och på ett mer övergripande plan sammanfatta forskningsresultatet med hjälp av de olika beskrivningskategorierna.

I och med att jag utfört tema-intervjuer där förutbestämda teman har behandlats, ser jag det både som en fördel såväl som en utmaning att senare kategorisera intervjumaterialet. Detta i och med att mina förutbestämda teman eventuellt kan distrahera mig, då jag försöker identifiera helt nya signifikanta beskrivningskategorier. Samtidigt upplever jag att dessa förutbestämda teman tillfört mera struktur till intervjuerna.

4.5 Etik och tillförlitlighet

Som tidigare redan nämnts har möjligheterna att få fullt tillträde till de aktivitetsbaserade arbetsplatser, vilka jag kontaktat, varit utmanande. Det visade sig, främst på grund av sekretess principer, att jag som utomstående inte kunde ta del av arbetsplatsens verksamhet i den mån som jag upplever är nödvändig för att kunna utföra observationsstudier. För att inte riskera att mitt insamlingsmaterial skulle bli bristfälligt och inte tillräckligt tillförlitligt, valde jag en annan insamlingsmetod, nämligen tema-intervjuer. Jag vill påstå att tema-intervjuer fungerar bättre, då de etiska aspekterna inte är lika utmanande i den bemärkelse att jag som forskare inte behöver tillträde till informanternas arbetsplats. Dessutom möjliggör denna insamlingsmetod ett mer varierat data, då jag inte endast utgår från ett företag, utan flera.

Detta betyder ändå inte att de etiska aspekterna inte bör ses även vid användning av tema-intervjuer. Vid ett intervjutillfälle är det viktigt att intervjupersonerna tas i beaktan, och att all information behandlas i enlighet med vad som överenskommit med intervjupersonerna (TENK, 2009). För att tydliggöra intervjuvillkoren och inte skapa missförstånd, har jag därmed valt att samtliga intervjupersoner skall skriva under ett formulär (Se Bilaga 2) vilket klargör för att materialet som framkommer under intervjuerna får användas i studien. I enlighet med TENK:s (2009) direktiv innehåller samtyckesformuläret mina kontaktuppgifter, information gällande intervjulängden såväl som information kring studiens syfte. Enligt Kuula (2011) är det betydande att man forskare är öppen med forskningens syfte och inte hemlighåller information gällande forskningen för informanterna. Därmed anser jag det viktigt att informera informanterna om att studien behandlar ämnet aktivitetsbaserat arbetssätt. Trots detta anser jag det inte nödvändigt att berätta i detalj vad avhandlingens syfte är. Att lämna bort denna information skapar i min mening mer tillförlitlighet till intervjumaterialet. Detta i och med att möjligheten för informanterna att medvetet konstruera sina intervjusvar i en viss önskad riktning minskar.

Vad det beträffar anonymitet kommer varken intervjupersonernas namn eller företagens namn att förekomma i denna studie. Detta för att inte riskera att intervjupersonerna tillbakahåller information på grund av materialet kommer publiceras, dessutom är anonymiteten betydande för företagen och deras verksamhet. Oliver (2010) menar att i forskning som berör arbetsplatser ska man som forskare låta både intervjupersonerna och

organisation behandlas som anonyma. Ifall forskningsresultatet motsäger sig organisationens linje kan det nämligen skapa komplikationer för forskningsprocessen (Oliver, 2010). Därmed anser jag det skäligt att låta både företagen och intervjupersonerna förbli anonyma. Dessutom tenderar intervjupersonerna att svara och diskutera mer ärligt då de är medvetna om att deras identitet inte kommer utlämnas, vilket därmed tillför ytterligare validitet åt intervjumaterialet (Kvale & Brinkmann, 2009).

Utöver detta anser jag det även viktigt att se över min egen roll som forskare och hur mina subjektiva uppfattningar och erfarenheter kan påverka forskningsprocessen. Själv har jag aldrig arbetat vid en aktivitetsbaserad arbetsplats, dock blir detta aktuellt för mig senare i år. Jag har ändå kommit i kontakt med arbetssättet tidigare och har ett stort intresse för organisationsutveckling och arbetsvälmående. Jag har arbetat inom HR och har därmed sedan tidigare en inblick i betydelsen av välfungerande arbetslösningar. Jag ser det som positivt att jag inte har personlig erfarenhet av arbetssättet. Jag har med andra ord inte haft möjligheten att skapa några förutfattade meningar kring det, vilka kunde ha en inverkan på forskningen. Däremot strävar jag efter att försöka ge en så realistisk bild av det aktivitetsbaserade arbetssättet, utgående ur intervjumaterialet.

Det är inte endast de etiska aspekterna kring hur man behandlar informanterna och det insamlade datat som man som forskare bör se över. Det är även viktigt att man behandlar studier och tidigare forskning som framkommer i ens avhandling på ett professionellt sätt, utan att förvränga eller håna studierna och deras resultat (Kuula, 2011). Denna aspekt anser jag vara mycket viktig och strävar efter att den genomsyrar hela min avhandling.

Slutligen anser jag det betydande att åter poängtera, vid en kvalitativ forskning där det insamlade materialet är betydligt mindre än vid kvantitativa forskningar, förblir även forskningsresultatet mera snävt, och fungerar som riktgivande inte avgörande. Med denna studie vill jag således lyfta fram ett resultat som kan bidra med mera kunskap kring det aktivitetsbaserade arbetssättet, inte peka ut sanningar och lögnar kring det.

5. Analys

För att på bästa möjliga sätt kunna analysera mitt datainsamlingsmaterial, är det betydande att samtliga nio intervjuer är väl transkriberade. För att underlätta transkriptionsarbetet använde jag mig av dataverktyget ”Inqscribe”. Detta för att på ett enkelt sätt kunna spola fram och tillbaka i inspelningsmaterialet, men främst i och med att jag genom verktyget hade möjlighet att sakta ned talhastigheten, vilket underlättade transkriptionen betydligt. Jag valde att inte transkribera små ljudliga uttalanden, som stön eller suckar. Detta för att citaten senare i resultatredovisningen skulle vara så lättläsliga som möjligt. Jag har ändå valt att ge uttryck för skratt, som ”haha” och längre pauser i form av ”...” för att skapa en bättre förståelse för hur intervjupersonerna uttryckte sig. Speciellt indikationen om skratt upplever jag att är en faktor som inverkar mycket på hur man avläser materialet. Därmed anser jag det som en nödvändig del av transkriptionen.

Då intervjuerna var transkriberade valde jag även att printa ut dem för att kunna arbeta med materialet i pappersformat. Detta i och med att jag upplevde det som enklare att fysiskt med penna kunna leta fram viktiga citat och nyckelord. Även Uljens (1989) poängterar vikten av att som forskare på ett tydligt sätt kunna markera betydande fraser och nyckelord, vid användningen av den fenomenografiska analysmetoden, för att senare kunna på ett effektivt sätt urskilja utmärkande beskrivningskategorier.

Efter att jag bekantat mig med insamlingsmaterialet började jag markera återkommande och viktiga stycken, meningar och ord. Studiens syfte är att fokusera på arbetstagares olika uppfattningar kring det aktivitetsbaserade arbetssättet. Därmed markerade jag systematiskt arbetstagarnas olika uppfattningar, och försökte hitta likheter i deras uppfattning kring det aktivitetsbaserade arbetssättet, för att sedan kunna urskilja olikheterna.

Med hjälp av olika färgers pennor markerade och skapade jag grupperingar i texten. Exempelvis markerade jag arbetstagarnas uppfattningar som berörde ledarskap med grönt, och de som berörde flexibilitet med blått. Då jag genomgående markerat olika uppfattningar gällande informanternas tolkning av det aktivitetsbaserade arbetssättet började jag gruppera uppfattningarna. Gemensamma uppfattningar grupperades under samma arbetsrubrik och på så sätt kunde jag även urskilja de olika uppfattningarna. Till exempel framkom det tydligt

bland tre informanter att de upplevde det aktivitetsbaserade arbetssättet som anonymt och opersonligt, medan tre andra informanter poängterade den öppna och familjära kommunikationen arbetssättet gett upphov till. Genom att gruppera likasinnade uppfattningar med varandra konstruerades det långsamt olika beskrivningskategorier, vilka karaktäriserar arbetstagarnas skiljaktiga uppfattningar kring det aktivitetsbaserade arbetssättet.

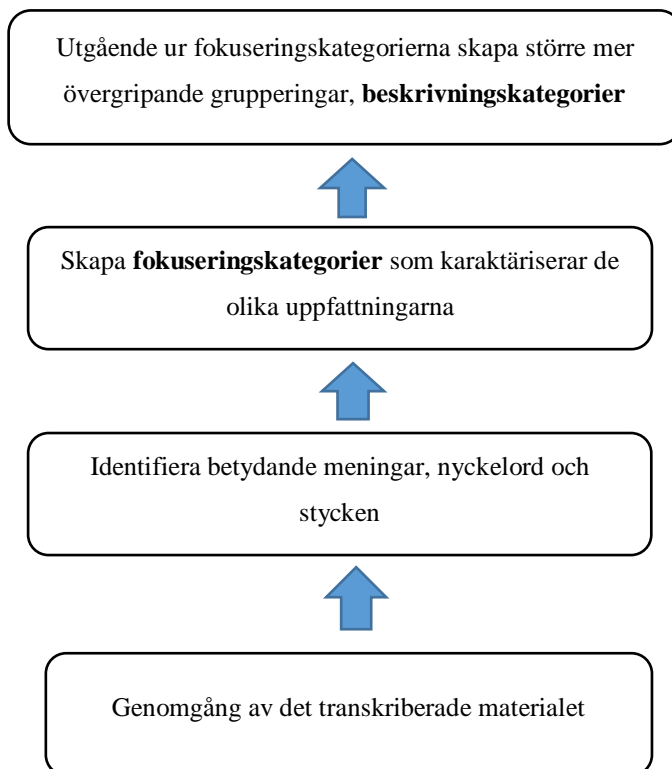
Till en början arbetade jag endast med att gruppera de olika fokuseringskategorierna. Jag försökte finna likheter gällande de olika uppfattningarna fokuseringsgrupperna representerade, för att senare kunna skapa de mer omfattande beskrivningskategorierna. Med andra ord arbetade jag nerifrån upp. Först identifierade jag olika fokuseringskategorier, för att senare gruppera de olika kategorierna under en större helhet, nämligen beskrivningskategorin. Exempelvis kunde jag konstatera att fokuseringskategorierna *Ansvar* och *Frihet*, bägge bottnade i ett större sammanhang, närmare bestämt motivation. Därav bildade fokuseringsgrupperna en större helhet, vilken resulterade i beskrivningskategorin *Motivationsfaktor*.

Fokuseringskategorierna har delvis uppkommit genom mina förutbestämda teman som lagt grund för min intervjuguide och framkommer även i min teoridel. Bland annat fokuseringskategorierna som berör öppen kommunikation och ledarskap behandlas i min intervjuguide och är begrepp som jag medvetet valt att framföra i studien. Samtidigt är ett flertal av fokuseringskategorierna induktiva, och för mig som forskare oförväntade uppfattningar. Bland annat uppfattningarna kring ensamhet och anonymitet, som jag kommer att behandla senare i resultatdelen, är tolkningar jag inte hade anat på förhand.

Med andra ord kan jag inte påstå att fokuseringskategorierna som karaktäriserar arbetstagarnas uppfattningar är fullständigt induktiva, utan avspeglas delvis av de teman som jag valt att lyfta fram i intervjuerna som har sin bakgrund i de teoretiska utgångspunkterna.

För att jag som forskare på bästa sätt kunnat analysera och behandla de olika intervjuerna, men också för att göra analysdelen så lättläslig som möjligt, har jag valt att nämna alla informanter vid fiktiva namn. Dessa namn har ingen koppling till informanterna, istället har jag på måfå valt ut namn som jag uppfattar som neutrala i sammanhanget. Namnen är inte ändå inte fullständigt neutrala utan speglar informanternas kön.

Analysprocessen



Figur 2. Analysprocessen

6. Resultatredovisning

Studiens syfte är att få en större insikt i hur arbetstagare uppfattar det aktivitetsbaserade arbetssättet, och vidare hur arbetstagarna uppfattar att arbetssättet inverkar på organisationskulturen och arbetsidentiteten vid arbetsplatsen.

Mina forskningsfrågor fungerar som underrubriker vid resultatredovisningen. På så sätt hoppas jag kunna försäkra att varje enskild forskningsfråga besvaras så omfattande som möjligt, samtidigt som studien upprätthåller en tydlig struktur. Därmed analyserar jag varje forskningsfråga först var för sig, och avslutar med en mer heltäckande diskussion kring resultaten.

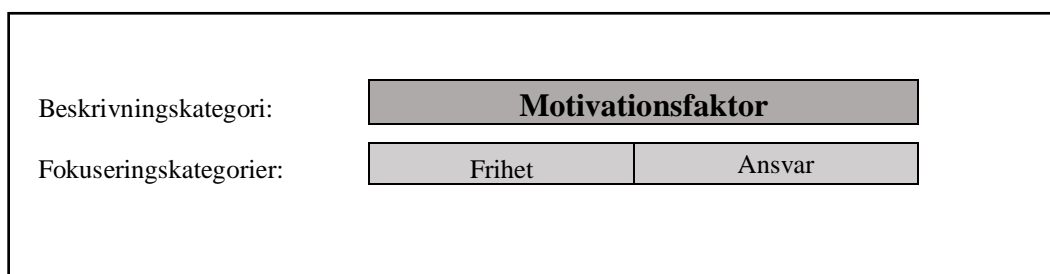
6.1 Arbetstagarnas uppfattning om att arbeta vid en aktivitetsbaserad arbetsplats

Vad det beträffar forskningsfrågan *Hur arbetstagarna upplever det att arbeta vid en aktivitetsbaserad arbetsplats?* framkommer det tydligt att oberoende av informanternas uppfattning kring det aktivitetsbaserade arbetssättet, ville ingen av dem byta tillbaka till ett mer traditionellt arbetssätt, där man innehar egen sittplats och jobbar mindre flexibelt. Ur materialet framkommer två olika beskrivningskategorier (Motivationsfaktor och utmanande), vilka växt fram ur 5 fokuseringskategorier. Dessa beskrivningskategorier karakteriserar de mest övergripande uppfattningarna arbetstagarna har kring att arbeta på en aktivitetsbaserad arbetsplats. Vad det beträffar beskrivningskategorin Utmanande, har jag även valt att lägga till en underkategori, för att tydliggöra hur fokuseringskategorierna växt fram. För att klargöra för hur kategorierna har uppkommit har jag skapat figurer för varje beskrivningskategori. Figurerna benämns som Beskrivningskategori 1,2,3...och kan ses i samband med redovisningen av beskrivningskategorin den representerar. En översikt över alla beskrivningskategorier, fokuseringskategorier och underkategorier finns även som bilaga (Bilaga 4).

6.1.1. Det aktivitetsbaserade arbetssättet som en motivationsfaktor

Utgående ur intervjumaterialet framkommer det tydligt att informanterna upplever det som motiverande att arbeta på en aktivitetsbaserad arbetsplats. Arbetets flexibla struktur är det som i huvudsak fem informanter upplever som en motivationsfaktor. Utgående från

fokuseringskategorierna *Frihet* och *Ansvar*, försöker jag skildra informanternas olika uppfattningar kring det aktivitetsbaserade arbetssättet och varför det tillför motivation.



