

Motivation under organisationsforandring

ET SPECIALE OM AKTIVITETSBASERET INDRETNINGS
BETYDNING FOR MOTIVATION



Gruppemedlemmer:

Johan Wahl Jespersgaard: 20205357

Christian Bjerring Levring: 20205827

Vejleder:

Kristina Jessen Hansen

Institut for Politik og Samfund

Aalborg Universitet

Tegnangivelse:

Antal tegn med mellemrum: 219.700

Antal normalsider: 91,5

Abstract

Abstract

This thesis aims to examine the impact of organizational change in the form of Activity-Based Working on public employees' motivation within Aarhus Municipality's Department of Technical Services and Environment. With the use of Herzberg et al. (2017) Two-factor theory, Perry & Wise (1990) Public Service Motivation and Karl E. Weick (1995) Sensemaking-theory, the study uses qualitative interviews with ten employees, to explore their experiences and perceptions of Activity-Based Working.

The findings reveal that while there is a general acceptance of the premise of cost-saving measures, the implementation of Activity-Based Working has been characterized by poor communication, uncoordinated processes, and frequent changes in project leadership, negatively influencing employees' sensemaking and understanding of the Activity-Based Working-concept. Employees express both positive and negative reactions to the changes, with some appreciating the increased flexibility and collaboration opportunities, while others mention feelings of uncertainty, loss of control, and diminished workplace-relationships. A lack of understanding of the concept of Activity-Based Working results in employees failing to incorporate it as part of their new work routine, leaving the work routines mostly unchanged. Based on the ten employees, this leaves the impression that Activity-Based Working has shaped employee motivation more negatively than positively. One employee, whose tasks revolves around citizen inquiries, experienced a negative impact on her working conditions as a result of Activity-based Working-change, an effect not clearly observed among the other employees. This calls for further research regarding whether employees with citizen-oriented core tasks perceive a greater impact on their motivation than employees with no citizen-oriented tasks following the implementation of Activity-Based Working.

Overall, this thesis contributes to the literature by providing insights into how Activity-Based Working influences public employees' motivation, emphasizing the need for a broad understanding of motivation in the context of organizational change specifically in relation to Activity-Based Working. Furthermore, the findings indicate that both workplace-relationships and working conditions play a more important role in employees' motivation than the two-factor theory originally suggests, thereby challenging the universal approach of the theory.

Forord

Forord

Dette speciale markerer afslutningen på vores kandidatuddannelse i Politik og Administration med specialisering i Ledelse og Forvaltning ved Aalborg Universitet. Specialet er udarbejdet i samarbejde med Magistratsafdelingen for Teknik og Miljø i Aarhus Kommune, som venligt har stillet både medarbejdere og relevant dokumentation til rådighed. Vi vil derfor gerne rette en særlig tak til alle involverede, både de lokale projektledere og øvrige medarbejdere, der har deltaget i interviews og generøst delt deres erfaringer med organisationsforandringen i form af Aktivitetsbaseret Indretning. Herudover vil vi gerne benytte lejligheden til at takke vores vejleder, Kristina Jessen Hansen, for den yderst kompetente sparring og de faglige input, vi har modtaget undervejs. Vi har i særlig grad sat pris på hendes store engagement og altid kyndige og nærværende vejledning.

Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse

1.0 Indledning.....	1
1.1 Problemformulering.....	2
1.2 Specialets opbygning.....	3
1.3 Begrebsafklaring.....	5
1.3.1 Motivation	5
1.3.2 Organisationsforandringer	5
1.3.3 Aktivitetsbaseret indretning	6
2.0 Eksisterende litteratur	10
2.1 Organisationsforandringers betydning for medarbejdermotivation	10
2.2 Aktivitetsbaseret Indretning som forandring.....	14
3.0 Teori	17
3.1 To-faktor teorien	17
3.2 Public Service Motivation	22
3.3 Sensemaking.....	25
3.4 Brug og sammenspil af teori	27
4.0 Metode	30
4.1 Videnskabsteoretiske overvejelser.....	30
4.2 Forskningsdesign og case-udvælgelse	31
4.2.1 Præsentation af casen.....	33
4.2.2 Udvalgte kriterier og præsentation af respondenter	36
4.3 Interview	40
4.3.1 Interview situationen	42
4.3.2 Social Desirability Bias	43
4.3.3 Interviewguide	45
4.3.4 Databehandling	47
4.4 Kodning.....	48
4.4.3 Analysestrategi	55
5.0 Analyse	56
5.1 ABI som følge af en besparelse	56
5.2 Forandringsprocessen.....	60
5.3 Opfattelse af ABI i afdelingen	64
5.4 Usikkerhed om ABI-konceptet.....	68
5.5 Arbejdet under ABI	73
5.5.1 Arbejdsstationer	73

5.5.2 Kollegarelationer	79
5.5.3 Udførelse af arbejdsgange	83
5.6 <i>Analyse opsamling</i>	92
6.0 Bidrag til feltet	96
6.1 <i>Eksisterende litteratur i nye rammer</i>	96
6.2 <i>Udvidelse af den teoretiske ramme</i>	97
6.3 <i>Nye indsigter</i>	99
7.0 Konklusion	101
Litteraturliste	103

Indledning

1.0 Indledning

I en verden præget af konstant udvikling og stigende kompleksitet bliver organisationsforandringer mere reglen end undtagelsen. Men hvad er organisationsforandringer? Hvorfor ser man organisationsforandringer? Og hvilken betydning har organisationsforandringer for deres omgivelser? Disse spørgsmål er nemme at stille, men imidlertid ikke nogen, hvis svar er entydige. Organisationsforandringer er forskelligartede, og årsagerne til forandringen kan skyldes interne såvel som eksterne forhold (Quattrone & Hopper, 2021; Banutu-Gomez & Banutu-Gomez, 2016; Aldrich, 2008). Forskning peger blandt andet på, hvordan organisationsforandringer har betydning for de medarbejdere, der omfattes af denne, hvor især medarbejdernes motivation for deres arbejde er et emne, der har præcedens i litteraturen (Sekhar & Singh, 2013; Østhus, 2007; Smollan, 2015).

Men er det overhovedet vigtigt at have motiverede medarbejdere? Forskning indikerer, hvordan opgaveløsning og effektivitet på arbejdspladsen har rod i, hvor motiverede medarbejderne er. Endvidere peger litteraturen på, at medarbejderfastholdelse er forbundet med medarbejdermotivation, hvor motiverede medarbejdere i højere grad fastholdes på arbejdspladsen. Konsekvenserne ved manglende motivation vil således vise sig som ineffektive opgaveløsning, højere fravær og større udskiftning i medarbejderne, hvilket dermed mindsker organisationens stabilitet og mulighed for at yde optimal service (Varma, 2017; Mak & Sockel, 2001; Wetherall & Lippell, 2016). I offentlige organisationer, hvor ressourcer ofte er begrænsede, og hvor kompleksiteten i opgaveløsningen er høj, fremstår medarbejdernes motivation som en væsentlig forudsætning for at kunne levere bedst mulige samfundsmæssige ydelser. Det stiller derfor krav til, at de organisatoriske rammer og forandringer understøtter medarbejdernes oplevelse af mening og engagement (O'Toole et al., 2020; Breum & Budolfson, 2022; Kuipers et al., 2014). Det understreger derfor en vigtighed i undersøgelser af, hvordan medarbejdere motiveres, og på sin vis demotiveres, og videre hvordan organisationsforandringer kan have betydning for medarbejdernes motivation (Terry et al., 1996; Meyer et al., 2004; Andersen & Serritzlew, 2012; Andersen et al., 2014; Andersen & Pedersen, 2014).

Et aktuelt eksempel på, hvordan særligt en fysisk indretnings forandring kan have betydning for medarbejderne er Aktivitetsbaseret Indretning (ABI), som i øjeblikket vinder frem i både private og offentlige organisationer. ABI er kendetegnet ved fleksible kontormiljøer uden faste pladser, hvor forskellige zoner er designet til specifikke typer arbejdsopgaver. ABI er ikke alene udtryk for et valg

af indretning, men også som en del af en bredere organisatorisk strategi, hvor effektiv ressourceudnyttelse, tværgående samarbejde og øget fleksibilitet er centrale mål (van Meel, 2020; Appel-Meulenbroek et al. 2011; Hoendervanger et al. 2019; Haapakangas et al., 2019; Leesman, 2017; Haynes et al., 2017). Aarhus Kommune er netop midt i en forandringsproces med udrulningen af ABI, på tværs af hele kommunens administrationsbygninger, som måde at imødekomme både areal og økonomisk besparelse på. Formålet er endvidere, at ABI skal skabe attraktive arbejdspladser samt styrke fastholdelse og tiltrækning af medarbejdere, med fokus på medarbejdernes trivsel samt økonomiske og klimamæssige effektiviseringer (Aarhus Byråd, 2023; Klimaaftalen, 2024).