Figur 3. Beskrivningskategori 1

6.1.1.1 Det aktivitetsbaserade arbetssättet medför frihet

Bland de nio arbetstagarna jag intervjuat är fem informanter tydligt av den åsikten att det aktivitetsbaserade arbetssättet och dess flexibla struktur medför ökad arbetsmotivation i och med friheten som arbetssättet tillför.

En av informanterna som arbetar vid en stor internationell organisation förklarar bland annat att den fira arbetsstrukturen och möjligheten att själv välja var och hur man arbetar verkligen motiverar. Ellen, som informanten namnges som i denna studie, har tidigare arbetat på arbetsplatser, vilka inte använt sig av det aktivitetsbaserade arbetssättet, utan arbetat inom mer traditionella ramar. Hon upplever det som befriande att på hennes nuvarande arbetsplats få komma och gå hur hon vill utan att någon kontrollerar henne:

På tidigare arbetsplatser så ha har ja fått dåligt samvete ifall ja kommit till kontoret kl. halv 10, o de har nog att göra med at mina tidigare kollegor alltid jobba från 8–16 o kom varje dag samma tid, och gick hem också på minuten samma tid. Tidigare upplevde jag också att ja måst fråga ifall jag var borta på en 1h lunchpaus. Nu får jag själv bestämma hur ja arbetar. De motiverar massor.

-Ellen

Ellen känner att hennes kollegor övervakande henne på hennes tidigare arbetsplats, medan hon nu upplever arbetet som betydligt mycket friare, och hon har möjlighet att själv bestämma hur och när hon arbetar.

Även Anton, som jobbar vid ett annat internationellt företag upplever att det aktivitetsbaserade arbetssättet medför frihet, vilket i sin tur ger arbetsmotivation. Anton arbetar med kreativa uppgifter och menar att det inom hans arbete är viktigt att kunna arbeta flexibelt, och poängterar betydelsen av att få jobba hemifrån ifall han behöver ett extra lugn. Anton menar också att han ibland känner för att jobba nedsjunkna i en mysig soffa, medan kontorsbordet i det öppna landskapet i andra stunder är att föredra. Anton tror att flexibilitet och frihet är betydande för att kunna utvecklas och hitta inspiration. På hans nuvarande arbetsplats uppfattar han att denna typ av frihet tilldelas arbetstagarna, vilket han är mycket nöjd över.

Maria som haft en lång karriär inom IT, menar att flexibilitet och frihet ger utrymme för arbetstagaren för att kunna utvecklas och arbeta självständigt. Hon betonar att just självständigheten som ett resultat av det flexibla arbetssättet ger upphov till ökad motivation. Precis som Maria, anser Viktor att det är betydelsefullt att arbetsgivaren litar på arbetstagarna och att det finns ett samband mellan förtroende och motivation. Hon upplever att då hans arbetsgivare ger honom mer ansvar ökar också motivationen av att utföra jobbet väl. Lisa, som även hon jobbar på ett stort IT företag, konstaterar att det aktivitetsbaserade arbetssättet medför frihet vilket i sin tur fungerar som en betydande motivationsfaktor i hennes arbete:

Det att min arbetsgivare litar på mej o ger mej frihet e jätteviktigt. Sku ja jobba för ett företag som vaktar o kontrollerar mej så minskar ju ens motivation o vilja att göra bra ifrån sej. Friheten gör att de finns utrymme att liksom utvecklas.

- Lisa

Utgående ur ovanstående citat och uttalandet framkommer betydelsen av frihet och att vara autonom. Arbetstagarna värdesätter möjligheten att själv kunna bestämma hur de arbetar och menar att det fria arbetssättet motiverar och utvecklar en som arbetstagare.

6.1.1.2 Det aktivitetsbaserade arbetssättet medför ansvar

För informanterna är det inte bara friheten och möjligheten att få välja själv hur man arbetar som medför motivation, utan även ansvaret som det flexibla arbetssättet medför. Sju av informanterna uppfattar att det aktivitetsbaserade arbetssättet medför ansvar, och detta

främst i samband med arbetssättets flexibla natur. Bland annat ur intervjuerna med Ellen och Anna framkommer betydelsen av ansvar tydligt. Båda upplever det som en viktig faktor för att trivas och vill utvecklas på arbetsplatsen:

I och med att de e så flexibelt så kan man ju int som chef eller kollega lika bra kontrollera varandra och det e jättebra, ingen vaktar som en hög vad de andra gör, utan man sköter sig själv. De leder också till det att man har större ansvar. Man ansvarar för sig själv, vilket ja upplever som en motivationsfaktor.

- Ellen

De e viktigt att man som arbetstagare tilldelas flexibilitet och samtidigt ansvar. Åtminstone sänker det motivationen om man inte får känna ansvar. Alla vill känna att ens chef och kolleger litar på en.

- Anna

Anna som själv arbetar som projektansvarig och därmed innehar en förmansposition, menar att det inte bara är betydenade att hennes egen chef ger henne ansvar och frihet att arbeta självständigt, men att det också är betydande att hon även ger ansvar åt de som arbetar under henne. Då många ur hennes team inte ens sitter i Finland, utan arbetar från något annat europeiskt kontor kan det ibland kännas svårt att följa upp arbetstagarnas arbete, men Anna menar ändå att ansvar och frihet väger tyngre än att ha kontroll hela tiden:

Ibland e det svårt att ha full koll på teamet men vi har jättetydliga sätt att följa upp vad som görs. Dagliga möten räcker bra, jag vill int heller mikromanagera. För mig e int det viktigaste var och hur teamet jobbar, utan att det som e på deras ansvar blir gjort. Att fråga och kontrollera motiverar int, däremot gör förtroende det.

-Anna

Betydelsen av att som chef och förman kunna överlåta ansvar åt sina arbetstagare är något även Maria poängterar. Hon menar att det aktivitetsbaserade arbetssättet inte möjliggör mikromanagement, vilket refererar till ett ledarsätt där arbetsgivaren på nära håll kontrollerar och observerar sina arbetstagare (Merriam Webster, 2017). Snarare ger arbetssättet upphov till att man som chef måste våga lita på sina arbetstagare. Maria konstaterar ändå att bland

en del av hennes chefkolleger är denna typ av förtroende svår att tilldela arbetstagarna. Trots detta menar hon att förtroende för varandra och att våga ta och ge ansvar är nyckeln till att det flexibla arbetssättet skall fungera. Hon tillägger dessutom att ifall arbetstagare vågar ta ansvar och chefen vågar ge arbetstagarna ansvar, leder det ofta till positiva resultat.

Jonas talar också om arbetssättets flexibla struktur och betydelsen av personligt ansvar. Han anser att det är en stark del av organisationskulturen. Jonas menar att det inom organisationen talas mycket om öppenhet och möjligheten till att själv kunna välja och våga ta ansvar. Han menar även att desto mer frihet och flexibilitet man ger arbetstagarna, desto mer ansvar överlåter man även åt dem. Detta är ett mycket bra koncept ur företagets perspektiv, menar Jonas. Dessutom tillägger han att även han sporras av detta arbetssätt.

Även Oliver och Malin, vilka jobbar på ett IT företag respektive konsultföretag, menar att ansvar och faktum att både chefen och kollegorna litar på en, är centrala motivationsfaktorer. Betydande motiveringsmöjligheter för Oliver är att man som arbetstagare har möjlighet att utvecklas på arbetsplatsen och att tilldelas ansvar. Likaså Malin konstaterar att det har varit mycket motiverande att hon som arbetstagare tilldelats mer och mer ansvar under de gångna åren. Hon förklarar att det ökade ansvaret ger än känsla av kompetens och motivation att utvecklas och ta emot nya utmaningar.

Lisa sitter inte på samma kontor som hennes chef, de sitter inte ens i samma land och arbetar. Lisa menar att hon först var lite oroad över att inte ha sin chef nära till hands, men insåg snabbt att det inte spelar någon roll ifall chefen sitter i Sverige eller Finland, de har ändå nästan daglig kontakt via mail och Skype. Däremot menar Lisa att hon är nöjd med detta koncept:

Faktum att vi sitter i olika länder minskar ju risken för micromanagement. De leder mera till att ja får ta ansvar och de känns som att min chef litar på mej, vilket ja upplever som viktigt.

- Lisa

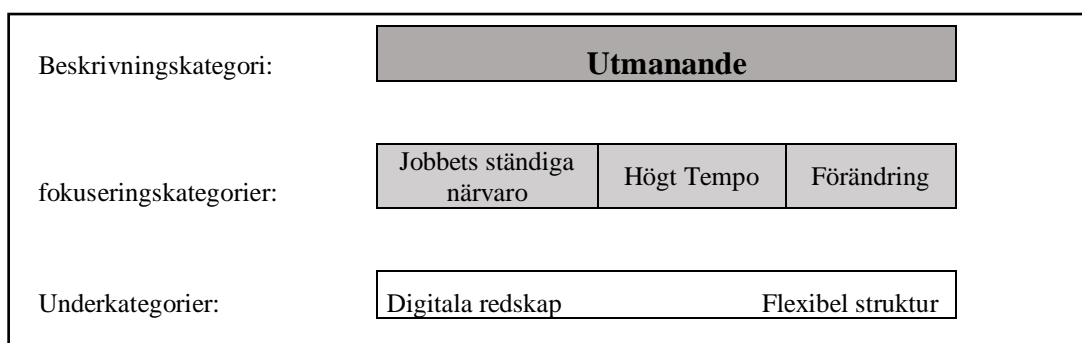
Arbetstagarna uppfattar med andra ord att det aktivitetsbaserade arbetssättet gör det möjligt att jobba mera självständigt. I och med att man själv bestämmer hur och var man arbetar, är möjligheterna att som chef kunna övervaka och kontrollera arbetstagarna svårare. Istället bör man som chef lita på arbetstagaren och ge dem ansvar. Ansvaret som tilldelas

arbetstagarna är något de uppfattar som positivt och ökar arbetsmotivationen. Detta framkommer tydligt ur kommentarerna och citaten ovan.

6.1.2 Det aktivitetsbaserade arbetssättet som utmanande

Beskrivningskategorin, det aktivitetsbaserade arbetssättet som *Utmanande* har uppkommit ur de tre olika fokuseringskategorierna: *Arbetet ständigt närvarande* och *Arbetets höga tempo* och *Förändring*. Dessa tre kategorier har i sin tur växt fram ur diskussioner med informanterna gällande utvecklingen av digitala redskap, och arbetets flexibla struktur. På bilden nedan (Figur4.) har jag valt att redogöra för dessa två betydande diskussionsteman som två underkategorier till fokuseringskategorierna, vilka tillsammans med fokuseringskategorierna redogör för hur den slutliga beskrivningskategorin uppstår.

Trots att samtliga arbetstagare vilka jag intervjuat upplever det aktivitetsbaserade arbetssättet som motiverande i någon form, menar en del av dem att den flexibla strukturen och ansvaret som arbetssättet medför, även resulterar i ett mer utmanande arbete. Bland annat lättillgängligheten som ett resultat av de digitala verktygen och möjligheten att utföra arbetet var som helst, kan enligt arbetstagarna ofta leda till att man arbetar mer än nödvändigt. Ur sju av intervjuerna jag genomfört framkommer det en uppfattning om att det aktivitetsbaserade arbetssättet är utmanande. Detta främst på grund av att arbetstagarna själv bör ansvara för hur mycket och när de arbetar, men även arbetets flexibla natur och konstanta förändring bidrar till denna uppfattning.



Figur 4. Beskrivningskategori 2

6.1.2.1 Jobbets ständiga närvaro som resultat av det aktivitetsbaserade arbetssättet

Att det aktivitetsbaserade arbetssättet resulterar i en flexibel arbetsstruktur är något arbetstagarna är överens om. I de flesta fall uppfattar arbetstagarna det som något positivt att få själv välja hur och när de arbetar, men den flexibla strukturen kan även ses som en utmaning.

Maria konstaterar till exempel att flexibiliteten som arbetet medför är motiverande, samtidigt som den kan vara skadlig. Vidare menar hon att den flexibla strukturen ofta leder till att åtminstone hon jobbar för mycket, och att det är utmanande att kunna sätta gränser för ens egen arbetsmängd. Det samma menar Anton, som uppger att det sällan är chefen eller kollegorna som kräver att han jobbar långa dagar, utan snarare arbetssättet som möjliggör det att jobba när och var som helst.

Har jag en ledig stund på kvällen, eller kommer på nån bra jobbpitch på en lördag ser jag ingen orsak att inte sätta mig ner vid datorn för att jobba. O ska ja va helt ärlig så är jag nog indirekt lite på jobb hela tiden, vilket kanske inte är så hälsosamt i långa loppet...

- Anton

Även om Anton inser att det inte är speciellt hälsosamt att vara anträffbar hela tiden, har han svårt att koppla bort från arbetet. Att ständigt vara uppkopplad till mailen och andra digitala redskap är en ständig påminnelse om jobbets närvaro som är svår att göra sig av med.

Vid Jonas arbetsplats har det varit diskussion om att deras flexibla arbetssätt även minskat på antalet sjukfrånvaron, något som lätt går att koppla samman med ökad trivsel och arbetsmotivation. Jonas menar ändå att flexibiliteten inte enbart gör folk mer motiverande att sköta sitt arbete, utan att den möjliggör det att arbeta var som helst, även om man är trött och hängig hemma i sängen. Han jämför bland annat med sin tidigare arbetsplats där det flexibla arbetssättet inte var lika utvecklat. Då var han tvungen att vara borta från jobbet en del på grund av att barnen var sjuka eller dylikt. Numera behöver han aldrig anmäla sig som frånvarande på grund det, utan jobbar bara hemifrån. Med andra ord menar Jonas att det minskade antalet sjukfrånvaron inte alltid ger en helt entydig bild av sanningen, och att friheten och ansvaret gör att folk jobbar mer än nödvändigt.

Likaså Anna menar att det aktivitetsbaserade arbetssättet och friheten den medför knappast gör arbetstagarna mindre effektiva, tvärtom tror även hon att flexibiliteten gör att många jobbar lite för mycket. Anna tror att en av orsakerna är att det inte finns några fasta arbetstider och att det finns jobb att utföra dygnet runt.

På basen av dessa uppfattningar kan man med andra ord anta att flexibiliteten och valmöjligheterna som tilldelas arbetstagarna inte bara bidrar med positiva konsekvenser, utan även är utmanande. De digitala redskapen som möjliggör konstant tillgänglighet gör det dessutom svårare för arbetstagarna att koppla bort från arbetet under ledig tid.

6.1.2.2 Det höga tempot som resultat av det aktivitetsbaserade arbetssättet

Arbetstagarna talar även om hur de digitala redskap som Skype och fungerande internetuppkoppling, effektiviserar arbetet. Maria förklarar att tack vare Skype kan hennes team jobba effektivt även om en del av dem sitter i ett annat land eller stad. Arbetstakten saktar helt enkelt inte ned på grund av att någon kollega inte är i landet. Även Lisa konstaterar att Skype, interna gruppchattar och videosamtal försnabbar ett flertal arbetsprocesser och minskar mängden arbetsresor för personalen, då mycket kan skötas den virtuella vägen. Detta menar Lisa att i sin tur leder till ett högt arbetstempo:

I och med att kollegorna oberoende i vilket land de sitter, är så lättillgängliga via Skype och andra kanaler behöver man typ aldrig vänta på svar och beslutsfattningen är helt enkelt mycke snabbare. Allt händer snabbt o man förväntar sej också av sina kollegor och kunder att arbetsprocesser sköts snabbt.