I lyset af de stigende krav til effektivisering og omkostningsreduktion i den offentlige sektor, bliver det nødvendigt at gentænke, hvordan offentlige ressourcer anvendes mest hensigtsmæssigt. En central del af denne debat handler om balancen mellem administrative funktioner og borgernære velfærdsopgaver, ofte italesat som forskellen mellem ”kolde” og ”varme” hænder. ABI kan i denne sammenhæng ses som et strategisk redskab til at nedbringe udgifter til fysiske arbejdspladser og administration, uden at det nødvendigvis medfører afskedigelser (Jensen, 2024; Prakash, 2024).

Dog er det endnu uklart, hvilken betydning ABI og implikationerne herved reelt har for medarbejderne, når man kobler disse sammen med motivation (Marzban et al., 2023; Engelen, 2019; Appel-Meulenbroek et al. 2011). Netop dette hul i litteraturen vil specialet forsøge at imødekomme og supplere, og på samme tid gøre dette med udgangspunkt i en kvalitativ metodisk tilgang. Fokus vil derfor være på individets oplevelser og subjektive forståelse af ABI i søgen efter at forstå betydningen af en organisationsforandring i form af ABI for offentlige medarbejders motivation.

1.1 Problemformulering

“Hvilken betydning har en organisationsforandring i form af Aktivitetsbaseret Indretning for offentlige medarbejders motivation”.

1.2 Specialets opbygning

Afsnit 1: Indledning

Formålet med følgende afsnit er at give en introduktion til, hvad nærværende speciale kommer til at indeholde, herunder dets anliggende og problemformulering, samt hvorfor netop dette emne ønskes undersøgt. Derudover redegøres der for specialets opbygning, og sidst følger der en begrebsafklaring på centrale begreber for specialet.

Afsnit 2: Eksisterende litteratur

Følgende afsnit har til hensigt at give et overblik over den eksisterende litteratur på feltet, som dette speciale tager afsæt i og søger at bidrage til. Først præsenteres centrale tematikker, hvor medarbejdermotivation kobles til organisatoriske forandringer, og der belyses, hvordan disse har betydning for medarbejdernes motivation. Herefter rettes fokus særligt mod Aktivitetsbaseret Indretning (ABI), og hvordan ABI kan have betydning for medarbejderes oplevelse af deres arbejde, motivation og trivsel. Afslutningsvis tydeliggøres det, hvordan dette speciale positionerer sig i forhold til den eksisterende forskning, og hvorledes det vil forsøge at bidrage med ny viden i spændingsfeltet mellem medarbejdermotivation og organisationsforandringer i form af ABI

Afsnit 3: Teori

Formålet med dette afsnit er at præsentere specialets teoretiske fundament, som kan være med til at fortolke empirien i analysen. Afsnittet har til hensigt at skabe klarhed over, hvordan de udvalgte teorier anvendes til at fortolke og forstå den indsamlede empiri. Indledningsvis introduceres to-faktor teorien, hvorefter belyses Public Service Motivation. Dernæst gennemgås, hvordan sensemaking som en analytisk ramme kan bidrage til at forstå, hvorfor og hvordan medarbejdere tillægger mening i forandringer. Afslutningsvis samles trådene, hvor sammenspillet mellem de tre teorier tydeliggøres, og deres anvendelighed i en ABI-kontekst diskuteres. Her fokuseres særligt på, hvordan en ABI-forandring kan have betydning for forskellige former for medarbejdermotivation, og hvorfor visse potentielt kan indtræde mere end andre i denne sammenhæng.

Afsnit 4: Metode

Formålet med dette afsnit er at klarlægge de metodiske valg, der ligger til grund for specialet. Der præsenteres en samlet fremstilling af specialets videnskabsteoretiske ståsted, forskningsdesign og

case-udvælgelse samt en præsentation af den valgte case. Derudover gennemgås udvælgelseskriterier, den kvalitative interviewmetode og fremgangsmåden for kodning af det empiriske materiale. Afsnittet har til hensigt at skabe gennemsigtighed omkring den anvendte metode og belyse, hvordan disse valg har konsekvenser for indsamlingen og analysen af empirien samt for specialets konklusion.

Afsnit 5: Analyse

Formålet med dette afsnit er at analysere det empiriske materiale med henblik på at belyse og besvare specialets problemformulering. Analysen tager afsæt i de gennemførte interviews samt de metodiske og teoretiske valg, hvor resultaterne løbende diskuteres. Afsnittet er struktureret omkring de centrale under-tematikker, som udspringer af kodningen af interviewmaterialet. Med afsæt i den hermeneutiske vidensforståelse og gennem anvendelse af kvalitativ indholdsanalyse undersøges, hvordan medarbejderne oplever og tillægger mening til ABI-forandringen, og hvordan ABI-forandringen kan have betydning for medarbejdernes motivation.

Afsnit 6: Bidrag til feltet

Formålet med dette afsnit er at tydeliggøre, hvordan specialet bidrager til det eksisterende forskningsfelt. Med afsæt i analysens centrale indsigter præsenteres det, hvordan specialet har udvidet forståelsen af medarbejdermotivation i konteksten til en ABI-forandring. Herunder belyses det, hvordan det anvendte teoretiske apparat har vist sig anvendeligt i en ABI-kontekst, og hvordan specialet har bidraget med nye perspektiver på de teoretiske tilgange. Afslutningsvis peger afsnittet på mulige retninger for fremtidig forskning, som både kan supplere specialets fund og bidrage til den videre udvikling af forskningsfeltet med særligt fokus på, hvordan en ABI-forandring kan have betydning for offentlige medarbejders motivation.

Afsnit 7: Konklusion

Dette afsnit har til formål at sammenfatte specialets fund og derved besvare den opstillede problemformulering.

1.3 Begrebsafklaring

Følgende afsnit har til hensigt at klarlægge, hvordan centrale begreber i specialet forstås, herunder specialets forståelse af motivation, organisationsforandringer og konceptet bag Aktivitetsbaseret Indretning (ABI).

1.3.1 Motivation

Idet problemformuleringen indeholder begrebet 'motivation', kræver det en afklaring af, hvordan dette forstås. Begrebet 'motivation' kan forstås på forskellige måder afhængigt af, hvem man spørger, og hvem der skal anvende det. Derfor er det relevant at præcisere, hvordan dette speciale forstår og anvender begrebet. Specialet vil kombinere på flere forståelser, herunder Weiner (1985) og Hein (2009), og definere motivation som følgende: *'Motivation er en indre energi, og et resultat af en række faktorer, som kanaliserer og former et individs vilje og adfærd i retning mod at opnå et mål'*. I denne forståelse er der både et proces-aspekt, idet motivation er et resultat af en række faktorer og formet ud fra individets opfattelse af konteksten, og derfor dynamisk. Samtidig er forståelsen afgrænset til at være individbaseret, da motivation kanaliserer og former individets adfærd.

Relevansen af motivation og forståelsen af denne er begrundet af eksisterende forskning, der peger på, at medarbejdernes motivation er afgørende for deres adfærd og deres præsteren i det arbejde, de udfører (Andersen & Serritzlew, 2012; Andersen et al., 2014; Andersen & Pedersen, 2014). Heraf drages koblingen fra motivation til arbejdsglæde og tilfredshed for det arbejde, medarbejderen udfører, da manglende arbejdsglæde og tilfredshed ikke vil fremme medarbejdernes motivation til at udføre en given arbejdshandling. Fremmen af medarbejderes motivation ses som middel til at opnå bedre opgaveløsning og mere velfungerende organisationer (Perry & Hongdeghem, 2008).

1.3.2 Organisationsforandringer

Idet specialets hensigt er at undersøge, hvordan en organisationsforandring i form af Aktivitetsbaseret Indretning (ABI) har betydning for offentlige medarbejderes motivation, ses det ydermere nødvendigt at afklare, hvad der menes med 'organisationsforandring'. Quattrone & Hopper beskriver organisationsforandringer som processen, hvor organisationen ændrer sig, hvilket både kan være dets struktur og arbejdsopgave og måden, opgaverne løses på (Quattrone & Hopper, 2001, s. 408). På

samme tid åbner det op for en tidsmæssig-dimension, idet organisationen går fra et 'før-stadie', hvor forandringen endnu ikke er indtrådt, til et 'efter-stadie' hvor organisationen har gennemgået forandringen. Af denne grund er nedenstående figur udarbejdet med afsæt i Quattrone & Hoppers figur:

Figur 1: Illustration af en vilkårlig organisationsforandring.



Egen illustration baseret på Quattrone & Hopper (2001) figur.

En forandring skal derfor forstås som overgangen mellem et 'før-stadie' i organisationen, inden forandringen finder sted, til 'efter-stadiet', hvor forandringen er sket. Denne proces er skildret i figuren som værende ikke lineær, hvor en forandringsproces er dynamisk, men hvor denne ikke nødvendigvis er universelt gældende, da organisationsforandringer er kontekstafhængige. Men det understreger et tidsmæssigt perspektiv i, at en forandring ikke er uafhængige af den tidsmæssige-dimension, og som noget, hvor der lige så vel findes et startpunkt som et slutpunkt.

1.3.3 Aktivitetsbaseret indretning

Aktivitetsbaseret indretning (ABI), der også på engelsk kaldes Activity-Based Working (ABW), er en arbejdsplads-strategi, der tager udgangspunkt i, at forskellige arbejdsopgaver kræver forskellige fysiske, teknologiske og sociale rammer. I stedet for at medarbejdere har faste pladser, tilbydes et udvalg af arbejdsstationer og arbejdszoner, som medarbejderne frit kan vælge imellem afhængigt af den konkrete aktivitet og opgave de står med. En definition på ABI lyder:

“Activity-based working (ABW): a way of working in which employees make shared use of a diversity of work settings that have been designed to support different kinds of activities” (van Meel, 2020, s. 13).

ABI er altså både en arbejdsplads-strategi og en måde at tænke organisationskultur på, der blandt andet bygger på tillid, fleksibilitet og selvledelse (van Meel, 2020, s. 13). Det centrale ved ABI er, at det ikke blot handler om kontorindretning, men en grundlæggende organisatorisk forandring, der bygger på tre hovedelementer: Diversity, Sharing og A way of Working.

Diversity (*diversitet*) omhandler, at medarbejderne har valgfrihed og adgang til et bredt udvalg af arbejdsstationer og zoner på kontoret. Dette kunne for eksempel være stillerum, telefonbokse, mødeområder, projektrum, der alle varierer i størrelse, møblering, teknologi og atmosfære. Formålet er at understøtte forskellige opgaver, arbejdsstile og præferencer (Ibid.).

Sharing (*deling*) omhandler i modsætning til traditionelle kontorpladser om, at ABI-kontorer er karakteriseret ved “free seating”, hvor ingen har faste pladser, og alle arbejdsstationer og rum er tilgængelige uanset det ellers gældende organisatoriske hierarki (Ibid.).

A way of working (*en måde at arbejde på*) handler om mere end fysiske rammer. Det skal anses som en kulturændring, hvor medarbejdere arbejder mere selvstændigt og i højere grad vurderes på resultater frem for fysisk tilstedeværelse. Ledere forventes derfor at støtte en ny form for adfærd og samarbejde på kontoret (Ibid., s. 14).

Udover hovedelementerne i ABI, kan man også inddrage tre dimensioner, der er essentielle for at ABI kan opnå succes. For at vise disse dimensioner er følgende oversigt lavet:

Oversigt 1: ABI's tre dimensioner for succes.

Fysiske dimension

Bygningen og de rum, den tilbyder.



Sociale dimension

Hvordan medarbejdere og ledelse arbejder, interagerer og organiserer sig.



Egen illustration på ABI's tre dimensioner for succes, baseret på van Meel (2020, s.14)

Selvom ABI ofte bliver sat i forbindelse med andre former for forandringer inden for kontordesign såsom 'Hot desking' og 'Open plan office', adskiller ABI sig væsentligt på flere måder, der rækker ud over blot kontorets fysiske design eller opdelingen af arbejdspladser. Ifølge van Meel (2020) handler 'Hot desking' primært om, at medarbejderne skifter mellem forskellige skriveborde uden at have deres egen faste plads. Dette skaber en form for deling af arbejdsområder, men det handler ikke nødvendigvis om at tilbyde medarbejderne fleksibilitet i deres arbejdsdag. 'Hot desking' fokuserer kun på placering af medarbejdere og ikke på, hvordan medarbejderne arbejder. Derimod giver ABI

medarbejderne mulighed for at vælge arbejdsstationer, der passer til den specifikke arbejdsopgave, og de behov, de har for at løse opgaven bedst muligt.

‘Open plan office’ er netop, hvad navnet antyder: et stort åbent kontor. ABI adskiller sig fra ‘Open plan office’ ved at tilbyde en varieret kombination af både åbne og lukkede arbejdsområder. Medarbejderne har adgang til et udvalg af rum, der er tilpasset deres arbejdsbehov (Ibid., s. 13). For eksempel kan de vælge et stille område til fokuseret arbejde, et åbent område til samarbejde eller et privat rum til samtaler eller teams-møder. Denne fleksibilitet betyder, at medarbejderne ikke kun arbejder i ét salgs rum hele dagen, men kan vælge, hvordan de arbejder baseret på deres arbejdsopgaver.

På tværs af offentlige myndigheder og private virksomheder i blandt andet Canada, Storbritannien, Finland, Danmark og særligt Holland har organisationer indført ABI. Disse virksomheder og organisationer omfatter alt fra ministerier, kommuner, energivirksomheder til investeringsforvaltere og fødevaregiganter. Selvom de repræsenterer vidt forskellige sektorer og organisatoriske niveauer, deler de et fælles fokus på at bruge ABI som arbejdsplads-strategi (van Meel, 2020, s. 90-138). I Danmark er udbredelsen af ABI også gældende, hvor blandt andet rum-konsulentvirksomheden, LAIKA, Bygningsstyrelsen (Ibid.) og Københavns Kommune (Københavns Kommune, 2022), har været nogle af de første til at implementere ABI, i en dansk kontekst.

Eksisterende litteratur

2.0 Eksisterende litteratur

Det kommende afsnit har til hensigt at afdække de områder af den eksisterende litteratur, hvori specialet har sit fokuspunkt. Først vil der præsenteres tematikker fra feltet, hvor medarbejdermotivationen sættes i kontekst til organisationsforandringer, og hvordan organisationsforandringer kan have betydning for medarbejdernes motivation. Derefter fokuseres på tematikker vedrørende Aktivitetsbaseret Indretning (ABI), og hvilken betydning ABI har for medarbejderne. Grundet et begrænset felt inden for ABI, er afsnittet suppleret med undersøgelser, hvis fokusområde er på elementer, som indgår i det større ABI-koncept, uden reelt at være ABI. Afslutningsvis vil afsnittet klarlægge, hvordan dette speciale vil tale ind i den eksisterende litteratur og bidrage hertil.

2.1 Organisationsforandringers betydning for medarbejdermotivation

Inden for organisationsforandringer, og hvilken betydning sådanne kan have for de medarbejdere, der arbejder inden for organisationerne, er et emne, der er undersøgt i bredt omfang. Relevansen af feltet skal derfor ses ved at klarlægge, hvordan organisationsforandringerne kan have betydning for medarbejdernes motivation, og indkredse, hvordan dette kan bruges i det gældende speciale.

I litteraturen beskrives organisationsforandringer som havende betydning for medarbejderne, hvis arbejdsplads forandres. Dette både i form af den opfattede fysiske og psykiske tilværelse samt den tilfredshed, medarbejderne har i sit arbejde. Litteraturen peger på, at medarbejdere på baggrund af en forandring, kan opfatte sit tilhørsforhold til arbejdspladsen som lavere, samt have en følelse af, at der forventes mere i det arbejde, man præsterer (Holten et al., 2020, s. 402; Østhus, 2007, s. 732). Derudover ses der i feltet også et aspekt af, at medarbejdere, mens en forandring er igangværende, kan have svært ved at tilpasse sig til de nye omgivelser og danne overblik over forandringens omfang (Smollan, 2015, s. 239). Det understreger derfor perspektiver på, at organisationsforandringer har betydning for de medarbejdere, hvis arbejdsplads ændres, samt at disse betydninger har forskellige former.

Indsnævres feltet yderligere til organisationsforandringer og dets betydning for motivation, ses blandt andet aspekter af, at inddragelse af ledelse, feedback-processer og sparring for en igangværende

proces er elementer, der har betydning for, om medarbejderne er mere motiverende under organisationsforandringer (Størseth, 2004).

Hertil følger undersøgelsen fra Holten et al., (2020), hvordan forandringer, i dansk kontekst, i form af sammenlægninger, besparelser og nedlukninger har indflydelse på offentlige og private medarbejders fysiske og psykiske helbred, samt jobtilfredsheden. Undersøgelsens resultater peger på, at besparelser og fyringer kan påvirke de tilbageværende medarbejders følelse af at høre til arbejdspladsen, samt deres tilfredshed for arbejdet (Holten et al., 2020, s. 402). På trods af, at undersøgelsens udgangspunkt er forankret i et forandringsledelses-perspektiv, og ikke nødvendigvis arbejder med motivation som koncept direkte, er der dog stadig elementer, hvor medarbejdermotivationen kan siges at have paralleller hertil. Eksempelvis medarbejders forståelse af tilhørsforhold til arbejdsplads samt arbejdstilfredshed kan siges at trække på motivation som koncept og medarbejders motivation. Studiet kan derfor bruges til at antyde forståelsen af, at organisationsforandringer og motivation ikke nødvendigvis er kausalt forbundet, men derimod, at koncepterne kan bruges i sammenhæng med hinanden til at komme nærmere på, hvordan disse 'arbejder' sammen.