- Lisa

Vidare menar Lisa att detta är på gott och ont. I och med det höga tempot tenderar många arbetstagare att jobba mera än nödvändigt, och att inte läsa mail på kvällarna och under fritiden blir allt svårare. Oliver medger också att det är svårt att hålla sig borta från mailen under kvällar och helger, då han vet att det finns obesvarade mail i brevlådan. Det samma konstaterar Viktor, som imponeras av de kollegorna som inte är ständigt tillgängliga när det kommer till arbetet:

Jag imponeras av de som stänger av datorn och slutar jobba klockan fem och börjar inte jobba förrän nästa dag då de sätter på datorn när de kommer till jobbe. Jag tycker det är svårt att koppla bort jobbet sådär bara, man har ju allti mailen på telefonen o ja tar nästan allti datorn hem.

- Viktor

Viktors kommentar belyser även konsekvenserna över att ständigt vara uppkopplad, och hur det som arbetstagare är svårt att inte kolla mailen och utföra jobbrelaterade uppgifter under ledig tid. Ovanstående uppfattningar skildrar väl arbetslivets höga tempo och behovet att sköta undan mail och jobb så snabbt som möjligt. Ur diskussionerna med arbetstagarna framkommer även problematiken kring att man tillsammans skapar det höga arbetstempo, då man själv svarar snabbt på mail utanför arbetstid sänder man även ut signaler till kollegor om att man förväntar sig det samma av andra.

6.1.2.3 Det aktivitetsbaserade arbetssättet medför förändring

Flera av arbetstagarna konstaterar att ingen arbetsdag är den andra lik. Den fria placeringen på kontoret, den flexibla arbetsstrukturen och de personliga valmöjligheterna kring hur man som arbetstagare väljer att jobba medför även konstanta förändringar. En av arbetstagarna talar om hur arbetet är dynamiskt och hela tiden är i förändring. Även om de flesta arbetstagarna ser arbetets varierande natur som något positivt menar tre av informanterna att konstant förändring är krävande.

Malin förklarar till exempel att hon har flera kollegor som uppfattar förändring som besvärligt:

Visst kan ju de här arbetssättet vara krävande. Vissa av mina kollegor som har koncentrationssvårigheter, eller som helt enkelt behöver tydlig handledning och tydlig struktur är de här arbetssättet delvis jobbigt. För dem kan de vara krävande att jobba i en såhär varierande och flexibel jobbmiljö som hela tiden förändras.

- Malin

Maria konstaterar också att faktum att inget är konstant och att arbetet hela tiden förändras och omvandlas, är utmanande. Samtidigt menar hon att det är dagens melodi, och ifall man

inte klarar av att jobba under dessa omständigheter bör man söka sig till en mer traditionell arbetsplats, där förändring och utveckling inte sker i samma grad. Likaså Anton uppfattar ovissheten om framtiden och att inget är konstant, medför en viss rädsla samtidigt som han tror att det är betydande för att han som arbetstagare skall utvecklas:

De som va aktuellt igår e inte de mera idag, allt händer så snabbt [...] I och med att allt e så flexibelt så betyder de att man sällan har nån konstant fast punkt i arbetet, allt förändras. De kan vara tungt o e lite skrämmande ibland. Men ja tror att man som arbetstagare behöver de, man får int bli för bekväm då utvecklas man ju int.

- Anton

Uppfattningen om att det aktivitetsbaserade arbetssättet är utmanande grundar sig i stort sätt i det snabba tempot som tekniken och de digitala redskapen medför. Att kunna jobba var som helst kan ofta ses som en möjlighet, men när man är ständigt uppkopplad och jobbet är konstant närvarande kan det även bli en utmaning. Utgående ur intervjuerna med arbetstagarna framkommer att det sällan är krav från chefen som ger upphov till att man som arbetstagare jobbar under ledig tid. Snarare är det lätt tillgängligheten som gör att man svara på mail hemma i soffan. Det som även diskuteras är att då man själv ständigt är uppkopplad förväntar man sig även att kollegor är det. Detta kan resultera i att tempot ökar ytterligare och desto mer anträffbar man är, desto mer jobb finns det att utföra utanför den egentliga arbetstiden.

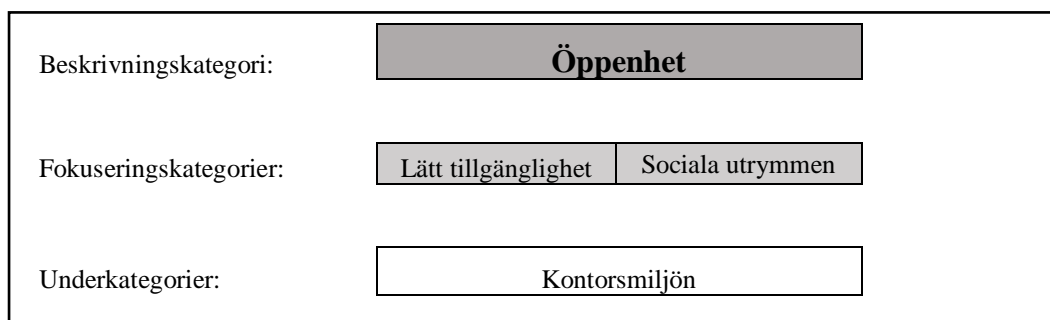
6.2 Det aktivitetsbaserade arbetssättets inverkan på organisationskulturen

Vad det beträffar den andra forskningsfrågan: *Hur uppfattar arbetstagarna att organisationskulturen påverkas av det aktivitetsbaserade arbetssättet?* är en stark uppfattning bland informanterna att arbetssättet möjliggör öppen och bred kommunikation. Paradoxalt nog, framkommer även uppfattningar, vilka hävdar att arbetssättet trots *flexplatser*, vilket syftar på ett fria sittplatser och öppet kontorslandskap, skapar informell hierarki och sociala normer på arbetsplatsen. Sex olika fokuseringskategorier har lagt grunden för de tre beskrivningskategorierna, vilka lyfter fram arbetstagarnas olika uppfattning kring hur det aktivitetsbaserade arbetssättet påverkar organisationskulturen.

6.2.1 Det aktivitetsbaserade arbetssättet bidrar till en öppen kultur

Flera av arbetstagarna menar att det aktivitetsbaserade arbetssättet medför öppenhet. Detta tar uttryck främst genom att arbetssättet och fri placering på kontoret öppnar upp för mer spontana möten och diskussioner med andra kollegor. Att kontorsmiljön är öppen och ingen, oberoende position, innehar egna rum och sitter bakom stängda dörrar, menar arbetstagarna att även tillför en öppen kommunikation och kultur vid arbetsplatsen. Ur intervjuerna framkommer det med andra ord tydligt att kontorsmiljön och flex-platser i de öppna kontorslandskapen bidrar till den öppna atmosfären inom organisationerna. Att det även finns tillgång till sociala utrymmen, allmänna torg och likande, på arbetsplatserna bidrar likaså till en öppen kultur.

Därmed har jag låtit diskussionen kring kontorslandskapet fungera som bakgrund, vilket framgår i bilden som underkategori, då jag analyserat och tagit fram fokuseringskategorierna. Det är ur diskussionen kring kontorslandskapet och miljön som uppfattningen kring öppen kommunikation och kultur bland arbetstagarna vuxit fram. Ur denna diskussion har jag senare identifierat två fokuseringskategorier *Lätt tillgänglighet* och *Sociala utrymmen*, vilka i sin tur lagt grunden för beskrivningskategorin, *Öppenhet*. Sju av informanterna uppfattar att arbetssättet bidrar med öppenhet.



Figur 5. Beskrivningskategori 3

6.2.1.1 Det aktivitetsbaserade arbetssättet skapar lätt tillgänglighet

Min avsikt med denna fokuseringskategori är att klargöra för hur arbetstagarna uppfattar att det öppna kontorslandskapet möjliggör spontana diskussioner och hur rådfrågning och brainstorming med kollegor blir mer tillgängliga då arbetstagarna sitter i gemensamma landskap, och inte i enskilda rum. Kategorin *Lätt tillgänglighet* syftar även på den vertikala

kommunikationen, och hur bland annat den fria placeringen, även kallad *flex-platser*, på kontoret möjliggör träffar och diskussioner mellan arbetstagare med olika hög position.

Då jag bad Ellen klargöra för hur hon upplever kommunikationen på hennes arbetsplats menade hon att kommunikationen är mer öppen och effektiv, i jämförelse med hennes tidigare arbetsplats. Detta i och med det flexibla arbetssättet:

Kommunikationen e nog mer effektiv när man sitter så här i jämförelse med mina tidigare arbetsplatser då ja hade egen sittplats. När man sitter i de öppna landskapet så kan man lättare öppna upp för diskussion med folk runt omkring o komma i kontakt med personer du annars kanske int sku tala med. De bir int heller lika formellt i jämförelse med att du sku måsta gå o knacka på till nåns rum, istället kan man bara kolla runt omkring sej för att fråga med om hjälp.

- Ellen

Anna och Lisa förklarar också att spridning av information sker mer effektivt i och med det aktivitetsbaserade arbetssättet. De menar till exempel att man kommer i kontakt med personer man annars eventuellt inte skulle tala med:

Vår enhet sitter i samma del av huset, utöver det är det fri placering så där får man sitta hur man vill [...] De resulterar ju nog i det att nån som ja int annars sku prata med så sitter ja plötsligt bredvid o då får man nya kontakter och kommunikationen sprids ju på ett annat sätt då vi har free-steating än om man sku ha samma platser. O de e ju hela poängen med vårt arbetssätt att kommunikationen e öppen och sprids.

- Anna

Fri placering o öppet kontor gör de e lättare att komma i kontakt med folk, o de ger upphov till mer spontana diskussioner. Man stöter på personer från andra avdelningar i och med att vi sitter så utspritt. Såklart kan de bli besvärligt ibland då det blir en del prat i sådanahär open office miljöer, men då kan man välja att gå in i ett privat mötesrum. De finns alltid olika möjligheter, vilket e jätteviktigt.

- Lisa

Annas och Lisas uttalanden påvisar hur det fria sittplatssystemet gör att arbetstagare kommer i kontakt med varandra på ett annat sätt. Att sitta bland olika människor från olika avdelningar leder med andra ord till att spontana sociala interaktioner med kollegor från andra team och avdelningar ökar och på så sätt även kommunikationen. Ur intervjuerna framkommer att tillgängligheten ökar även ur ett större perspektiv, och att kommunikation mellan avdelningar och hierarkiska nivåer är märkbar då arbetstagarna sitter utspridd och fritt:

Vi är en väldigt platt organisation... de är lätt att tala öppet och kommunikationen fungerar bra. Vår chef är ju liksom en av oss och han sitter bland oss inte i nått exklusivt rum på översta våningen... det blir på nått sätt en jämlik stämning då.

- Anton

Då jag ber Lisa reflektera över hierarkin vid hennes arbetsplats menar hon att det visst exciterar maktstrukturer, men att interaktionen och kommunikationen inom organisationen är öppen och platt. Orsaken till detta tror Lisa beror till stor del på arbetssättet:

Vi e ingen platt organisation. Men sen så är interaktionen väldigt bred o inte hierarkisk alls. Tex här för någån vecka sedan satt jag brevid vår svenska VD, o vi tala lite dittan o dattan, o de känns ju nog roligt att vi kan sitta bredvid varandra o jobba. Nu bryter de ju på sätt o vis hierarkin, då cheferna inte sitter skilt i nått fancy rum med stort skrivbord. Utan de sitter bland alla andra arbetstagarna och måst också välja bland platserna precis som alla andra. Man kommer helt enkelt i kontakt med personer med olika positioner på ett naturligt sätt.

- Lisa

Lisas exempel gällande hur hon arbetade bredvid Vd:n påvisar hur det aktivitetsbaserade arbetssättet möjliggör interaktioner på fler hierarkiska nivåer. Ovanstående uttalanden är överlag goda exempel på hur arbetstagarna upplever att atmosfären och arbetsmiljön är mer öppen tack vare det aktivitetsbaserade arbetssättet och det fria sittplatssystemet. Möjligheten att få byta sittplats och inte sitta bredvid samma kollegor dagligen gör att arbetstagarna kommer i kontakt med personer från olika avdelningar och team. Arbetstagarna menar även

att tröskeln att inleda spontana diskussioner med kollegor även är lägre då man sitter i de öppna kontorslandskapen.

6.2.1.2 Sociala utrymmen vid aktivitetsbaserade arbetsplatser

Redan i teoridelen framkommer det att de aktivitetsbaserade kontoren innehar flera olika typer av utrymmen; öppna landskap (mellan zon), tysta utrymmen (lugn zon) och sociala utrymmen (aktiv zon). Detta för att arbetstagarna skall ha möjlighet att både arbeta effektivt och umgås på arbetsplatsen. Då jag diskuterar aktivitetsbaserade kontor med arbetstagarna nämner flera den moderna och snygga arkitekturen, vilken ofta existerar vid dessa kontor. En uppfattning som ändå framkommer mer tydligt är vikten av trevliga sociala utrymmen, och vad dessa utrymmen bidrar med. I teoridelen hänvisar jag till denna som den aktiva zonen.

Maria är en av dem som berömmar hennes arbetsplats fina moderna utrymmen och menar att bara de i sig gör det roligt att komma på jobb. Hon värdesätter även deras stora aula med tiotals meter i takhöjd, och tillägger att de ofta ordnar evenemang för personalen i aulan:

Här ordnas olika happenings för personal o kunder. I år hade vi lilla juls fest här. De va en mäktig känsla att sitta hela organisationen under samma tak. O de e ju int alla ställen som rymmer ett så stort gäng, så tur e de att vi kan använda våra egna utrymmen.

-Maria

Marias uttalanden påvisar stolthet kring det egna kontoret och även en positiv inställning över att arbeta på kontoret. Likaså Jonas är nöjd över sin arbetsplats sociala utrymmen och förevisar hans arbetsplats "snacks hörna" med soffgrupp, kaffeautomat och olika godsaker. Hit kommer man om man vill ta en paus, umgås med sina kollegor, eller om man är hungrig förklarar Jonas. Han tillägger att dessa utrymmen är viktiga för att kunna skapa en mer avslappnad stämning inom den annars rätt så traditionella organisationen han jobbar för:

Stämningen e ju rätt så stel, eller jaa... professionell. Därför e de bra med lite snack hörnor och träffpunkter så folk kan umgås på ett annat sätt. Vi hade tex ölkväll här förra veckan o de va riktigt skojigt. Såna här utrymmen gynnar nog

arbetskulturen o stämningen. De e ju roligare o jobba om man kan äta brownies i snacks hörnan, haha...

-Jonas

Även Lisas arbetsplats har satsat på sociala utrymmen, vilket likaså hon tror att gynnar arbetsatmosfären:

Vi har ett spelrum hos oss o de tycke ja också att e roligt de bidrar med god stämning o ger möjlighet att lite få göra annat en bara jobba med sina kollegor, de e bra att ibland få slappa lite tex efter jobbe eller på lunchpausen.

- Lisa

De sociala utrymmenas betydelse för att skapa god stämning vid arbetsplatsen framkommer även i intervjuerna med Ellen och Malin. Bägge använder sig av dessa utrymmen flitigt och Malin berättar att tack vare gemensamma afterwork-kvällar i kontorets samlingsutrymmen har hon fått många nya vänner från andra avdelningar. Viktor poängterar betydelsen av firmafester och evenemang som ordnas för personalen, och även han nämner betydelsen av sociala utrymmen på kontoret:

De som också medför god stämning e att vi har ett "öppet torg" var de ordnas olika event både internt och för kunder. Förra veckan hade vi tex ett kärriärsevent för unga på vårt företag, där man fick diskutera framtida möjligheter o hänga med de andra unga kollegorna. De va jättelyckat. Att vi har sådana här öppna utrymmen så möjliggör de just sånt här som ja tror att e vitkigt. de ger en känsla av öppenhet.