I forlængelse af Holten et al., (2020), sætter Østhus (2007, s. 732) yderligere fokus på, hvordan nedskæringer og organisationsforandringer kan have betydning for, hvordan medarbejdere oplever deres arbejds kvalitet. Dog er undersøgelsens fokus også i medarbejders sundhed, og hvordan organisationsforandringer har betydning for dette. Østhus tager udgangspunkt i det norske arbejdsmarked med et tværsnitsstudie, og afdækker en sammenhæng mellem organisationsforandringer, medarbejders sundhed og lavt niveau af tilfredshed med arbejdet (Ibid., s. 744-746). Ligesom tilfældet var i Holten et al. (2020), forsøger Østhus (2007) også at konstruere et udsnit ud fra borgere i beskæftigelse og arbejdsløse mellem 15 og 66-års alderen, med hensigten at klarlægge tendenser, der kan generaliseres. Østhus (2007) konkluderer, at organisationsforandringer generelt fører til lavere kvalitet i arbejdet og arbejdsmæssig sundhed for medarbejderne, herunder øget krav til medarbejdernes arbejde. Trods Østhus ikke direkte undersøger motivation som koncept, drages der igen paralleller hertil, idet tilfredshed i arbejdet og arbejdsmæssige sundhedsproblemer, herunder øget arbejdspress, kan siges at have fundamentale ligheder til forståelsen af, hvordan medarbejdere motiveres og 'demotiveres', og den arbejdsglæde og tilfredshed de har i deres arbejde.

Hvor ovennævnte undersøgelser bidrager til at forstå, hvordan organisationsforandringer kan have en betydning for medarbejdernes motivation gennem blandt andet arbejdstilfredshed, viser Smollan (2015) en sammenhæng mellem organisationsforandringer og medarbejderstress, og nævner blandt andet, at manglende støtte fra ledelsen, uvished om omfanget af forandringen samt øget arbejdsbyrde bidrager til medarbejderes øgede stressniveau (Ibid., s. 236). Derudover bliver det belyst, hvordan flere medarbejdere under en organisationsforandring kan have svært ved at tilpasse sig til de nye forudsætninger, samt at størstedelen af de informanter, Smollan interviewer, tildeles udviste negative reaktioner i perioden, hvor forandringen stadig foregår grundet den opfattede usikkerhed om, hvordan forandringen ender ud (Ibid., s. 239). Undersøgelsens kvalitative fokuspunkt har imidlertid en betydning for, hvordan denne sammenhæng kan bekræftes kausalt. Dog belyser det, i sammenhæng med Holten et al., (2020) og Østhus (2007) en tendens til, at organisationsforandringer giver nye forudsætninger for de medarbejdere, der påvirkes af den, og at disse forudsætninger kan have betydning for medarbejdernes motivationsgrundlag, herunder opfattet jobkvalitet og tilhørsforhold til arbejdspladsen.

Størseth (2004) søger at sætte fokus på, hvordan arbejds motivation og opfattelse af organisatorisk forandring hænger sammen. Størseth begynder med at understrege sammenhængen mellem medarbejdermotivation og arbejdsglæde og generel arbejds velfærd. Undersøgelsens forståelse af motivation er forankret i antagelsen om, at motivation er en indre mekanisme, der får et individ til at handle, og arbejds motivation som værende den indre mekanisme, der får et individ til at udføre arbejdsrelaterede-handlinger (Størseth, 2004, s. 268). Derudover vægter Størseth også aspekter som ledelse, og hvordan denne imødekommer forandringsmodstand. Fokuspunktet er dog, hvordan forandringer og opfattelse af disse har en betydning for medarbejdernes motivation. Metodisk blev der lavet pilotinterviews, hvor der på baggrund af disse blev udarbejdet et spørgeskema. Undersøgelsens analytiske tilgang var derfor forankret ud fra et kvantitativt perspektiv (Ibid., s. 274). Konkluderende blev det belyst, hvordan ledelsesstil, herunder en inddragende leder, øgede medarbejdernes motivation i forbindelse med forandringen. Ydermere blev det i undersøgelsen belyst, hvordan de medarbejdere, der forventede en organisatorisk forandring i fremtiden, forud for forandringen viste lavere medarbejdermotivation end kontrolgruppen, som ikke stod over for en forandring i fremtiden. Derudover fandtes det, at en informativ og feedback-søgende proces var vigtig for at opretholde motivationen for medarbejderne (Ibid., s. 282). Væsentligheden af Størseths undersøgelse findes ikke kun i at klarlægge, hvilke aspekter, der under en organisationsforandring

har en betydning for medarbejdernes motivation. Det er også at understrege sammenhængen mellem organisationsforandringer og dets betydning for medarbejdernes motivation.

I forlængelse af Smollan (2015) og Størseth (2004), fremhæves vigtigheden af 'middle-managers', og hvordan disse medierer den øverste ledelses ønske med forandringen og deres præmisse herfor, til 'lower-level' medarbejdere, der står som modtagere af forandringen (Balogun, 2003). Balogun (2003) påpeger, hvordan disse 'middle-managers' gennem deres meningsskabelse og forståelse af en forandring er med til at erstatte tidligere erkendelser med ny forståelse af organisationen. Dette perspektiv suppleres af Beck & Plowman (2009), der mener dette udspringer fra 'mellemleddets' kortere distance mellem ledelsen i 'toppen' og medarbejderne i 'bunden', og understreger ligeledes deres betydning for, hvordan forandringen og deres mening og 'sensemaking' af denne præger de øvrige medarbejdere.

Et longitudinelt studie fra Shon et al. (2019) viser, at der er sammenhæng mellem ressourceallokering og offentlige medarbejders motivation. Ved at beslutningstagere i en organisation vælger at indføre en jævn fordeling af ressourcer på tværs af afdelinger uden hensyntagen til den enkelte afdelings opgaver og kontekst, så vil dette påvirke medarbejdernes motivation negativt. Dette skyldes, at medarbejderne vil føle, at der er uklare prioriteringer i organisationen, hvilket gør det svært for dem at se, hvordan deres arbejde er meningsfuldt. Modsat viser undersøgelsen, at en mindre jævn fordeling af ressourcer og i højere grad fokus på den enkelte afdeling og konteksten øger medarbejdernes motivation, for dem i den prioriterede afdeling, da det tydeliggør de organisatoriske prioriteringer og forventninger (Ibid.).

Indskærper man blikket yderligere på motivation under organisationsforandringer, og specifikt til motivation under besparelser, har Guedes-Neto (2024) forsøgt at klarlægge, hvordan organisationsforandringer i form af besparelser påvirker medarbejdernes motivation.

Guedes-Neto (2024, s. 312-313) udfolder, at offentlige ansattes motivation påvirkes, hvis deres arbejdsplads er udsat for besparelser. Undersøgelsen opstiller hypotesen, at budgetbesparelser, uafhængig af størrelse, mindsker offentlige medarbejders motivation. Hypotesen beror på, at offentlig ansatte anser besparelserne som et udtryk for manglende forståelse for vigtigheden af deres arbejde fra det politiske system (Ibid., s. 317). Det udfolder imidlertid også en antagelse om, at offentlige ansattes motivation beror på et 'public service motivation'-aspekt, hvor ansatte motiveres af at levere en service til borgere (Ibid.).

Guedes-Neto (2024) trækker på antagelsen om den 'relationelle kontrakt', der indgås mellem 'bureaukraten' og 'ledelsen', hvor ledelsen ikke nødvendigvis kun er den nærmeste leder, men hele det ledelsesmæssige system inden for organisationen.

Den offentligt ansatte forventer, som følge af det arbejde, der udføres, og de services og tjenester, der leveres, at 'ledelsen' vil gengælde dette ikke i form af materielle goder, men derimod ikke-monetariserbare goder, herunder jobsikkerhed og fastholdelse af arbejdsopgaver. Nedskæringer vil derfor 'bryde kontrakten', og hvis den offentligt ansatte ikke længere opfatter dets arbejde som gengældt hos den øvre ledelse, vil det påvirke medarbejderens motivation til at yde en offentlig service negativt (Ibid., s. 315).

2.2 Aktivitetsbaseret Indretning som forandring

Efter at have set på det bredere felt inden for motivation under organisationsforandringer, så vil følgende afsnit tage udgangspunkt i, hvordan Aktivitetsbaseret Indretning (ABI) som forandring giver særlige forudsætninger for medarbejderne i organisationerne. Dette gøres for at indsnævre den eksisterende litteratur, så det giver indblik i mønstre og tendenser, der står nær specialets fokusområde, og rammesætter yderligere, hvordan specialet kan bidrage til den eksisterende litteratur ved at se på, hvad feltet allerede ved, men også det, feltet ikke ved.

Ved indførelsen af ABI og en mere fleksibel arbejdsplads, peger litteraturen på, at dette har betydning for visse elementer i medarbejdernes arbejde. Herunder bliver det fremlagt, at medarbejdere under ABI-forandringer oplever en højere grad af autonomi, hvilket fra litteraturen ses som en positiv tilføjelse til arbejdspladsen. Nogle medarbejdere finder det fordelagtigt ikke at være bundet til samme arbejdsstation hver dag. Dermed giver det medarbejderne mulighed for at bryde ensformige arbejdsrutiner, hvor arbejdet var fokuseret omkring én enkelt arbejdsstation.