- Viktor

Anton jobbar en del på distans men kommer till kontoret flera dagar i veckan för möten, eller för att bara umgås med kollegor. Han menar att kontoret är som hans andra vardagsrum och att han ibland går dit efter att arbetsdagen är slut:

Vi har ett chill område där man kan slappa, dricka kaffe med kollegor och bara tala strunt. Vi brukar hänga där en del efter jobbe, o det är faktiskt så populärt att folk från andra arbetsplatser kommer hit o hänga. De dagar då

*jag jobbat distans kan ja gå till kontoret efter kl fem för att hänga, inte jobba.
De e lite knäppt kanske...hahh.*

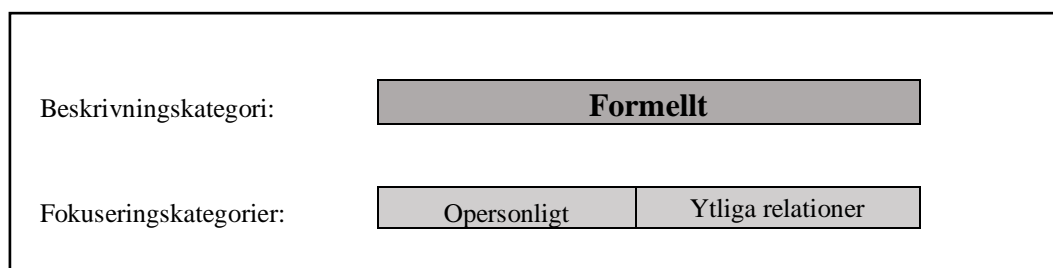
- Anton

Arbetstagarnas uttalanden kring mötesplatserna och de sociala utrymmena vid deras kontor påvisar, precis som det fira sittplatssystemet, att kontorslandskapet bidrar till en öppen atmosfär. Kontoren fungerar inte endast som en arbetsplats, utan möjliggör för sociala möten och umgänge. Utgående från ovanstående kommentaren framkommer det tydligt att arbetstagarna uppskattar att även kunna umgås på sin arbetsplats och även göra saker tillsammans med kollegorna som inte är arbetsrelaterade.

6.2.2 Det aktivitetsbaserade arbetssättet skapar en formell kultur

Utgående ur intervjumaterialet framgår det tydligt att många delar uppfattningen kring att det aktivitetsbaserade arbetssättet bidrar till en öppen organisationskultur. Oavsett detta, förekommer även en uppfattning hos arbetstagarna som påstår att det aktivitetsbaserade arbetssättet skapar en formell stämning inom organisationen.

Fyra av arbetstagarna upplever att det flexibla och självständiga arbetssättet resulterar i en formell arbetskultur. Ur intervjumaterialet har två fokuseringskategorier växt fram; *opersonligt* och *ytliga reaktioner*. Dessa kategorier avspeglar arbetstagarnas uttalanden kring hur de kommer i kontakt med många olika människor via arbetet, men känner få på ett personligt plan. Det är dessa fokuseringskategorier som även format beskrivningskategorin och uppfattningen om att det aktivitetsbaserade arbetssättet medför en formell arbetskultur.



Figur 6. Beskrivningskategori 4

6.2.2.1 Det aktivitetsbaserade arbetssättet som opersonligt

Den fina arkitekturen och de moderna utrymmena anses inte bara tillföra positiva aspekter till arbetsmiljön. Anna och Viktor som bägge jobbar på stora internationella företag menar att den sterila arbetsmiljön även medför en formell och stel arbetskultur. Att man som arbetstagare dessutom inte får lämna efter sig personliga föremål gör att allt ser identiskt och opersonligt ut.

Kontoren e nog professionella o stela. Allt e exakt samma i alla länder, samma inredning samma koncept. Man känner sej nog lite som en robot som jobbar för det stora maskineriet när allt är samma oberoende om du sitter o jobbar i Stockholm eller Zürich. Tror nog de [organisationen] vill skapa en familjär stämning, men sättet vi jobbar på e nog ganska opersonligt.

- Anna

Faktum att det företag Anna arbetar för har samma arkitektur och inredning i alla kontor, oberoende i vilket land man jobbar i, beskriver väl den opersonliga atmosfären Anna upplever inom organisationen. Att allt ser likadant ut och alla arbetar vid likadana skrivbord medför inte en karaktär till organisationen och istället upplever Anna den som miljön som steril.

Viktor konstaterar att han ofta uppfattar kontoret och även arbetssättet som opersonligt. Även han betonar kontorens sterila utseende och det självständiga arbetssättet opersonliga natur. Victor menar att "Clean desk" systemet resulterar i att allt ser likadant ut överallt, och att man som arbetstagare aldrig får lämna efter sig personliga spår. Detta menar han att leder till en anonym och opersonlig stämning. Saknaden av egen sittplats leder även till att man ofta sitter med olika människor och att man sällan lär känna sina kolleger riktigt bra.

De e en märklig känsla när man inte ser skillnad på folk... alla ser så lika ut på nått sätt. De e som att kapitalistföretagen blir kommuniststater...haha.. alla sitter vid identiska bord och jobbar lite som robotar [...] de e känns nog ganska opersonligt. Man liksom vet många människor men känner väldigt få.

- Viktor

Även om bland annat Lisa och Anna uppfattade det fria sittplatssystemet som positivt och att det medför ökad kommunikation mellan arbetstagarna, menar Viktor att faktum att man ständigt byter plats leder till att man inte lär känna sina kollegor på ett djupare plan. Med andra ord framkommer det ur intervjuerna olika uppfattningar om det fria sittplatssystemet. Samtidigt som en del menar att det medför öppenhet, menar Viktor och det bidrar med en opersonlig arbetskultur.

6.2.2.2 Det aktivitetsbaserade arbetssättet resulterar i ytliga relationer

I och med att det aktivitetsbaserade arbetssättet förutsätter att arbetstagarna inte har egna arbetsplatser och därmed byter arbetsplats i enlighet med var det finns ledigt utrymme och hurdana arbetsuppgifter de ska jobba med, skapas inte samma typs relationer som ofta finns bland kollegor som jobbar bredvid varandra eller i samma arbetsrum dagligen. Det här menar exempelvis Oliver att påverkar relationen mellan kollegorna. I och med att man sällan hinner sitta tillräckligt länge bredvid samma person bibehålls diskussionerna ofta på ett professionellt plan och man delar med sig mindre om sitt personliga liv:

Jag tycker det är konstigt att sitta i de här stora kontoren o så träffar man olika folk och talar lite ytligt, men man lär inte känna nån sådär personligt [...] Jag jobbar i olika team med olika kollegor så hinner sällan lära känna folk ordentligt. Vi talar mest jobb. Just när man börjar känna nån så börjar nya projekt o man börjar jobba me ett nytt team.

- Oliver

Jonas nämner även att jobbatmosfären är mer formell vid hans nuvarande arbetsplats i jämförelse med tidigare arbetsplatser. Han menar att resultatet av fri placering på kontoret, distansarbete och mycket kundbesök leder till att man inte lär känna sina kollegor på samma sätt. Jonas ser ändå inte direkt den formella kulturen som något negativt utan menar att det är ganska skönt att inte veta allt om sina kollegor, utan endast känna dem ytligt:

Man umgås ju int lika intensivt med sina kollegor då man int delar rum o dagliga rutiner. Iställe träffar ja mer folk då det här arbetssättet gör att man måst röra på sej mera [...] I jämförelse med tidigare arbetsplatser vet ja nog mindre om mina kollegors privatliv, vi e mera professionella här. De leder också till att här finns ganska lite konflikter men samtidigt också få tydliga

vänskapsband. Egentligen e de ganska skönt, man måst ju int veta allt om sina kollegor.

- Jonas

Anna konstaterar att hon och hennes kollegor har väldigt olika rutiner och jobbar mycket utanför kontoret. Därav går de sällan på gemensamma lunchar eller träffas utanför arbetet. Detta menar hon att resulterar i att hon inte känner sina kollegor på ett så personligt plan, vilket leder till att diskussionerna hålls på en professionell nivå och arbetet blir mer effektivt:

Kulturen blir nog mycket mera professionell och formell [i jämförelse med tidigare arbetsplatser]. De e alltid olika personer som e på jobb, vi har olika rutiner, så de blir kanske en lunch nån gång men aldri att vi sku gå på after work eller någå. De e väl en down side med att jobba såhär anonymt o flexibelt. Men vi jobbar mycke mer effektivt här. Så kanske jo sammanhållningen va mer familjär på min tidigare arbetsplats men resultatet va sämre... haha

- Anna

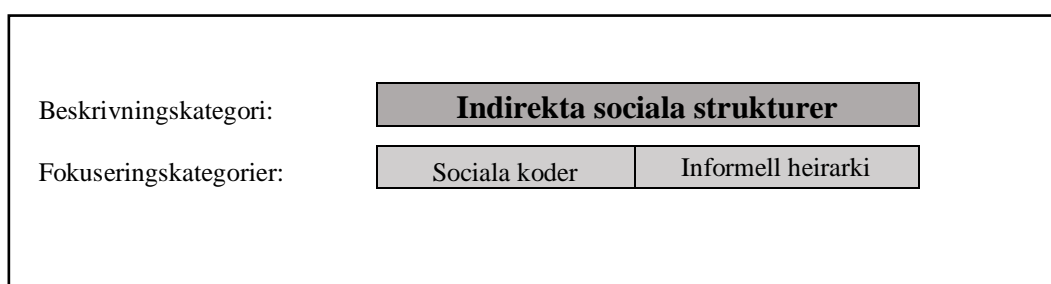
Även om det tidigare framkommit att en del arbetstagare uppfattar att det fria sittplatssystemet medför öppenhet och ökad kommunikation, tyder ovanstående citat på att kommunikationen ändå hålls på en professionell nivå och att stämningen överlag är formell i och med de rörliga sittplatserna. Arbetstagarna uppfattar att stämningen är mer formell och att diskussionerna oftast är arbetsrelaterade på grund av att man inte känner kollegorna på en speciellt personlig nivå. Samtidigt ser Jonas och Anna inte detta endast om en negativ aspekt, utan menar att de jobbar mer effektivt då diskussionerna oftast håller sig till jobbärenden. Oliver och andra sidan saknar en mer personlig kontakt till kollegorna och upplever att stämningen ofta är formell.

6.2.3 Det aktivitetsbaserade arbetssättet och behovet av sociala strukturer

Bland arbetstagarna jag intervjuat anser de flesta att det aktivitetsbaserade arbetssättet skapar valmöjligheter och dynamiska arbetsmöjligheter. Samtidigt framkommer det ur intervjuerna att flera av arbetstagarna uppskattar rutiner och gärna jobbar vid samma sittplats, följer informella sociala koder och normer, och även är med och skapar dem. Då jag ber dem

reflektera över detta kopplar arbetstagarna beteendemönstret samman med behovet att skapa strukturer och regler i den komplexa arbetsatmosfären.

Diskussionerna med arbetstagarna har lagt grund för två fokuseringskategorier; *Sociala koder* och *Informell hierarki*, vilka som helhet skapat beskrivningskategorin *Indirekta sociala strukturer*. Min avsikt är att genom denna beskrivningskategori klargöra för arbetstagarnas uppfattning kring sociala strukturer och dess betydelse vid skapandet av en organisationskultur.



Figur 7. Beskrivningskategori 5

6.2.3.1 Sociala koder vid aktivitetsbaserade arbetsplatser

Vilket redan framförts i denna studie, utgår det aktivitetsbaserade arbetssättet från att man som arbetstagare inte innehar egna sittplatser, utan man sätter sig vid en ledig sittplats, oberoende chefsposition eller inte. Alla bör med andra ord ha samma utgångsläge. Under intervjuprocesserna har det ändå framkommit att många arbetstagare har indirekta sittplatser och att det existerar informella regler gällande om vem som får sitta var. Med andra ord påvisar intervjumaterialet att arbetstagarna till en viss mån, trots det rörliga och flexibla arbetssättet, har behov av att skapa rutiner och informella regler för att handskas med komplexiteten arbetssättet innefattar.

Ur intervjumaterialet framkommer bland annat att trots att ingen av arbetstagarna jag intervjuat har egen sittplats på kontoret tenderar de att sitta på samma platser, eller åtminstone på samma område. Det framkommer även att det kan uppstå besvikelse ifall någon annan valt att arbeta vid arbetstagarens så kallade favoritplats, och att det även finns vissa sociala koder för var man får och inte får sitta. Anna och Ellen menar bägge att trots att det aktivitetsbaserade arbetssättet utgår ifrån att folk skall arbeta rörligt och flexibelt, skapas ändå tydliga rutiner gällande hur och var man arbetar:

Fast vi har freeseating så nu sitter man ju ändå ofta på samma plats, de blir lite sådär sociala koder och sånt. Idag tex satt nån annan på min plats, o då ble ja ju lite till mej haha... men då e de bara att ta en annan plats.

- Ellen

Fösta gången nånsin så hände de att alla plaster på vår sida [vänster sida] var upptagna, men de va helt tomt på andra sidan var den andra enheten sitter, o då fick ja en såndän fiilis att ojj nej kan ja gå o sitta där på andra sidan, ids ja nu göra det. Hahah... nå jag gick nu dit, men ja fick nog lite underliga blickar från andra personer. Folk reagerar nog när man sitter på "fel" ställe. Så man märker att de finns mycke sociala koder och regler fast de e freeseating. Folk väljer nog ofta samma platser, ja försöker nog också sitta någorlunda inom samma område.

- Anna

Lisa menar också att hon föredrar att sitta vid samma plats och att det känns skönast så. Hon förklarar vidare att det snabbt skapas informella regler och sociala koder för hur man arbetar. Hon hänvisar inte bara till sittplatser, men också till hur länge man bokar mötesrum och var det är okej att tala i telefon och var det inte uppfattas som lämpligt:

Just i och med att dessa kontor är väldigt öppna, och arbets sättet är så pass flexibelt e de upp till arbetstagarna själv att skapa trivselregler och system för att få allt att fungera. Man märker ganska snabbt hur ett kontor fungerar, alla inofficiella regler och koder.

- Lisa

Ellen, Anna och Lisas kommentarer påvisar betydelsen av att som arbetstagare skapa sitt eget revir, och även ägna rutiner. Det är ett intressant faktum att den egna sittplatsen är så betydelsefull. Ur ovanstående uttalanden kan man tydligt urskilja att den egna informella sittplatsen skapar en viss sorts trygghet hos arbetstagaren.

6.2.3.2 Informell hierarki som resultat av det aktivitetsbaserade arbets sättet

Även om det aktivitetsbaserade arbets sättet talar för att ingen, oberoende hierarkisk position, ska inneha en egen sittplats eller andra förmåner vid kontoren, menar arbetstagarna att

informell hierarki förekommer. Behovet av att skapa sociala strukturer och kulturella normer inom organisationen verkar med andra ord inte minska bara för att arbetssättet blir mer rörligt och fritt.