Københavns Kommune (2022) har i deres pilotundersøgelse af implementeringen af ABI fundet frem til, at tilførsel af øget fleksibilitet og autonomi medfører, at medarbejdere og ledere i højere grad arbejder forskudt og på forskellige lokationer, hvilket af flere opleves som en udfordring for både de sociale relationer og den organisatoriske sammenhængskraft. I undersøgelsen oplever lederne endvidere et øget ansvar for at skabe tilknytning og nærvær i hverdagen og udtrykker bekymring for, om den enkelte medarbejders fleksibilitet kan svække følelsen af fælles tilhørsforhold.

Ydermere peger litteraturen på, at den nye tilføjelse af autonomi og fleksibilitet blandt medarbejderne kræver, at arbejdspladsen også tilbyder rum, der understøtter muligheden for arbejde koncentreret uden forstyrrelser (Fincke et al., 2020; van der Voordt, 2004; van Meel, 2020). Hertil bidrager van Meel (2020) særligt med, at det er rummene/zonerne på arbejdspladsen, der medvirker til, at medarbejderne i højere grad oplever mere autonomi i deres arbejde, da rummene er designet med det formål at understøtte forskelligartede opgaver i løbet af en arbejdsdag.

Dog tyder Appel-Meulenbroek et al. (2011) undersøgelse på, at medarbejdere i ABI ikke altid anvender kontor-konceptet som tiltænkt, hvilket kan resultere i, at medarbejderne ikke arbejder aktivitetsbaseret. Yderligere finder de, at medarbejders personlige præferencer ser ud til at have en større indflydelse på brugen af bestemte arbejdsstationer og rum fremfor nogle af de andre faciliteter et ABI-kontor tilbyder. Dog kan undersøgelsen ikke pege på, hvad der driver medarbejderes valg og adfærd på en ABI-arbejdsplads, hvorfor de lægger op til, at man kunne undersøge dette videre.

Studier viser ydermere, at holdningen til indførelsen af forandringer på arbejdspladsen og særligt fleksible arbejdspladser kan afhænge af medarbejdernes anciennitet og alder. Studier fra henholdsvis Rasila & Rothe (2012), van der Voordt (2004) og Hoendervanger et al. (2018) peger på, at den yngre generation af medarbejdere har en tendens til at være mere åben overfor forandringer. Dertil bliver der peget på, at det i kontekst til den fleksible arbejdsplads kan skyldes, at de unge medarbejdere ikke har nået at tilegne sig specifikke vaner og arbejdsmønstre. Hvor det er modsat de medarbejdere, der har højere anciennitet og alder, da de har haft længere tid til at udvikle disse vaner og arbejdsmønstre. Ligeledes peger Lanfer et al. (2021) på, at social støtte fra kollegaer og ledere kan spille en væsentlig rolle i at lette hverdagen under en forandring på arbejdspladsen. Dette skyldes, når medarbejdere oplever støtte og sparring fra deres kollegaer, kan det skabe en følelse af fællesskab og tryghed, hvilket kan mindske potentielle usikkerheder i forandringsprocessen. Ligeledes kan støtten fra ens leder, eksempelvis i form af klare retningslinjer, anerkendelse og løbende dialog under forandringen, bidrage til en følelse af tryghed blandt medarbejderne (Lanfer et al., 2021; Størseth, 2004).

Endvidere viser litteraturen, at der er en tendens til, at medarbejdere oftere oplever forstyrrelser og højere støjniveau under og efter en implementering af ABI. Dette skyldes primært, at ABI er indførelsen af åbne og fleksible kontormiljøer uden faste arbejdsstationer, hvor medarbejdere deler

arbejdszoner og bevæger sig mellem forskellige områder afhængigt af medarbejdernes opgaver (Haapakangas et al., 2019). En af de udfordringer, der går igen i litteraturen, er særligt arbejdsomstændige forstyrrelser i form af baggrundsstøj. Dette kan være fra kollegaer, der taler sammen eller telefonopkald.

Ifølge Haynes et al. (2017), der undersøger produktivitet, dog kun i 'Open plan offices', er støj i form af samtaler med kollegaer ikke nødvendigvis altid en entydig ulempe. Det kan nemlig også fordre vidensdeling kollegaerne imellem, eftersom man hurtigt kan supplere samtalen med relevant viden. I forlængelse heraf sætter Haapakangas et al. (2018) i et andet studie fokus på konsekvenserne ved 'Open plan offices'. Undersøgelsen viser, at når en medarbejder først er blevet afbrudt, kan det tage lang tid at genoptage arbejdet igen, hvorfor det kan være svært at genetablere den samme grad af fokus (Ibid.).

Studier fra henholdsvis Leesman (2017), Hoendervanger et al. (2019) og van Meel (2020) viser, at ABI ser ud til at være mest fordelagtigt for specifikke former for medarbejderprofiler, hvilket er jobtyper med høj grad af autonomi, opgave variation, møder og bevægelighed. Her bliver der peget på projektledere og konsulenter fremfor administrativt personale og sagsbehandlere. Undersøgelsen fra Leesman (2017) viser, at personer med en kompleks aktivitetsprofil, der har mange forskellige opgaver, oplever at føle sig mere produktive efter implementeringen af ABI end personer med en simpel aktivitetsprofil, som har få forskellige opgaver. Hoendervanger et al. (2019) peger i samme retning og viser, at tilfredsheden med ABI er højest blandt medarbejdere, hvis arbejdsopgaver er præget af høj grad af bevægelighed, interaktion og autonomi i hverdagen.

Inden for ABI-feltet er der dog stadig mangler, hvor især undersøgelser om konsekvenserne ved introduktionen af ABI inden for den offentlige sektor efterspørges på feltet. Engelen et al. (2019) påpeger en mangel på, hvilke implikationer en ABI-forandring og introduktion i den offentlige sektor har for medarbejderne, specifikt i kontekst til medarbejdernes fysiske og psykiske helbred, hvor dette speciale vil forsøge at supplere hertil med en dimension af, hvilken betydning en ABI-forandring har for offentlige medarbejders motivation. Samtidig blev det nævnt af Appel-Meulenbroek et al. (2011), hvordan der mangler viden inden for, hvad der driver medarbejdernes valg og adfærd på en ABI-arbejdsplads, hvorfor det endvidere understreger et vidensbehov, hvortil dette speciale kan bidrage.

Teori

3.0 Teori

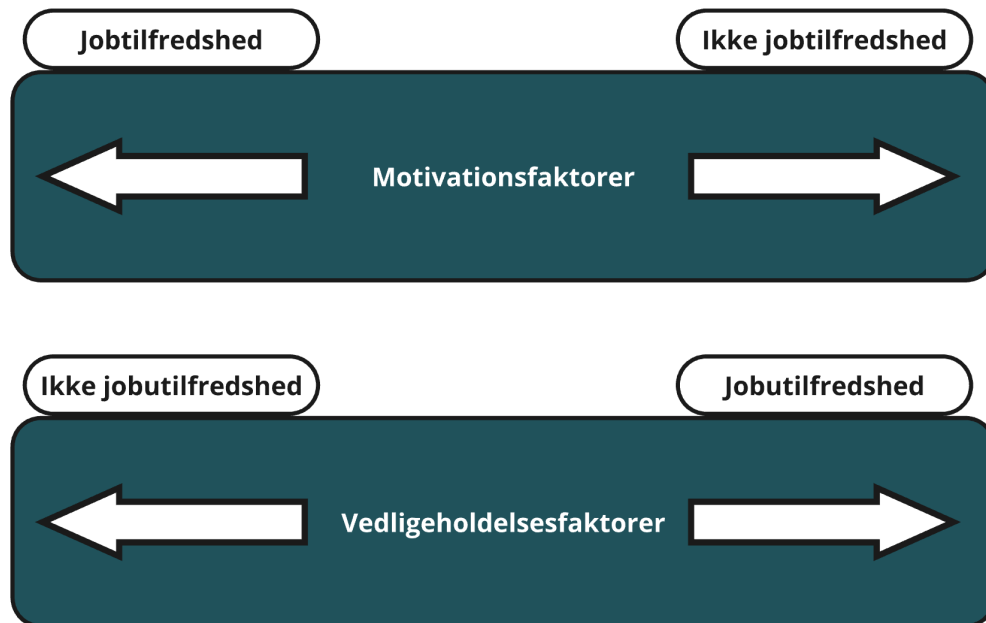
Følgende afsnit har til hensigt at klarlægge det teoretiske udgangspunkt. Dette gøres for at give en forståelse af, hvordan teorien kan være behjælpelig til at fortolke empirien gennem analysen, og derved hjælpe til at besvare den gældende problemformulering. Følgende afsnit vil præsentere To-faktor teorien, Public Service Motivation samt Sensemaking, da de hver især rummer teoretiske dimensioner, hvis sammenspil vil udfoldes slutteligt i afsnit 3.4, hvor brugen og sammenspil mellem teorierne vil klarlægges. Hertil vil det udfoldes, hvordan teorierne bruges i en forandrings-kontekst, hvor Aktivitetsbaseret Indretning (ABI) som forandring potentielt har betydning for, hvorfor visse motivationsformer er mere fremtrædende end andre.

3.1 To-faktor teorien

Specialets valg af teori udspringer af en forståelse for tematikkerne fra den eksisterende litteratur. Disse tematikker ses at have forbindelser til Herzberg et al. (2017) to-faktor teori om motivation.

Ifølge teorien bør ledere først identificere, hvad der gør medarbejdere tilfredse eller utilfredse i deres arbejde. På baggrund af denne viden kan de iværksætte tiltag, der både øger jobtilfredsheden og reducerer jobutilfredshed. Det kan resultere i mere motiverede og loyale medarbejdere, højere produktivitet og bedre fastholdelse af medarbejdere (Malik & Naeem, 2013). Traditionelt opdeler teorien motivationen i to kategorier: vedligeholdelsesfaktorer og motivationsfaktorer. Vedligeholdelsesfaktorer forhindrer jobutilfredshed, men motiverer ikke i sig selv. Motivationsfaktorer skaber jobtilfredshed, men deres fravær fører ikke nødvendigvis til utilfredshed og mindre motivation (Hein, 2009, s. 121; Herzberg et al., 2017, s. 114). Denne opdeling af motivationsfaktorerne og vedligeholdelsesfaktorerne fremgår af følgende figur:

Figur 2: To-faktor teoriens klassiske opdeling af motivations- og vedligeholdelsesfaktorer.



Egen illustration på baggrund af Hein (2009, s. 138-143); Herzberg et al. (2017, s. 114).

Figuren illustrerer Herzberg et al. (2017) rationale om, at de to kategorier af faktorer ikke arbejder inden for samme sfære. Dermed ikke sagt, at de nødvendigvis er uafhængige af hinanden.

En oversigt over, hvad motivationsfaktorerne og vedligeholdelsesfaktorerne dækker over, fremgår af figur 3 nedenfor. I den nedenstående figur er det yderligere forsøgt at komme med eksempler på, hvordan faktorerne hver især både kan have positive og negative konsekvenser for medarbejdernes motivation.

Figur 3: Den klassiske opdeling af motivations- og vedligeholdelsesfaktorer.



Vedligeholdelsfaktorer

Interpersonelle relationer	Private faktorer	Ledelse
Positiv: Gode relationer til kollega og ledelse	Positiv: God balance mellem arbejde og privatliv	Positiv: Støttende og forstående ledelse
Negativ: Dårlig relationer til kollegaer og ledelse	Negativ: Dårlig Balance mellem arbejde og privatliv	Negativ: Uforstående og manglende støtte fra leder
Løn	Firmapolitik	Vækstmuligheder
Positiv: Rimelig løn og personale goder	Positiv: Enighed om personalepolitik, mål og forhold	Positiv: Mulighed for personlig og faglig udvikling
Negativ: Urimelig løn og mangel personale goder	Negativ: Dårlig personalepolitik, manglende mål og forhold	Negativ: Manglende mulighed for personlig og faglig udvikling
Jobsikkerhed	Status	Arbejdsforhold
Positiv: Stabile omgivelser og sikkerhed	Positiv: Statussymboler i form af titler	Positiv: Gode fysiske forhold og omgivelser
Negativ: Ustabile omgivelser	Negativ: Mangel på statussymboler	Negativ: Dårlige fysiske forhold og omgivelser

Egen illustration baseret på Hein (2009, s. 138-143); Herzberg et al. (2017, s. 114).

To-faktor teorien har imidlertid affødt væsentlig kritik. Både i form af det empiriske grundlag, teorien er udsprunget af, men også den umiddelbar fastlagte opdeling af faktorer.

Lindsay et al. (1967) nævner som kritik til to-faktor teorien, at der ikke entydigt kan findes empirisk belæg for teoriens præmis om, at motivationsfaktorer er dem, der giver jobtilfredshed, og at vedligeholdelsesfaktorerne er dem, der mindsker jobtilfredshed. Det sætter derved spørgsmålstejn ved forholdet mellem faktorerne, og i hvilket omfang de faciliterer jobtilfredshed og mindsker utilfredshed. Yderligere ses et relevant kritikpunkt ved inddelingen af faktorerne i henholdsvis vedligeholdende og motiverende som universelt gældende, hvilket ikke nødvendigvis er retvisende i alle kontekster. Dette skyldes, at individer selv danner sig forståelse af, hvordan de opfatter og reflekterer, og fordi motivation er et fænomen, der formes individuelt, kan man ikke nødvendigvis forudsige og forudbestemme, hvordan visse faktorer opfattes som værende enten vedligeholdende eller motiverende (Eriksson-Zetterquist et al., 2014, s. 109). Dette lægger op til en videre refleksion om, hvorvidt også den undersøgte kontekst spiller en rolle for, hvilke faktorer der anses for at være særligt relevante. I forandringssituationer, såsom en ABI-forandring, kan bestemte faktorer skifte karakter og få en ændret betydning for medarbejderne. Eksempelvis kan anerkendelse måske blive vigtigere end før, hvis medarbejderne oplever usikkerhed eller tab af kontrol. Det understreger behovet for en mere fleksibel tilgang til, hvordan teorien anvendes, og hvordan de enkelte faktorer forstås og analyseres. Dette skal naturligvis også ses i lyset af, hvornår teorien og det empirisk grundlag dateres til, da arbejdspladser og den organisatoriske kompleksitet i nutiden er anderledes, hvorfor man kan antage, at medarbejderes opfattelse og forventninger til denne er anderledes end den, Herzberg et al. (2017) i 1959 undersøgte.

Disse perspektiver giver et mere nuanceret billede af teorien, hvor teoriens opdeling i motivations- og vedligeholdelsesfaktorer ikke vil anvendes i specialet. I stedet kan alle faktorer vurderes som betydningsfulde for jobtilfredshed og motivation. Dette afspejles også i specialets anvendelse af teorien, hvor faktorerne ikke adskilles, men alle ses som potentielle bidrag til motivation. To-faktor teorien anvendes i specialet som et analytisk ramme for at forstå, hvordan en organisationsforandring, her i form af ABI, har betydning for de forhold, medarbejderne selv italesætter som vigtige for deres motivation. Frem for at teste teorien i klassisk forstand, anvendes den som et fortolknings-værktøj til at identificere, hvordan forskellige faktorer, uanset om de traditionelt betegnes som motivations- eller vedligeholdelsesfaktorer, spiller ind på medarbejdernes oplevelse af jobtilfredshed og -utilfredshed i

en forandringskontekst. Af figur 4 tydeliggøres specialets brug af to-faktor teorien, hvor en given faktor, uafhængig af den traditionelle opdeling, kan facilitere jobtilfredshed, og i fravær af denne, skabe jobutilfredshed.

Figur 4: Specialets forståelse af faktorerne som betydningsfulde for jobtilfredshed og jobutilfredshed.



Egen illustration baseret på specialets brug af to-faktor teorien, hvor dette er en opdateret version af figur 2.

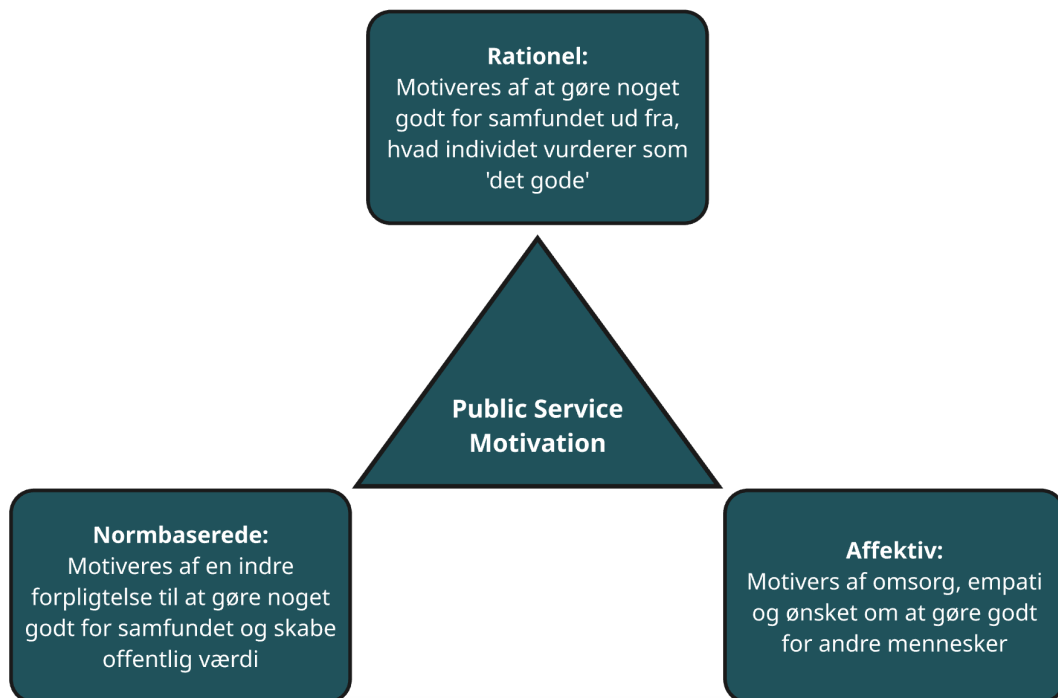
Brugen af teorien skal ses i lyset af, at hensigten ikke er at afdække, de inddragede medarbejderes motivationsfaktorer i sig selv, men derimod at afdække, hvordan en ABI-forandring har betydning for deres motivation på baggrund af de aspekter af deres arbejde, de selv italesætter.