Jonas som innehar chefsposition förklarar att även om han inte borde ha en egen sittplats har han det i varje fall. Det är något man inte diskuterar vid arbetsplatsen men de med högre position tenderar att boka vissa platser förklarar han:

Har man högre position så har man indirekt sina egna platser o som ung ska man inte ta dem, så nu blir ju ändå lite sådär sociala koder att var man får o int får sitta. De borde ju inte vara så men nu e de ju så att jag alltid har min egen plats. Några gånger i månaden har någon tagit min plats, då e ja mycket besvärad.

- Jonas

Även Malin medger att inofficiella hierarkiska strukturer har skapats vid hennes arbetsplats. Hon förklarar exempelvis att ifall någon högre chef sitter och har möte i ett rum som hon egentligen bokar hör det till god ton att inte störa. Istället får man hitta ett annat ledigt mötesrum förklarar hon. Orsaken till dessa oskrivna regler menar Malin att bottnar i människans natur:

Vi har ett så starkt behov av att skapa strukturer och regler. Även då det inte e förutsatt att vi skall göra det, så gör vi det i varje fall. Vi kanske känner oss tryggare när vi har de här reglerna. De e ju lite löjligt men man faller in i de här sociala mönstrena utan att man märker de.

- Malin

Trots att det aktivitetsbaserade arbetssättet talar för flexibilitet och variation, tenderar arbetstagarna att följa indirekta sociala koderna och normerna för att upprätthålla rutiner och strukturer i den annars varierande och flexibla arbetsmiljön. Uttalandena ovan skildrar väl behovet av att skapa regler och strukturer som vi människor ofta tenderar att ha. Även om målsättningen med arbetssättet är att skapa variation och ge möjlighet till förändring, tyder

arbetstagarnas beskrivningar på att det är svårt att frångå inrotade strukturer och regler som existerar inom sociala kontexter.

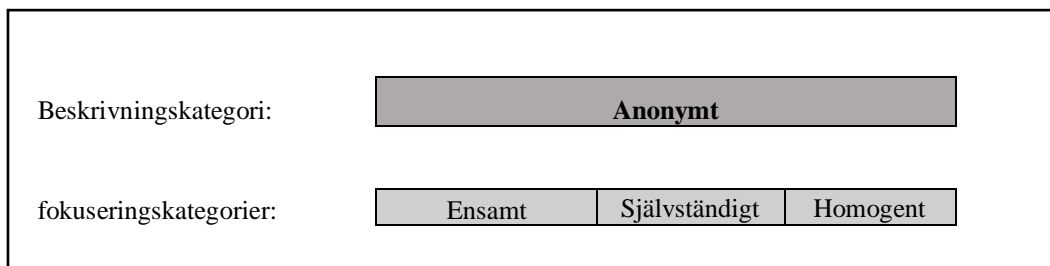
6.3 Det aktivitetsbaserade arbetssättets inverkan på arbetsidentiteten

Den tredje och sista forskningsfrågan, vilken berör arbetstagarnas uppfattning kring hur det aktivitetsbaserade arbetssättet inverkar på arbetsidentiteten, utmynnar i två stycken beskrivningskategorier. Dessa kategorier grundar sig i sin tur i tre respektive två fokuseringskategorier (se Figur 8 och 9) vilka redogör för de uppfattningar jag tolkat bland arbetstagarna. Genom diskussioner kring hur de ser på sig själv i förhållande till sin arbetsplats, sitt arbete och sina kollegor, urskiljer sig två uppfattningar; *Anonym* och *Dynamisk*. En uppfattning är med andra ord att det aktivitetsbaserade arbetssättet resulterar i en mer anonym arbetsidentitet, samtidigt som det framkommer en uppfattning om att arbetsidentiteten är mer dynamisk som resultat av arbetssättet.

6.3.1 Anonym arbetsidentitet som resultat av det aktivitetsbaserade arbetssättet

Bland arbetstagarna jag intervjuat är det fem personer som uppfattar att det aktivitetsbaserade arbetssättet resulterar i en anonym arbetsidentitet. Informanterna menar bland annat att de känner sig som anonyma aktörer i den stora opersonliga organisationen de jobbar för. Intervjupersonerna diskuterar sin egen roll på företaget och hur de torts det dynamiska arbetet ibland känner sig som små spelpjäser i den kommersiella verksamheten. *Ensam* och *Självständigt* och *homogent* fungerar som fokuseringskategorier för denna beskrivningskategori, och det är genom dessa jag försöker lyfta fram informanternas uppfattning om att det aktivitetsbaserade arbetssättet skapar en anonym arbetsidentitet.

Genom att använda uttryck som *robot*, och *en liten del av den stora massan* signalerar arbetstagarna att de upplever anonymitet. De känner att de ses mera som opersonliga element i en större helhet. Ur intervjuerna framkommer det även att distansarbetet, och att mycket av kommunikationen och arbetet sköts virtuellt leder till att arbetstagarna intar en mer opersonlig och anonym roll.



Figur 8. Beskrivningskategori 6

6.3.1.1 Uppfattningen av ensamhet som resultat av det aktivitetsbaserade arbetssättet

Två av informanterna upplever att jobbet ofta känns rätt ensamt. Anna och Viktor känner båda att arbetssättet gör att de arbetar mycket självständigt och därmed kan arbetet även kännas ensamt ibland.

Anna har en speciell situation då hennes närmaste kolleger och team-medlemmar inte är bosatta i Finland, vilket innebär att hon ser dem väldigt sällan i verkligheten. I princip menar Anna att detta inte är något problem. Via Skype och andra digitala verktyg håller hon kontakt med teamet dagligen. Att Annas kollegor inte jobbar fysiskt nära henne resulterar ändå i att hon rätt sällan är på kontoret. Då Anna befinner sig på kontoret uppfattar hon ofta stämningen som professionell och anonym:

Nog vet ju folk här på kontoret vem jag e och nog känner vi sådär ytligt varandra, men int har ja direkt några kompisar här på det sättet. På jobbe e jag nog jätte sådär professionell och håller mig ganska mycket för mej själv, eller ja förblir ganska mycket anonym, då ja ändå sitter mest i skype konferenser o så [...] mina arbetsuppgifter och mitt jobs karaktär gör nog mig anonym. O då e ja ändå social. Många kommer ju bara till jobbet sitter själv o behöver int ha så mycket förutom virtuell kontakt med folk, o så går man hem.

- Anna

Anna konstaterar även att på tidigare arbetsplatser lärde hon känna sina kolleger på ett helt annat sätt. Hon kände till mera personliga detaljer om kollegorna, om deras privatliv och familj. Till skillnad från då, känner hon inte sina kollegor på samma sätt på sin nuvarande arbetsplats. Trots arbetets anonyma natur tycker Anna ändå inte att det nödvändigtvis är

negativt att arbeta på detta sätt, även om det stundvis känns ensamt. Hon konstaterar att det flexibla och fria arbetssättet även medför anonymitet då arbetet får en mer individualistisk karaktär: ”De e på gott o ont, med friheten blir arbetet också mer ensamt”. Hon tillägger även att ensamheten delvis beror på att många ur hennes team jobbar i andra länder och städer, och därav kan det kännas ensamt ibland:

Nu sku ja ju gärna se min egen chef och mitt team oftare, de e nog vad jag saknar i mitt jobb. Ja har int riktigt en känsla av tillhörighet. De e nog anonymt. Ja tror att ja int e ensam om de här ja tror att många nog känner att de e lite ensamma i sitt arbete. Men samtidigt förstår man ju att ifall många sitter utomlands så kan man ju int träffas hela tiden.

-Anna

Viktor menar likaså att arbetet ibland känns ensamt. I och med att han jobbar mycket hos kunder hinner han inte till kontoret så ofta. Istället jobbar han på kaféer eller hemifrån. Även om han har daglig kontakt med sina kollegor, kan det gå flera dagar utan att han ser dem, vilket han upplever som lite tråkigt. Även om arbetet är varierande och innehållsrikt upplever han att det ibland är ensamt:

Ja gillar att vi hela tiden har ett högt arbetstempo o att det händer saker hela tiden. Jobbe e liksom aldrig tråkigt. De som ja saknar e kanske nära kollegor, de blir ju så när man arbetar så mycke hos kunder att man inte riktigt har egna kollegor att umgås med. De känns lite ensamt ibland.

- Viktor

Anna och Viktor skiljer sig en aning från de övriga arbetstagarna jag intervjuat i och med att de jobbar väldigt mycket hos kunder och har därmed inte skapat speciellt tydliga rutiner och sociala sammanhang vid kontoret. Både Anna och Viktor förklarar att de ofta kan jobba större delen av veckan hos kunden vilket resulterar i att förhållandet till den egna organisationen och de egna kollegorna inte är lika intensivt. I och med att de både arbetar ytterst självständigt är konsekvenserna därav att de känner sig ensamma. Deras syn på sin egen arbetsidentitet påverkas även av detta, och de relaterar sig inte lika starkt med sin egen organisation och kollegor, i och med att dessa inte är så tydliga aspekter i deras arbetsvardag.

6.3.1.2 Uppfattningen om det aktivitetsbaserade arbetssättet som självständigt

Ur intervjuerna framkommer även att arbetstagarna upplever att det aktivitetsbaserade arbetssättet påverkar arbetsidentiteten i det avseende att man som arbetstagare upplever sin arbetsroll som självständig. Tre av arbetstagare upplever att de arbetar rätt självständigt och oberoende av organisationens övriga verksamhet.

Lisa diskuterar realitet av att man som arbetstagare ofta jobbar intensivt med sina egna projekt och att arbetet känns individuellt. I och med att arbetssättet förespråkar ett flexibelt självständigt arbete resulterar det lätt i att man som arbetstagare sällan har koll på vad andra team och enheter gör, utan främst fokuserar på sin egen arbetsinsats. ”Alla jobbar på var sitt håll med sina egna projekt” konstaterar Lisa. Hon förklarar vidare att arbetets självständiga karaktär även gör att man känner sig aningen anonym på jobbet.

Likaså Jonas konstaterar det samma, och menar att förhållandet till hans nuvarande arbetsplats skiljer sig från tidigare arbetsplatser. Han menar att arbetsgemenskapen var tydligare på hans tidigare arbetsplatser, då man visste mer om sina kollegor, vad de jobbade med och hur verksamheten utvecklades. Nu jobbar Jonas på ett betydligt mycket större företag, vilket resulterar i att han inte kan ha samma överblick över organisationens verksamhet. Men samtidigt känner han även att det flexibla arbetssättet och det personliga ansvaret och möjligheten att jobba självständigt leder till att man inte har lika bra koll på vad andra arbetar med:

Alla jobbar väldigt självständigt. Man gör sin egen grej och är väldigt fokuserad på sitt eget arbete. Arbetstakten e hög som man hinner inte heller sätta sig in i andras arbetsjuttun. Även om vi sitter o jobbar i öppna kontorslandskap jobbar vi individuellt. Men de här e ett så stort företag så gemenskapen e ju inte lika påtaglig här som i mindre organisationer.

- Jonas

Malin menar att det är ett naturligt resultat av det flexibla arbetssättet, att man som arbetstagare jobbar mer självständigt. Hon förklarar att då arbetet inte är lika beroende av andra kollegors insatser resulterar det även i att man arbetar mer på egen hand. Malin tillägger att folks olika rutiner och val att arbeta leder till att alla inte sitter på kontoret mellan nio och fem, utan folk kommer och går och jobbar mer utspritt.

De individuella valmöjligheterna som nämns i detta kapitel, har en tydlig inverkan på arbetstagarnas sätt att arbeta. I och med att arbetstagarna själv har möjlighet att bestämma hur och var de jobbar avtar också beroendet av kollegor och deras närvaro. I och med att det aktivitetsbaserade arbetssättet utgår från att man som arbetstagare inte skall vara fysiskt bunden till en plats eller till sina kollegor, leder detta även till att identiteten förändras och blir mer självständig. Ovanstående uttalanden beskriver aspekten kring självständighet väl.

6.3.1.3 Uppfattningen om det aktivitetsbaserade arbetssättet som homogent

Vilket redan framkommit vid diskussionen kring hur det aktivitetsbaserade arbetssättet påverkar organisationskulturen, anser en del arbetstagare att arbetssättet bidrar med en opersonlig och formell arbetsatmosfär. Då jag diskuterar arbetsidentitet med arbetstagarna och hur de uppfattar sin personliga relation till sin arbetsplats, antyder tre av arbetstagarna att den opersonliga och sterila kontorsmiljön och även arbetssättet resulterar i att arbetsplatsen uppfattas som homogen och anonym.

Oliver diskuterar kring hur det är att inte ha egna sittplatser och hur en del av ens identitet som arbetstagare försvinner i och med detta. Han upplever det inte som speciellt avgörande, men konstaterar ändå att det skulle kännas bra ifall arbetstagarnas identitet och personlighet skulle avspeglas mera på kontoret. Han menar att kontoren är väldigt homogena och opersonliga, vilket även ger avtryck i hur verksamheten fungerar.

Det blir lite konstigt de där med att ingen har egna sittplatser det blir ju på nått sätt lite sådär bekämpande mot den egna identiteten...allt skall var lika på nått sätt... man känner sig väldigt opersonlig... lite som en robot faktist.

- Oliver

Jonas och Anna talar i sin tur om hur rollen som individ vid deras arbetsplatser. Anna tar upp det paradoxala med att samtidigt som det aktivitetsbaserade arbetssättet medför ansvar och självständighet, förminskas ens identitetskänsla som enskild individ inom företaget. Hon menar att den homogena kontorsmiljön, det självständiga och virtuella arbetssättet gör att man som arbetstagare lätt ses som endast ett namn i e-mailadresslistan, och att det är arbetsinsatsen som ligger i fokus, inte personen bakom arbetet. Jonas lyfter också fram

uppfattningen kring att arbetstagarna inte direkt ses som enskilda individer, utan en större enhetlig massa:

De e ju inte du som person som e avgörande för företaget, utan din arbetsprestation. De har int så stor skillnad vem du e, hur du arbetar o när du gör de, så länge du gör de bra. De märks nog tydligt hos oss. De brukar ja poängtera när vi anställer nya, att en så här stor organisation bryr sig nog inte om individen [...] Man e en liten del av den stora massan helt enkelt. De leder också till att man e lätt utbytbar.

- Jonas

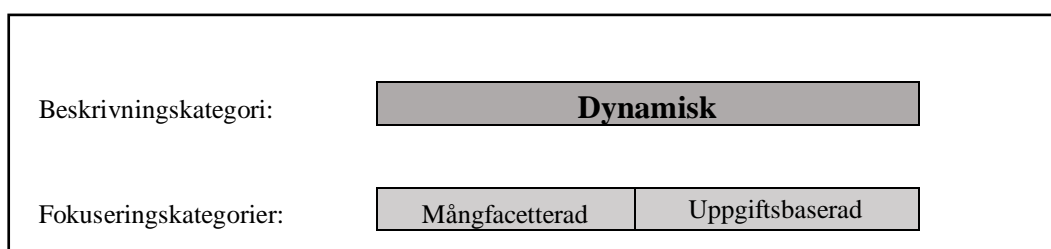
Arbetstagarnas uttalanden om deras anonyma arbetsroll som resultat av det aktivitetsbaserade arbetssättet skildrar väl komplexiteten kring självständigt arbete och personliga valmöjligheter. Samtidigt som många av arbetstagarna uppfattar att det aktivitetsbaserade arbetssättet medför frihet känslan av att vara autonom, framkommer uppfattningen kring att självständigheten och det individuella arbetssättet medför en anonym arbetsidentitet. Likaså det fira sittplatssystemet uppfattas delvis hos arbetstagarna som en positiv aspekt, samtidigt som det fråntar möjligheten för arbetstagare att lägga sin egen prägel på kontorsmiljön och göra den mer personlig.

6.3.2 Dynamisk arbetsidentitet som resultat av det aktivitetsbaserade arbetssättet

Utgående ur intervjumaterialet framkommer att inte endast kontorslandskapen, arbetstiderna och arbetssättet påverkas av det aktivitetsbaserade arbetet. Även arbetstagarnas sätt att se på sig själv och sin egen roll i förhållandet till arbetet påverkas av det aktivitetsbaserade arbetssättet.

Fyra av arbetstagarna upplever att deras arbetsidentitet är mer dynamisk i och med det mer rörliga och flexibla arbetssättet. Arbetstagarna menar bland annat att ens arbetsroll är mer mångfacetterad, och att ens identitet är mer föränderlig i och med att även arbetet accelererar och utvecklas konstant. Uppfattningen om att informanternas arbetsidentitet är mer dynamisk i och med det aktivitetsbaserade arbetssättet framkommer även genom sättet de beskriver sin arbetsroll och identitet. De talar om arbetsuppgiftens betydelse framom

arbetsplatsens. För att redogöra för dessa känslor använder jag mig av två fokuseringskategorier; *Mångfacetterad* och *Uppgiftsbaserad* identitet.



Figur 9. Beskrivningskategori 7

6.3.2.1 Uppfattningen om en mångfacetterad arbetsidentitet

Då vi diskuterar identitet med arbetstagarna och jag ber dem se på sin egen arbetsroll i förhållande till det sitt arbete, upplever två av arbetstagarna att de har en mer mångfacetterad och komplex arbetsroll i samband med det aktivitetsbaserade arbetssättet.

Maria talar om hur det aktivitetsbaserade arbetssättet inte bara förändrat organisationskulturen och sättet de arbetar på vid hennes arbetsplats, men även hur hon ser på sig själv som arbetstagare. Maria menar att tidigare upplevde hon att hennes arbetsroll och identitet vid arbetsplatsen var tydlig. Hon har alltid jobbat med IT och menar att hennes arbetsroll har innefattat programmering och datautveckling. Hon arbetade intensivt med sin egen IT avdelning och de satt även fysiskt nära varandra. Nu upplever Maria att hennes arbetsroll inte är lika entydig, hon innehar en mer komplex arbetsroll och jobbar med många olika projekt och är i kontakt med kollegor från olika avdelningar. IT-världen utvecklas och förändras hela tiden, därmed gör hennes arbetsroll det samma.

Maria förklarar att i och med att arbetet är betydligt mer komplext nuförtiden och att det krävs betydligt mera varierande kompetens av arbetstagarna, utvecklas även ens roll som arbetstagare. Hon innehar helt enkelt en mer mångfacetterad arbetsidentitet, vilken innefattar både projektansvar och verksamhetsutveckling. Hon tillägger att i och med att det aktivitetsbaserade arbetssättet medfört mer ansvar och valmöjligheter, har även hennes arbetsroll blivit mer varierande och hon arbetar på ett mer självständigt och företagsamt sätt.

Anton anser att det flexibla och rörliga arbetssättet ger upphov till en mer komplex arbetsroll, och menar att då arbetssättet är aktivitetsbaserat och arbetsgränserna mer vaga, blir ens roll som arbetstagare även mer svårfångad och mångfacetterad:

De e ju inte bara det att ja kan jobba var som helst när som helst, men också det att allt jag gör på sätt o vis e jobbrelaterat. Min arbetsroll e nog mycke mer diffus, ja representerar inte arbetet endast när ja e på jobb utan hela tiden [...] de e svårt att förklara men känns som att min roll int e lika entydig o kanske att ja int endast jobbar med design för ett företag, utan ja skapar ju också mitt egna brand o utvecklar mig själv hela tiden...

- Anton

Även Jonas konstaterar att arbetsrollen inte är lika entydig vid hans nuvarande arbetsplats, i jämförelse med tidigare arbetsplatser. Jonas menar att det varierande arbetssättet, där omgivningen och arbetet sällan är konstant, leder till att man som arbetstagare inte har möjlighet att inta en lika tydlig och statisk arbetsroll:

I och med att arbetet e så varierande, och ja arbetar inom så flexibla ramar resultera de i att min roll på arbetet e mycke mer flexibelt o mångsidig. Man har int lika tydliga roller, kanske för att man int känner varandra så bra, men också för att ens arbetsuppgifter e ganska varierande. Ens identitet påverkas nog av arbetssättet, hur ska man säga... den e mer djupgående.

- Jonas

Ovanstående exempel redogör väl för hur arbetstagarna upplever att det aktivitetsbaserade arbetssättet inte bara gör arbetet i sig mer mångfacetterat och rörligt, men även arbetsrollen och sättet att se på sig själv i förhållande till arbetet är mer nyanserad och komplex.

6.3.2.2 Uppfattningen om en uppgiftsbaserad arbetsidentitet

Bland arbetstagarna framkommer det även att det aktivitetsbaserade arbetssättet medför en uppgiftsbaserad syn på arbetsidentiteten. Arbetstagarna menar att bland annat det självständiga arbetssättet, och faktum att man som arbetstagare har så mycket olika valmöjligheter har förändrat relationen mellan arbetstagare och arbetsplats.

Lisa poängterar att i och med branschens snabba utveckling och överlag det höga arbetstempo som råder vid hennes arbetsplats förändras också synen på arbetsrollen i förhållande till arbetsplatsen. I och med att arbetet är självständigt och man som arbetstagare har mycket valmöjligheter, förändras ens relation till arbetsplatsen. Ens arbete är inte kopplat till kontoret, ens eget specifika rum eller avdelning, utan arbetet är kopplat till ens arbetsuppgift, förklarar Lisa. Hon menar att arbetet inte endast är ett kontor man tillbringar dagarna på, utan det är en uppgift man utvecklar för organisationen men även för sig själv:

Min arbetsroll e int kopplad till kontret eller någå specifika kollegor som jag dagligen sitter bredvid eller äter lunch me. Iställe relaterar jag nog huvudsakligen till min arbetsuppgift, de ja gör[...]. De spelar ingen roll var o hur ja jobbar, de ja sysslar med, min kompetens som skapar min arbetsidentitet.

- Lisa

Anna är inne på samma tankegång och konstaterar att hennes arbetsidentitet inte endast bottnar i hennes relation till sin nuvarande arbetsplats och kollegor. Hon menar att hon nog känner en stark relation till företaget hon jobbar för och dess värderingar. Samtidigt är det inte det som hon påstår att formar henne, utan snarare hennes arbetsuppgift, det hon presterar under arbetsdagarna:

Ja jobbar så pass självständigt o har mest virtuell kontakt med chefen o kollegor så ja identifierar mej kanske int så starkt med dem eller me själva arbetsplatsen. Känner no att min identitet bygger på mer abstrakta saker [...] Ja e konsult o de e mitt uppdrag, mitt sätt att arbete som ja sådär identifiera mej me. Såklart ja representerar vårt företag hos kunder o e stolt över de, men sådär personligen e nog min egen arbetsuppgift o hur ja kan utvecklas som sådär e viktigast fö mej. De e de som gör mej motiverad.

- Anna

Ovanstående diskussion kring arbetsintensitet och hur den omvandlas i och med det aktivitetsbaserade arbetssättet är mycket intressant. Arbetstagarna talar omgående om sin arbetsuppgift, medan diskussionen kring arbetsplatsen och organisationen inte alls framkommer lika tydligt. Uttalandena beskriver väl hur arbetstagarna identifierar sig starkt

med vad de arbetar med, inte var de utför arbetet. Detta är något som tydligt präglar det aktivitetsbaserade arbetssättet– fokus ligger på arbetsuppgiften. Det är utgående ur arbetsuppgiften som man som arbetstagare väljer hur man arbetar.

7. Sammanfattning av resultaten

Syftet med forskningen har varit att ta vara på arbetstagarnas olika uppfattningar gällande det aktivitetsbaserade arbetssättet. Utgående ur de nio intervjuerna jag utfört med arbetstagare framkommer ett aningen splittrat resultat. Även om samtliga arbetstagare i stora drag är nöjda med det aktivitetsbaserade arbetssättet, förekommer det skiljaktigheter kring hur arbetstagarna upplever att arbetssättet påverkar organisationskulturen och arbetsidentiteten. Exempelvis uppfattar en del arbetstagare att arbetssättet bidrar till en öppen organisationskultur, samtidigt som andra menar att arbetssättet skapar en formell arbetsmiljö.

Angående diskussionen kring hur arbetstagarna uppfattar det aktivitetsbaserade arbetssättet överlag, framgår det ur forskningsresultatet att arbetstagarna uppfattar det aktivitetsbaserade arbetssättet som en motivationsfaktor. Ur intervjuerna tydliggörs att känslan av frihet och ansvar, vilka det aktivitetsbaserade arbetssättet medför, motiverar arbetstagarna. I enlighet med både Pink (2009) och Deci och Ryan (1985) är känslan av att som arbetstagare själv kunna bestämma och vara autonom i sitt arbete betydelsefull för att uppleva motivation i arbetet. Pink (2009) menar att en viktig faktor när det kommer till arbetsmotivation är att få arbeta självständigt, utan att chefen kontrollerar och övervakar ens arbete.

Detta framkom tydligt ur intervjumaterialet. Samtliga arbetstagare poängterade vikten av att arbeta autonomt och motta tillit från chefen och kollegor. Såväl Danielsson och Bodins (2008), samt Toivanens (2015) studier visar forskningsresultat som tyder på att flexibiliteten, som det aktivitetsbaserade arbetssättet medför, bidrar med arbetstillfredsställelse. Detta i och med att arbetssättet erbjuder arbetstagarna frihet och möjlighet att själv kunna bestämma hur och var de jobbar. Dessa forskningsresultat kan även väl knytas samman med de resultaten som framkommit i samband med denna studie. Valmöjligheterna och det självständiga och flexibla arbetssättet uppfattas som en betydande motivationsfaktor bland arbetstagarna.

Arbetstagarna poängterar även betydelsen av att få utvecklas i sitt arbete och att få inta mer utmanande arbetsuppgifter och mer ansvar. Deci och Ryan (1985) lyfter fram kompetensutveckling som en bidragande faktor till ökad motivation, även Pink (2009) diskuterar betydelsen av *mastery*, möjligheten till att utveckla och bemästra sitt arbete när det kommer till arbetsmotivation. Med andra ord stämmer forskningsresultatet kring arbetsmotivation, och vad som motiverar arbetstagarna i arbetet, väl överens med både Deci och Ryans (1985), samt Pinks (2009) teorier kring ämnet.

Samtidigt som intervjumaterialet skildrar positiva uppfattningar kring det aktivitetsbaserade arbetssättet, framkommer även negativa aspekter. I enlighet med tidigare forskning (Sonntag, 2010; Ahmed et al., 2009) kan ett allt för flexibelt arbete, med avsaknad av tydliga rutiner och arbetstider förorsaka stress hos arbetstagaren. Möjligheten att kunna arbeta när och var som helst kan även leda till att man som arbetstagare har svårt att koppla bort från arbetet, och istället är tillgänglig konstant (Barley, Meyerson & Grodal, 2011).

Bland de intervjuade arbetstagarna förekommer uppfattningar om att den konstanta tillgängligheten och arbetets flexibla natur leder till att man som arbetstagare arbetar mer än nödvändigt. De menar att det är en utmaning att hålla sig till resonliga arbetsdagar och att inte arbeta under kvällar och helger. Resultatet påvisar med andra ord en paradox; arbetstagarna uppfattar det som motiverande att själv få bestämma hur och var de arbetar, samtidigt som det existerar en uppfattning om att denna valmöjlighet är utmanande.

Då jag tillsammans med informanterna diskuterar arbetstagarnas uppfattning kring det aktivitetsbaserade arbetssättet och dess inverkan på organisationskulturen urskiljer sig tre olika uppfattningar bland arbetstagarna: bland arbetstagarna förekommer uppfattningen om att arbetssättet bidrar med öppenhet, arbetssättet medför en formell arbetsmiljö och att arbetssättet skapar indirekta sociala strukturer. Samtidigt som en tydlig uppfattning bland arbetstagarna är att det aktivitetsbaserade arbetssättet bidrar med en öppen organisationskultur, främst i och med effektiv kommunikationsspridning och fri sittplacering, existerar en aningen motstridig uppfattning, vilken hänvisar till att arbetssättet bidrar med en formell organisationskultur. Arbetstagare menar att den sterila kontorsmiljön och det rörliga och virtuella arbetssättet bidrar till ytliga relationer och en formell stämning kollegor emellan.

Tidigare forskning menar att det aktivitetsbaserade arbetssättet kan bidra med en mer öppen kommunikation inom organisationen (Ekstrand 2016; Siberg 2014). Den fira sittplaceringen vid kontoren, och realiteten av att ingen oberoende hierarkisk position har egna rum, bidrar enligt Toivanen (2015) till en mer öppen och platt organisationskultur. Bland arbetstagarna existerar en uppfattning kring att det aktivitetsbaserade arbetssättet bidrar till en mer öppen kultur och att arbetssättet möjliggör spontana diskussioner med kollegor från andra avdelningar. I enlighet med tidigare forskning (Ekstrand 2016, Siberg 2014) finns det även en uppfattning bland arbetstagarna om att arbetssättet minskar hierarkiska strukturer då chefen sitter mitt bland personalen och är mer synlig.

Diskussionen kring tillit och dess betydelse framkommer även ur intervjuerna. Arbetstagarna känner att det är betydelsefullt att chefen litar på dem och ger dem ansvar. Toivanen (2015) och Eriksson (2016) poängterar även förtroendets betydelse vid en aktivitetsbaserad arbetsplats och hur ledarrollen förändras i samband med att arbetssättet blir mer flexibelt och självständigt. Ur intervjuerna framgår det bland annat hur arbetstagarna talar om mikromanagement och hur det aktivitetsbaserade arbetssättet förebygger denna typ av ledarskap. Med andra ord kan man även utgående ur intervjuerna konstatera att den hierarkiska organisationsstrukturen (Hofstede et al, 2010) inte är aktuell vid de aktivitetsbaserade arbetsplatserna.

Trots att en del arbetstagare uppfattar att det aktivitetsbaserade arbetssättet bidrar till en öppen organisationskultur, förekommer även en uppfattning bland arbetstagarna som menar att det aktivitetsbaserade arbetssättet resulterar i en formell och opersonlig arbetsmiljö. Fyra av arbetstagarna upplever att arbetssättet medför en formell arbetskultur. De individuella arbetsrutinerna, och resultatet av att inte ha en egen sittplats leder till att arbetstagarna sällan lär känna sina kollegor mer personligt. Diskussionerna hålls på en affärsmässig nivå mellan arbetstagarna och stämningen förblir därmed professionell.

Utgående från intervjumaterialet blir det påtagligt att arbetstagarna uppfattar att det aktivitetsbaserade arbetssättet bidrar till att de kommer i kontrakt med fler arbetstagare från olika avdelningar, samtidigt som skapandet djupare vänskapsband kollegor emellan avtar. Med andra ord kan man se det som att arbetstagarnas sociala nätverk utvecklas med hjälp av arbetssättet, dock tenderar relationerna att hålls på en professionell och ytlig nivå.

Arbetstagarna menar att kommunikationen är mer effektiv och öppen som resultat av det aktivitetsbaserade arbetssättet. Samtidigt förekommer en uppfattning om att arbetssättet leder till att kommunikationen kollegor emellan förblir mer ytlig och formell och den muntliga kommunikationen avtar och ersätts med virtuella alternativ. Liknande motstridiga forskningsresultat framkommer även i Ekstrands (2016) studie.