3.2 Public Service Motivation

I litteraturen peger flere studier på, at medarbejdere i den offentlige sektor ofte er motiveret af at gavne og omfavne det større samfund gennem det arbejde, de udfører (Perry & Wise, 1990, s. 368; Andersen & Pedersen, 2016, s. 371; Andersen & Serritzlew, 2012). Perry & Wise (1990) er forskerne bag teorien, Public Service Motivation (PSM). Ifølge teorien drives medarbejdere i den offentlige sektor ikke primært af økonomiske incitamenter, men snarere af et ønske om at yde deres bedste for at understøtte samfundet og dets borgere. Et tænkt eksempel på dette kunne være plejepersonale eller politibetjente, der finder motivation i at udføre et meningsfuldt arbejde til gavn for samfundet.

Inden for PSM findes der tre typologier: den rationelle, den normbaserede og den affektive motivation. Nedenfor ses figur 5, der opstiller de tre typologier inden for PSM:

Figur 5: Public Service Motivations tre typologier.



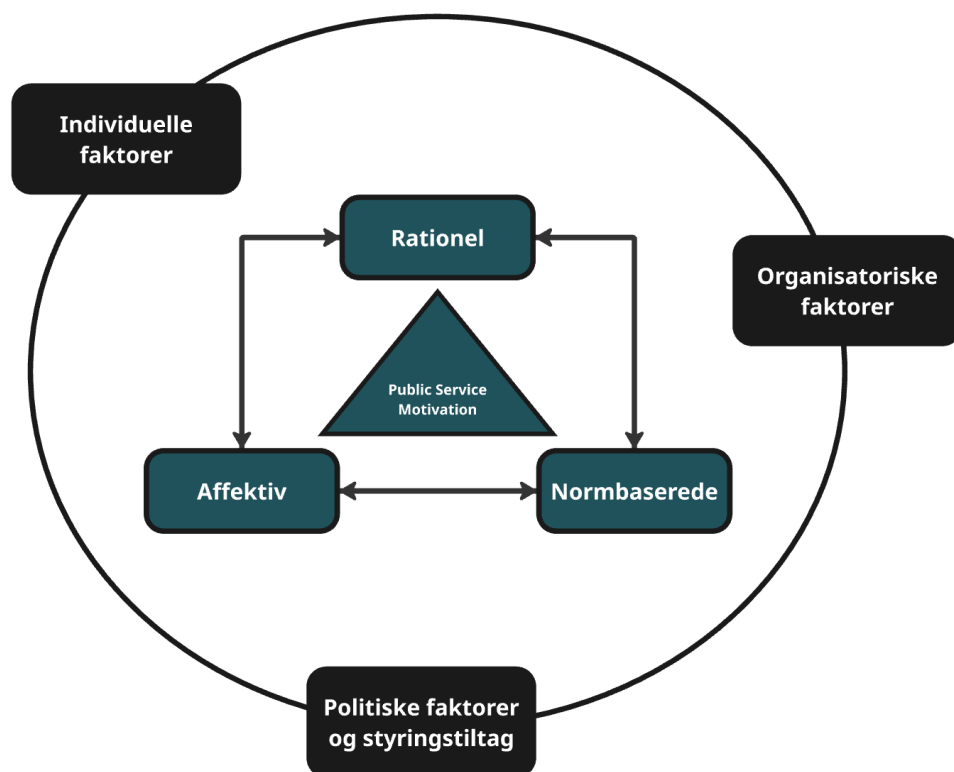
Egen illustration baseret på Perry & Wise (1990, s. 368-370).

For at en offentlig medarbejder kan være motiveret af PSM, skal medarbejderen finde motivationsgrundlag på baggrund af en eller flere af disse typologier. Typologierne er ikke udelukkende for hinanden, og medarbejderne kan på samme tid motiveres af både den normbaserede, rationelle og affektive PSM (Perry & Wise 1990, s. 368-370).

Inddragelsen af PSM i specialet skal ses i lyset af tidligere beskrevet litteratur, der understreger en motivationsmæssig betydning i, at offentlige medarbejdere kan opfatte en besparelse som udtryk for, at de politiske beslutningstagere ikke værdsætter den service, de leverer, eller mener de kan yde det samme arbejde for færre ressourcer (Guedes-Neto, 2024, s. 312-313; Shon et al, 2019). Der ses derfor et argument i at benytte teorien til besvarelse af den gældende problemformulering, da forandringen i den valgte case er baseret på en politisk besparelse. Derudover kan brugen af PSM ses gavnligt også til at udforske de tematikker, der på nuværende tidspunkt er gældende for feltet, men supplere med case-bundet viden hertil. Derudover skal inddragelsen også ses i lyset af, at den undersøgte case og medarbejderne arbejder i en offentlig organisation, hvor medarbejderne her jævnfør teorien bør være motiveret af at yde en service for borgerne og samfundet.

Et væsentligt refleksionspunkt inden for PSM er, om teorien er statisk eller dynamisk i søgen efter at afdække, hvorvidt og hvordan ABI-forandringen har en betydning for medarbejdernes motivation. Den umiddelbare skildring Perry & Wise (1990) opsætter kan i sig selv virke udelukkende, hvor man enten er eller ikke er motiveret af PSM. Retter man derimod blikket til Kjeldsen et al. (2016, s. 15-18), udfolder de et perspektiv i, at PSM både er foranderlig i niveau og sammensætning, samt at disse forandringer kan knyttes til flere faktorer, herunder individuelle, organisatoriske samt politiske forhold og styringstiltag. Dette omfavner både Guedes-Neto (2024) & Shon et al. (2019) i dimensionen om, at politiske forhold og styringstiltag, herunder besparelser, kan have betydning for medarbejderes PSM. Dog skal det nævnes, at specialet ikke undersøger dimensionen om 'niveau', da det grundet den metodiske fremgangsmåde ikke er muligt at undersøge dette. Derudover åbner det op for en mere dynamisk forståelse af PSM, hvor medarbejdernes PSM ikke nødvendigvis er 'fastfrosset', men derimod foranderlig. Således vil teorien også benyttes som værktøj til fortolkning af empirien, og dermed til besvarelse af den overordnede problemformulering. Nedenfor ses specialets forståelse, og hvordan denne indgår som del af den teoretiske ramme:

Figur 6: Organisationsforandringers betydning for PSM.



Egen illustration baseret på Perry & Wise (1990); Kjeldsen et al. (2016); Guedes-Neto (2024) og Shon et al (2019).

3.3 Sensemaking

For at kunne forstå organisatoriske forandringer og deres betydning for medarbejderne, inddrager specialet Karl E. Weicks (1995) teori om sensemaking. For Weick er det organisationens medlemmer, der aktivt skaber mening ved at fortolke og definere, hvad der opleves som meningsfuldt i en given kontekst (Jørgensen, 2015, s. 164), hvilket i specialet er ABI-forandringen i Magistratsafdelingen for Teknik og Miljø (MTM). Begrebet sensemaking kommer fra Weicks formulering “(...) the making of sense” (Weick, 1995, s. 4), der omhandler at finde mening og skabe sig forståelse af, hvorfor noget sker eller er på en bestemt måde (Ibid., s. 30). Selve sensemaking-processen er uendelig, hvor individet forsøger at give sine tidligere erfaringer mening, så handlingerne derved kan fremstå som meningsfulde (Jørgensen, 2015, s. 164-165).

Ifølge Jørgensen (2015) er det afgørende for en organisation, at medarbejderne forstår og tilslutter sig organisationens overordnede formål. I specialets kontekst betyder det, at medarbejderne i MTM må kunne se mening med forandringen samt acceptere præmissen for indførelsen af ABI. Weick beskriver to perspektiver i sensemaking ved organisationsforandringer; det ene fokuserer på, hvordan organisationen forsøger at skabe mening for individet, og det andet på, hvordan individet selv skaber mening i organisationens forandring (Jørgensen, 2015, s. 165). Specialet anlægger det sidstnævnte perspektiv med fokus på, hvordan medarbejderne i MTM fortolker og skaber mening i ABI-forandringen, og hvordan denne meningsdannelse kan have betydning for deres motivation.