Trots det aktivitetsbaserade arbetssättets flexibla och självständiga karaktär, påvisas också en uppfattning om att arbetssättet medför ett behov av att skapa sociala strukturer inom arbetsplatsen. Trots att arbetssättet talar för fri sittplacering och arbetstagarnas rätt att själv kunna bestämma var och hur de arbetar, framkommer det ur intervjuerna att arbetstagare tenderar att skapa informella regler och sociala koder för att bibehålla strukturer och regler i den annars flexibla och komplexa arbetsmiljön. Med andra ord menar en del arbetstagare att arbetssättet bidrar med att skapa indirekta sociala strukturer.

På basen av forskningsresultatet kan man med andra ord konstatera att trots att en organisations arbetssätt förändras och utvecklas, är organisationens osynliga strukturella värderingar och arbetsmönster betydande faktorer som har ett stort inflytande på arbetskulturen. I enlighet med Scheins (2010) teori kring organisationskultur och dess uppbyggnad, är strukturella normer och värderingar djupt inrotade i arbetskulturer och är svåra och tröga att omforma. Trots att ett arbetssätt genom arkitektur och digitala lösningar förändrats och moderniserats tar det länge att omforma sociala värderingar och hierarkiska strukturer inom organisationer (Schein 2010). Scheins (2010) teori stämmer därmed väl överens med arbetstagarnas uppfattningar om de indirekta sociala strukturerna som framkommer i denna forskning.

Det är ändå intressant att inse att betydelsen är yttre aspekter även spelar en märkbar roll i skapandet av arbetskulturen. Trots att Schein (2010) menar att *artefakterna*, de ytliga faktorerna, inte har en speciellt genomträngande inverkan på organisationskulturen, visar det sig i denna studie att speciellt den sterila och moderna arkitekturen, och det virtuella arbetssättet, är bidragande faktorer till arbetstagarnas uppfattning om en formell och opersonlig stämning vid arbetsplatsen.

Vad beträffar den sista forskningsfrågan: *Hur uppfattar arbetstagarna att det aktivitetsbaserade arbetssättet inverkar på arbetsidentiteten?* framkommer två olika

uppfattningar gällande hur arbetstagarna ser på arbetssättets inverkan på arbetsidentiteten; arbetsidentitet blir mer anonym och dynamisk. Även dessa uppfattningar representerar både positiva och negativa aspekter kring det aktivitetsbaserade arbetssättet. Ur intervjuerna framkommer att arbetssättet bidrar till en anonym arbetsidentitet, då arbetssättet förutsätter mycket virtuellt och självständigt arbete. Samtidigt är uppfattningen om att det aktivitetsbaserade arbetssättet bidrar till en dynamisk arbetsidentitet tydlig. Arbetstagarna upplever att arbetssättet skapar en mer nyanserad och mångfacetterad arbetsidentitet, där fokus inte ligger på relationen till arbetsplatsen utan arbetsidentiteten förblir mer uppgiftsbaserad.

Daglig kontakt med kollegor och känslan av gemenskap är viktig för att man som arbetstagare skall må bra och trivas vid sin arbetsplats (Bodin-Danielsson 2010, Toivanen 2015). Denna studie påvisar att en del av arbetstagarna uppfattar att de inte känner tillräckligt med arbetsgemenskap som resultat av det aktivitetsbaserade arbetssättet. Två av arbetstagarna uppfattar att arbetssättet innefattar mycket självständigt arbete, och att de känner sig ensamma. Flera av arbetstagarna menar att det faktum att allt mer av kommunikationen kollegor emellan sköts virtuellt skapar en anonym känsla vid arbetsplatsen. Ur resultatet framkommer även att avsaknaden av egna sittplatser resulterar i att relationen till kontoret blir mindre personlig och ens identitet förblir mer anonym.

Tidigare forskning har konstaterat att fri sittplacering vid kontoret kan resultera i att samhörigheten och arbetstagarens relation till kollegorna och arbetsplatsen avtar (Millward et al. 2007, Appel Meulenbroek, Groenen, & Janssen, 2011 Bouvier & Eriksson, 2014). I Decis och Ryans (1985) teori framgår även att gemenskap och social samhörighet är betydande för att som arbetstagare känna sig motiverad i sitt arbete. Detta framkommer även ur intervjumaterialet. Exempelvis Anna och Oliver saknar den sociala samhörigheten, och ser denna brist som en negativ aspekt i deras arbete. Därmed kan man ur intervjumaterialet tolka att samhörighet och gemenskap i arbetet är betydelsefullt. Det är ändå värt att poängtera att samtidigt som fem av arbetstagarna uppfattar att det aktivitetsbaserade arbetssättet i någon form bidrar med en anonym arbetsidentitet, är majoriteten av arbetstagarna nöjda med det flexibla och rörliga arbetssättet.

Enligt Johansson och Berggren (2012) kan arbetstagaren känna en strak relation till sin arbetsuppgift samtidigt som denne inte känner speciellt stark samhörighet med

organisationen, och menar vidare att denna situation kan vara besvärlig för arbetstagaren. I denna studie framkommer flera bevis på att arbetstagarna har en stark relation till sin arbetsuppgift. Deras arbetsidentitet är uppgiftsbaserad. Med andra ord innehar flera av arbetstagarna ett strakt band till sitt arbetsuppdrag, även om de kanske inte känner speciellt stark samhörighet med kollegor och själva organisationen. Enligt *Person-Organisation fit* modellen samt enligt Johanssons och Berggrens (2012) har det positiva konsekvenser att man som arbetstagare har en strak relation till organisationen man jobbar för, dess värderingar, verksamhet och arbetsgemenskapen. Mitt forskningsresultat tyder ändå på att arbetets karaktär och arbetsuppdraget i sig värdesätts mer bland arbetstagarna, än social samhörighet och arbetsgemenskap vid arbetsplatsen. Denna slutsats gör jag på basen av att de arbetstagarna som uppfattar det aktivitetsbaserade arbetssättet som anonymt och ensamt ändå anser att detta flexibla arbetssätt är att föredra framom andra alternativ.

Studiens resultat stämmer väl överens med Halavas och Pantzars (2010) tankar kring arbetsidentitet och dess utveckling; arbetsidentiteten i dagens samhälle är inte lika centrerad vid själva arbetsplatsen, utan allt fler arbetstagare värdesätter relationen till arbetsuppdraget. På basen av intervjumaterialet förekommer en uppfattning om att arbetsidentiteten är uppgiftsbaserad. Dessutom framkommer åsikter om att yrkesrollen inte är lika entydig, utan snarare komplex. Arbetstagarna innehar en mer mångfacetterad arbetsroll. Jag har valt att redovisa denna uppfattning som dynamisk arbetsidentitet.

Ovanstående resultat är enligt mig en logisk summering av hur det aktivitetsbaserade arbetssättet inverkar på arbetsidentiteten. I och med att man som arbetstagare har en allt mer självständig arbetsroll och arbetssättet är flexibelt, förändras ens relation till arbetsplatsen. Fokus ligger inte på var man arbetar och hur man arbetar. Det som är avgörande är istället resultatet, ens arbetsuppgift och vad man åstadkommer.

Bland arbetstagarna jag intervjuat förekommer uppfattningar om att det aktivitetsbaserade arbetssättet skapar en formell arbetskultur och anonym arbetsidentitet. Samtidigt framkommer det ur intervjumaterialet uppfattningar om att arbetssättet skapar en öppen kommunikationskultur och är motiverande. Med andra ord, finns det både positiva och negativa uppfattningar kring arbetssättet. Det jag ändå anser som betydelsefullt att lyfta fram är hur mycket arbetstagarna värdesätter flexibiliteten och möjligheten att få välja själv hur

de arbetar. Även om många av arbetstagarna skulle föredra att ha egna sittplatser och jobba mindre virtuellt, värdesätter samtliga arbetstagare friheten och flexibiliteten högre.

Avhandlingens syfte har varit att fokusera på arbetstagarnas olika uppfattningar kring det aktivitetsbaserade arbetssättet. Därmed anser jag det nödvändigt att klargöra för de största olikheterna. En redovisning över samtliga uppfattningar och beskrivningskategorier finns även som en separat bilaga (Bilaga 3). Vad det beträffar arbetstagarnas uppfattning om det aktivitetsbaserade arbetssättet framkommer två olika uppfattningar. Arbetssättet uppfattas som en motivationsfaktor, samtidigt som det råder en uppfattning bland arbetstagarna om att arbetet är utmanande. Uppfattningarna kring hur arbetstagarna uppfattar att det aktivitetsbaserade arbetssättet påverkar organisationskulturen är också skiljaktiga. Ur resultatet framkommer uppfattningen om att arbetssättet bidrar med öppenhet, liktidigt uppfattar en del arbetstagare att arbetssättet resulterar i en formell arbetskultur. Med andra ord påvisar resultatet två mycket olika uppfattningar kring samma ämne.

Angående uppfattningarna om hur arbetssättet inverkar på arbetsidentiteten, menar en del arbetstagare att det flexibla och självständiga arbetssättets bidrar med en mer dynamisk arbetsidentitet. Samtidigt menar andra att det självständiga arbetssättet medför en anonym arbetsidentitet. Med andra ord påvisar resultatet att arbetstagarna uppfattar flexibiliteten och det autonoma arbetssättet väldigt olika. En del arbetstagare uppfattar valmöjligheterna och det individuella arbetssättets som motiverande och inspirerande, samtidigt som andra arbetstagare ser dessa aspekter som mer utmanande.

8. Diskussion

Syftet med denna studie var att få en djupare inblick i hur arbetstagare uppfattar det aktivitetsbaserade arbetssättet. Min avsikt var att ta vara på arbetstagarnas olika uppfattningar kring arbetssättet och hur det inverkar på organisationskulturen, såväl som arbetsidentiteten. En tillförlitlig och trovärdig forskning utgår från att forskaren utfört en så transparent forskningsprocess som möjligt, och öppet resonera för studiens utveckling och händelseförlopp (Schreier, 2012). Jag har strävat efter att vara klar och tydlig med mina forskningsbeslut och försökt se till att min egen röst som forskare genomsyrat hela avhandlingen, utan att ändå stå ivägen för forskningens utveckling.

Den teoretiska bakgrunden bottenar i tidigare forskning kring det aktivitetsbaserade arbetssättet. Samtidigt har jag sett det som betydelsefullt att studien även bygger på erkända teorier kring organisationskultur och arbetsidentitet. Min avsikt med denna avhandling har varit att lyfta fram en diskussion kring det aktivitetsbaserade arbetssättet, vilket är ett arbetssätt som är allt mer rådande i dagens organisationsvärld. Jag tror att sättet vi arbetar på är avgörande, inte bara för arbetsresultatet men för vårt eget välmående. I dagens samhälle där arbetstempot är högt och arbetslivet förändras konstant, är det betydelsefullt att finna fungerande arbetssätt som gynnar både individ och samhälle. Därmed anser jag det viktigt att förstå, utmaningarna såväl som möjligheterna med det aktivitetsbaserade arbetssättet.

Ur forskningsresultatet framkommer att arbetstagarna värdesätter friheten och flexibiliteten som det aktivitetsbaserade arbetssättet erbjuder högt. Även om resultatet påvisar att en del av arbetstagarna känner sig ensamma och anonyma som konsekvens av arbetssättet, väger ändå möjligheten att själv få bestämma hur man arbetar tyngre, än att ha starka relationsband till kollegor. Resultatet påvisar att arbetstagarna både uppfattar det aktivitetsbaserade arbetssättet som en motivationsfaktor, samtidigt som arbetssättet uppfattas som utmanande. Tidigare forskning påvisar liknande resultat, och med andra ord finns det en hel del positiva, så väl som negativa aspekter med arbetssättet.

Det aktivitetsbaserade arbetssättet bidrar med effektivitet och ekonomisk lönsamhet, samtidigt som arbetssättet skapar valmöjligheter för arbetstagaren (Kauppinen 2014). Liktidigt är det betydelsefullt att reflektera över hur detta självständiga arbetssätt egentligen

påverkar arbetstagarna och organisationen. Kan man skapa en personlig och familjär atmosfär i en organisation där det är förbjudet att lämna efter sig personliga föremål? Eller finns det möjligheter att bilda arbetsgemenskap och rutiner vid en aktivitetsbaserad arbetsplats där kollegorna ibland inte ens arbetar i samma land?

I enlighet med denna studies forskningsresultat är det delvis möjligt. Bland annat genom att utnyttja kontorets sociala utrymmen och aktivt kommunicera med kollegor från olika avdelningar och team. Som arbetstagare måste man ändå vara beredd att själv skapa arbetslösningar som fungerar, och själv skapa relationer och hitta arbetsgemenskap. Arbetsplatsen erbjuder eventuellt inte detta stöd i samma utsträckning som tidigare. För att citera en av de intervjuade arbetstagarna:

...En så här stor organisationen bryr sig int om individen, men som individ kan man få väldigt mycket ut av den [...] Allt e upp till en själv. Man skapar sitt eget sätt att jobba.

- Jonas

Ovanstående citat bidrar till en intressant diskussion kring hur vår syn på arbete har blivit allt mer individcentrerad. Vi värdesätter valmöjligheter och rätten att själv få bestämma, framom trygghet och rutiner. Detta tankesätt är inte bara aktuellt inom arbetsvärlden, utan den individcentrerade samhällsutvecklingen kan ses som en global trend (Strang, 2010). Halava och Pantzer (2010) poängterar även den individcentrerade arbetsutvecklingen och hur vår yrkesroll är allt mer självcentrerad till skillnad från förr. Detsamma påvisar även mitt forskningsresultat. Arbetstagarna upplever sin arbetsroll som uppgiftsbaserad, och att det är uppdraget i sig som arbetstagarna främst identifierar sig med inte organisationen.

Denna avhandling har med andra ord ytterligare påvisat att det aktivitetsbaserade arbetssättet motiverar arbetstagare, främst i och med att arbetssättet ger arbetstagarna frihet och ansvar att själv kunna utvecklas inom sitt arbetsuppdrag. Arbetssättet uppfattas även som en bidragande faktor när det kommer till att sprida information och kommunicera mellan avdelningar och inom organisationen överlag. Samtidigt råder uppfattningar om att det aktivitetsbaserade arbetssättet skapar en opersonlig och formell organisationskultur, då man sällan lär känna kollegor på ett djupare plan och mycket av kommunikationen sköts virtuellt.

Att inte ha egna sittplatser är också något som uppfattas som en faktor som skapar en anonym känsla vid arbetsplatsen.

Forskningsresultatet påvisar att arbetssättet medför flera goda aspekter, samtidigt som arbetssättet resulterar i en del utmaningar. Därmed bidrar inte frågan kring vare sig arbetssättet är bra eller dåligt till en särskilt intressant diskussion. Istället bör man titta närmare på konsekvenserna och reflektera över vad de innebär för organisationen, såväl som individen. Är det mer betydande att man som arbetstagare känner gemenskap och trygghet vid arbetsplatsen, eller är valmöjligheter och personlig utveckling det som gynnar både arbetstagaren och organisationen? Och vidare, hur påverkar detta arbetsvärlden ur ett långsiktigt perspektiv?

Utgående ur min studies forskningsresultat framkommer uppfattningar bland arbetstagarna som hänvisar till att gemenskap och social samhörighet är betydande för god trivsel vid arbetsplatsen. Samtidigt ser jag det ändå som att arbetstagarna upplever att friheten och möjligheten att på ett individuellt plan utvecklas genom det personliga arbetsuppdraget är viktigare. Svaresresultatet är ändå inte helt entydigt och i framtiden ser jag det som möjligt att vidare forska kring arbetsidentitetens utveckling och hur dagens mer individualistiska arbetssätt och arbetssyn påverkar arbetsrollen.

För att kunna hantera kunskapssamhällets höga tempo och teknikens snabba utveckling behövs ett arbetssätt som skapar flexibilitet och valmöjligheter (Toivanen, 2015). Utgående från mitt forskningsresultat tror jag även att det aktivitetsbaserade arbetssättet är att föredra om man som organisation vill sporra till ett företagsamt och självständigt tankesätt bland arbetstagarna. Däremot tror jag det är viktigt att komma ihåg att det aktivitetsbaserade arbetssättet inte lämpar sig för alla, varken organisationer och arbetstagare. En del behöver mera struktur och rutiner i sitt arbete. Med andra ord tror jag att det aktivitetsbaserade arbetssättet fungerar vid en arbetsplats där arbetstagarna är villiga att engagera sig i arbetet på ett mer personligt plan och där arbetstagarna är villiga att arbeta självständigt och vågar ta ansvar. Dessutom kräver arbetssättet ekonomiskt kapital och högutvecklad teknologi.

Jag anser att mitt forskningsresultat bidrar till en betydande diskussion gällande olika uppfattningar om det aktivitetsbaserade arbetssättet. Samtidigt är jag medveten om att nio arbetstagares uppfattning kring arbetssättet inte medför ett absolut svaresresultat, utan snarare

fungerar som riktgivande information för framtida forskning. Att dessutom alla arbetstagare arbetade vid olika organisationer medför diversitet till forskningsresultatet, samtidigt som resultatet kunde ha varit mer djupgående ifall jag samlat in uppfattningar kring en och samma organisation och dess arbetssätt. Detta är något man kunde ta hänsyn till i framtida forskning.

Från och med medlet av 1900-talet har flera olika arbetssätt utlysts till de bästa och mest framgångsrika, beroende på vilka trender som rått i samhället och vilka ideologier och nischer som varit aktuella just då. Därmed är det även värt att ställa frågan kring vare sig det aktivitetsbaserade arbetssättet endast är populärt som resultat av det nyliberalistiska och individcentrerade tankesättet som överlag har dominerat i västvärlden under det senaste årtiondet. Det aktivitetsbaserade arbetssättets popularitet kan med andra ord eventuellt minska ifall ett mer kollektivistiskt samhällssynsätt får fotfäste i framtiden. Trots detta ser jag det ändå som värdefullt att i framtiden forska vidare kring det aktivitetsbaserade arbetssättet. Överlag ser jag det som nödvändigt att få en djupare förståelse för hur arbetssättet påverkar organisationer. Framst anser jag ändå att det är betydande att få mer kunskap om hur detta självständiga arbetssätt inverkar på arbetsmiljön och individen på lång sikt.

Litteratur

- Ahmed, U., Amin, S., Ismail, W. (2009). The Impact of Technostress on Organisational Commitment among Malaysian Academic Librarians. *Singapore Journal of Liberty & Management*, 38, 103–122. Tillgänglig:
<http://www.las.org.sg/sjlim/SJLIM2009Norulkamar.pdf>
- Anderson, S., Coffey, B., & Byerly, R. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28(6), 787–810.
- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G. & Lundberg, U. *Gränslöst arbete socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*; Upplaga 1:5; Malmö, Liber AB.
- Appel Meulenbroek, R., Groenen, P., & Janssen, I. (2011). An end user's perspective on activity based office concepts. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), 122–135.
<https://doi.org/10.1108/14630011111136830>
- Berger, P. & Luckmann, T. (1998). *Kunskaps sociologi: hur individen uppfattar och formar sin sociala verklighet*. 2. uppl. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Bodin Danielsson, & C., L. Bodin. (2008). Office Type in Relation to Health, Well-Being, and Job Satisfaction Among Employees. *Environment and Behavior*, 4(5), 636-638.
- Bothma, F. C., Lloyd, S., & Khapova, S. (2015). Work Identity: Clarifying the Concept. I P. Jensen & G. Roodt (Red.), *Conceptualising and Measuring Work Identity*. (s. 23–53)
<https://doi.org/10.1007/978-94-017-9242-4>
- Bouvier, C. (2014). *Framtidens arbetsplats* (Magisteruppsats). Stockholm: Institutionen för fastigheter och byggande, Kungliga tekniska högskolan. Tillgänglig:
<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:731296/FULLTEXT01.pdf>
- Brown, A. (1998). *Organisational Culture*. (Second Edition). Harlow: Pearson Education Limited.
- Cable, D. M., & Judge, T. a. (1995). The Role of Person-Organization Fit in Organizational Selection Decisions. *CAHRS Working Paper Series*, 0–30.
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of Positive Practices on Organizational Effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266–308. <https://doi.org/10.1177/0021886310395514>
- Dahlgren, L. & Johansson, K. (2011). Fenomenografi. I A Feje & R. Thornberg (Red.), *Handbok i kvalitativ analys* (s. 122–133). Stockholm: Liber.

- De Been, I., Beijer, M. & den Hollander, D. (2015). How to cope with dilemmas in activity based environments: results from user-centred research. *EuroFM Research Papers: Center for People and Buildings*. Tillgänglig: https://www.researchgate.net/publication/278952410_How_to_cope_with_dilemmas_in_activity_based_work_environments_results_from_user-centred_research
- Deci, E. & Ryan, R. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press cop.
- Ekstrand, M. (2016). *Walk the Talk: Creating a Collaborative Culture in an Activity-Based Workplace*. Trondheim: Department of Architecture Design and Management, Norwegian University of Technology and Science. Tillgänglig: <https://www.ntnu.no/documents/20658136/1269525615/Ekstrand,+Mari-+Walk+the+Talk/89b1f973-260d-46ec-9533-67c8bcaa69da>
- Ellemers, N., Gilder, D., Haslam, A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*. 29(3), 459–478.
- Elsbach, D. (2004). Interpreting workplace identities: the role of office décor. *Journal of Organizational Behavior*. 25(1), 99–128.
- Farooqui, M. S., & Nagendra, A. (2014). The Impact of Person Organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees. *Procedia Economics and Finance*, 11(14), 122–129. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00182-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00182-8)
- Halava, I. & Pantzar, M. (2010). *Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu?* Helsinki: Yliopistopaino.
- Hall, S. (1997). The spectacle of the "other". I Hall, Stuart (red.) (1997). *Representation: cultural representations and signifying practices*. London: Sage.
- Jensen, K. (1995). *Kvalitativa metoder för samhälls- och beteendevetare*. Lund: Studentlitteratur Ab.
- Johansson, F. A., & Berggren, H. T. (2012). *Rekrytera rätt*.
- Johansson, S. (2014, maj). *Framtiden är redan här*. Sesam, volym(5), 6-8.
- Kvale, S. Brinkman, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (Andra upplagan) Lund: Studentlitteratur Ab.
- Kuula, A. (2011). *Tutkimuseetiikka, Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.
- Larsson, S. (2011). *Kvalitativ analys– exempel fenomenografi*. Lund: Studentlitteratur.

- Lima, C., (2007), *Kommunikation, organisation och ledarskap*. Malmö: Liber AB.
- Lundquist, L., 1994, *Kommunikation som styrmedel. En bok om PR i dagens företag*, Liber-Hermods, Malmö.
- Martela. (2016). Ett nytt sätt att jobba . Hämtad 1 oktober 2016 från Martela: <http://martela.se/ett-nytt-satt-att-jobba>.
- Mer. (2016). Vad är ett aktivitetsbaserat kontor. Hämtad 4 oktober 2016 från Mer: <http://mer.se/aktivitetsbaserade-kontor/>
- Merriam Webster. (2017). *Micromanagement*. Tillgängling: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/micromanage>
- Millward, L. J., Haslam, S., & Postmes, T. (2007). Putting employees in their place: The impact of hot desking on organizational and team identification. *Organization Science*, 18, 547-599.
- Oliver, P. (2010) *The students guid to research ethics*. Maidenhead, England : Open University Press.
- Parker, M. (2000). *Organizational Culture and Identity*. California: SAGA publications Ltd.
- Patton, M. (2002) *Qualitative Research and Evaluation Methodes*. California: SAGE Publications.
- Prajogo, D. (2011). The relationship between multidimensional organizational culture and performance. *International Journal of Operations & Production Management* 31(7), 712–735.
- Rauramo, P. (2016). Koppikonttori vai monitilatoimisto - hyvän työympäristön kriteerit asiantuntija- ja toimistotyössä. Työturvallisuuskeskus. Hämtad 21 oktober 2016 från: [http://ttk.fi/etusivu_\(vanha\)/blogi/koppikonttori_vai_monitilatoimisto_-_hyvan_tyoympariston_kriteerit_asiantuntija-ja_toimistotyossa.5101.blog?1808_a=comment&1808_m=5101](http://ttk.fi/etusivu_(vanha)/blogi/koppikonttori_vai_monitilatoimisto_-_hyvan_tyoympariston_kriteerit_asiantuntija-ja_toimistotyossa.5101.blog?1808_a=comment&1808_m=5101)
- Rudman, D.L. and S. Dennhardt. (2008). Shaping knowledge regarding occupation: Examining the cultural underpinnings of the evolving concept of occupational identity. *Australian Occupational Therapy Journal*, 55(3), 153-162.
- Strang, P. (2010). *Livsglädjen och det djupa allvaret – om existentiell kris och välbefinnande*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Schein, E. (1965). *Organizational Culture and Leadership*. (First Edision). San Fransisco, California: Jossey Bass Publishers.

- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. (4th Edition). San Fransisco: Jossey Bass Publishers.
- Schein, E. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Schreier, M. (2012). *Qualitative Content Analysis in Practice*. London: SAGE Publication, Inc.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-Organization fit and Person-Job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179–196.
- Siberg, K. (2014). *Införande av aktivitetsbaserat– kontor medarbetarnas upplevelse. Institutionen för beteendevetenskap, Mälardalens högskola*. Tillgänglig: <http://mdh.diva-portal.org/smash/get/diva2:714040/FULLTEXT01.pdf>
- Sonntag, S., Binnewies, C., Mojza, E. (2010) Staying Well and Engaging When Demands Are High: The Role of Psychological Detachment. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 965–976. Doi: 10.1037/a0020032
- Tharp, B. (2009). *Defining “Culture” and “Organizational Culture”*: From Anthropology to the Office [Online]. Haworth. Tillgänglig: http://www.thercfgroup.com/files/resources/Defining-Culture-and-Organizationa-Culture_5.pdf
- Toivanen, S. (2015). *Framtidens Arbetsplats, Att utveckla hållbara friska kontor*. Stockholm: Vitt Grafiska AB.
- Uljens, M. (1989). *Fenomenografi – forskning om uppfattningar*. Lund: Studentlitteratur.
- Waters, J. (2015) Snowball sampling: a cautionary tale involving a study of older drugusers, *International Journal of Social Research Methodology*, 18(4), 367-380.
- Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T. & Snell, S. (Ed.). (2009). *The SAGE handbook of human resource management*. California: SAGE Publications.

Bilagor

Bilaga 1. Intervjuguide

Arbetskarriär:

- utbildning
- Arbetsuppgift
- Tidigare erfarenheter
- Hur kom det sig att du sökte detta arbete på detta företag?
- Mött förväntningarna?
- Hur ser en vanlig arbetsvecka ut för dej?

Arbetsidentitet:

- Vad betyder din arbetsplats för dig? Vad **motiverar** dig i arbetet?
- Hur och var väljer du att jobba? – Motivera!
- Flexibilitet hur syns det i ditt arbete?
 - För och nackdelar med flexibilitet?
- **Free-seating**, hur påverkar det ditt arbete?
 - För och nackdelar?
 -

Aktivitetsbaserat arbetssätt:

- Vad är en aktivitetsbaserade arbetsplats?
- Arbetat tidigare på en aktivitetsbaserad arbetsplats?
- Hur syns det aktivitetsbaserade arbetssättet i ditt arbete?
- För och nackdelar med arbetssättet?
- Har det förändrat ditt sätt din motivation att jobba

Organisationskultur:

- Kan du beskriva er organisation, hur är det att arbeta här?
 - Styrkor /Svagheter
 - inställningen till ledighet/ barn, flex, firmafester?
- Kan du beskriv dina **relationer med dina kollegor**?
- Hur fungerar **kommunikationen** vid er arbetsplats?
- Hur upplever du att **kommunikationen** inom ditt team fungerar/ med din chef?
- Vad upplever du som mest **krävande gällande kommunikationen**?
- Hur uppfattar du att **ledarskapet** fungerar?
- Hur ofta ser du ditt team din chef face-to-face? hur påverkar det ditt arbete?

Avslutningsfrågor:

- Under din karriär, vilket arbetssätt och kontorstyp har fungerat bäst, varför?
- Hur ser ditt dröm arbetssätt/kontor ut? Motivera!

Bilaga 2. Deltagande i intervju för Pro-gradu avhandling

Julia Hemgård avlägger sin Pro-gradu avhandling i allmän och vuxenpedagogik vid Helsingfors universitet och vill därmed intervjuar er.

Syftet med studien är att få större insikt i hur arbetstagare uppfattar det att arbeta vid en aktivitetsbaserad arbetsplats. Materialet samlas in genom en individuell intervju som räcker ca 60 min. Intervjun spelas in, men materialet behandlas konfidentiellt. Varken organisationens eller de intervjuades namn kommer att avslöjas.

Härmed intygar intervjupersonen att information som framkommer i intervjun får användas konfidentiellt i ovan nämnda avhandling och samtycker till att materialet spelas in.

Underskrift och namnförtydligande

Plats och datum:

Kontakt:

Julia Hemgård:

050-XXX XXXX

Julia.hemgard@helsinki.fi

Bilaga 3. Översikt över beskrivningskategorierna

Hur uppfattar arbetstagarna det aktivitetsbaserade arbetssättet?

Två uppfattningar:

Motivationsfaktor, Utmanande

Beskrivningskategori:	Motivationsfaktor	
Fokuseringskategorier:	Frihet	Ansvar

Beskrivningskategori:	Utmanande		
fokuseringskategorier:	Jobbets ständiga närvaro	Högt Tempo	Förändring
Underkategorier:	Digitala redskap		Flexibel struktur

Hur uppfattar arbetstagarnas att det aktivitetsbaserade arbetssättets inverkar på organisationskulturen?

Tre Uppfattningar:

Öppenhet, Formellt, Indirekta sociala strukturer

Beskrivningskategori:	Öppenhet	
Fokuseringskategorier:	Lätt tillgänglighet	Sociala utrymmen
Underkategorier:	Kontorsmiljön	

Beskrivningskategori:	Formellt	
Fokuseringskategorier:	Opersonligt	Ytliga relationer

Beskrivningskategori:	Indirekta sociala strukturer	
Fokuseringskategorier:	Sociala koder	Informell heirarki

Hur uppfattar arbetstagarna att det aktivitetsbaserade arbetssättets inverkar på arbetsidentiteten?

Två uppfattningar:

Anonym, Dynamisk

Beskrivningskategori:	Anonymt		
fokuseringskategorier:	Ensamt	Självständigt	Homogent

Beskrivningskategori:	Dynamisk	
Fokuseringskategorier:	Mångfacetterad	Uppgiftsbaserad