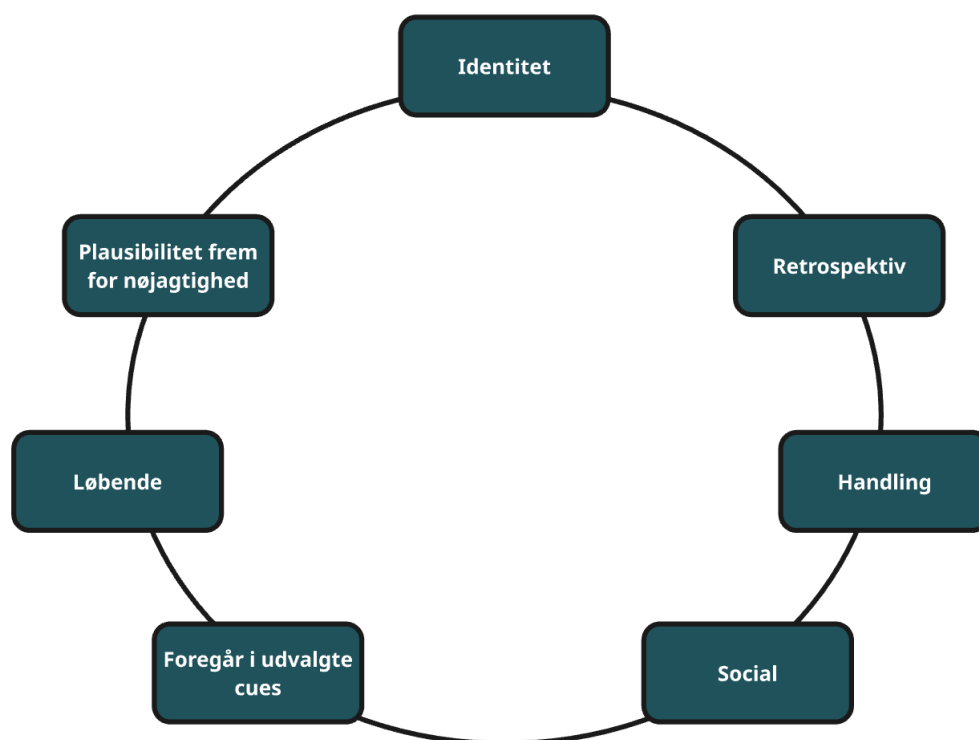
Sensemaking fungerer således som en teoretisk forståelsesramme til at forstå, hvordan medarbejdere i MTM forholder sig til ABI. I særligt usikre situationer som større organisatoriske forandringer, er behovet for at skabe mening centralt (Weick, 1995). Forandringer udfordrer eksisterende forståelsesrammer, og dette aktiverer en kognitiv og social proces (Hammer & Høpner, 2019, s. 96), hvor nye betydninger hos individet konstrueres og findes mening i.

For at forandringen kan opleves som meningsfuld og skabe engagement, må den fremstå som plausibel og forståelig i forhold til medarbejderens arbejdsidentitet og daglige praksis (Weick, 1995, s. 18). Når forandringens rationale og konsekvenser fremstår i overensstemmelse med medarbejderens værdier og forståelse af arbejdet, må det formodes, at sandsynligheden for, at forandringen opfattes som relevant og motiverende, øges (Weick, 1995).

Omvendt kan individets meningsskabelse blive forstyrret, hvis for eksempel kommunikationen om forandringen prægnes af uklarheder, modstridende budskaber eller manglende sammenhæng for individet. I disse tilfælde svækkes medarbejderens mulighed for at skabe mening, hvilket kan føre til oplevelser af forandringen som usammenhængende, uforståelig eller irrelevant, hvilket dermed potentielt kan hæmme medarbejderens motivation (Weick, 1995; Jørgensen, 2015).

Som beskrevet i begrebsafklaringen omkring organisationsforandring forstås forandring i specialet som en bevægelse fra et 'før-stadie' til et 'efter-stadie', hvilket implicerer, at medarbejderen må forholde sig til ændrede forhold ud fra en retrospektiv tilgang. Dermed aktualiseres behovet for meningsdannelse, særligt i forhold til de arbejdsopgaver og værdier, der tidligere har haft en motiverende funktion for den enkelte. Weick (1995, s. 17) opstiller syv karakteristika, som kendetegner sensemaking-processen som fremgår af nedenstående figur;

Figur 7: Syv karakteristika for sensemaking.



Egen illustration på baggrund af (Weick, 1995, s. 17-18; Hammer & Høpner, 2019, s. 96; Jørgensen, 2015, s. 180).

De syv karakteristika er alle ligeværdige i at forklare og fortolke meningsskabelsesprocessen (Weick, 1995, s. 17-18; Hammer & Høpner, 2019, s. 96; Jørgensen, 2015, s. 180). Disse karakteristika bidrager samlet set til en nuanceret forståelse af, hvordan individer konstruerer mening i organisationer, i mødet med ABI-forandringen i MTM.

Specialet anvender imidlertid ikke de syv karakteristika som et egentligt analyseværktøj, hvor hvert enkelt element undersøges isoleret. I stedet benyttes Weicks teori om sensemaking som en overordnet forståelsesramme til at belyse, hvordan medarbejdere i MTM fortolker og forholder sig til den igangværende ABI-forandring. Ved at anvende sensemaking i et mere overordnet perspektiv bliver det muligt at undersøge, hvordan mening skabes i praksis, og hvordan denne mening kan have betydning for medarbejdernes motivation og oplevelse af ABI-forandringen.

3.4 Brug og sammenspil af teori

Følgende afsnit har til hensigt at afklare, hvordan inddragelsen af to-faktor teorien, Public Service Motivation samt sensemaking-teorien i fællesskab kan bidrage til at besvare specialets problemformulering.

Hensigten med at specialet anvender disse tre teoretiske perspektiver skal ses i lyset af ønsket om at skabe en nuanceret forståelse for, hvilken betydning en ABI-forandring kan have for offentlige medarbejders motivation. To-faktor teorien forsøger at beskrive, hvordan medarbejdere er motiveret gennem forskellige faktorer. Som tidligere nævnt anvendes teorien dog ikke ud fra den klassiske forståelse om vedligeholdelses- og motivationsfaktorer. I stedet forstås alle faktorer som potentielt motiverende afhængigt af, hvordan de opleves og tillægges betydning i kontekst til ABI-forandringen hos den enkelte. PSM bidrager med et andet perspektiv ved at rette fokus mod en særlig type motivation, der knytter sig til det at arbejde i og for det offentlige. I denne forståelse handler motivation ikke nødvendigvis om relationer eller ansvar, men derimod om ønsket om at bidrage til samfundet og skabe værdi for andre.

Sensemaking introduceres som en overordnet forståelsesramme, hvor medarbejdernes motivation anskues som et resultat af den måde, hvorpå de fortolker og skaber mening med ABI-forandringen. Dermed bliver det muligt at undersøge, hvordan motivation, hvad enten det udspringer af to-faktor

teoriens begrebsapparat eller PSM, får betydning gennem medarbejdernes meningsskabelse. Sensemaking bidrager således til at belyse, hvorfor bestemte forhold for individet kan opfattes som motiverende eller demotiverende, og hvordan medarbejdere navigerer i og forstår en forandringsproces.

De tre teorier skal ikke forstås som modstridende, men som perspektiver, der kan supplere hinanden i at fortolke empirien. Samspillet mellem teorierne skal også ses ud fra, at de alle er mikro-orienterede, hvor det er individet, der er det primære fokuspunkt. Analysen kan derfor afdække tematikker, hvor teorierne ses at spille sammen, og hvor de enkelte perspektiver kan kaste lys over forskellige sider af den samme problematik. Målet er ikke at be- eller afkræfte de valgte teorier, men derimod at anvende dem som fortolknings-værktøjer til at forstå forskellige aspekter af, hvordan og hvorfor organisationsforandringen i form af ABI kan have betydning for medarbejdernes motivation. Der er derfor åbenhed over for, at empirien kan pege på mønstre eller perspektiver, der ikke nødvendigvis er beskrevet i den teoretiske ramme, og disse vil blive inddraget i analysen, hvis disse opstår.

Teoriernes brug og sammenspil kan nødvendigvis ikke adskilles fra konteksten og casen, der analyseres, hvorfor det også giver mening at sætte ord på, hvordan ABI som begreb og forandring har en betydning for, hvordan teorierne bruges. Som organisationsforandring ændrer ABI på nogle aspekter af arbejdspladsen, og andre ændres ikke direkte af forandringen. Blandt andet ændres arbejdsopgaverne nødvendigvis ikke, og medarbejderne får ikke mere eller mindre i løn. Derimod ændrer ABI blandt andet på medarbejdernes arbejdsforhold, hvor der fra den eksisterende litteratur blandt andet blev peget på støj og dele-arbejdsstationer, og kollegarelationerne. Derudover blev det i afsnit "3.2 Public Service Motivation" beskrevet, hvordan politiske faktorer og styringstiltag samt organisatoriske faktorer kan have betydning for, hvordan offentlige medarbejdere har mulighed for at udleve deres PSM. Her falder ABI ind som både en organisatorisk faktor, men også som politisk faktor og styringstiltag. Man kan derfor formode og på forhånd gøre sig refleksioner om, hvordan en ABI-forandring specifikt medfører visse implikationer, som andre organisationsforandringer ikke gør, og der ses derfor en væsentlig pointe i at understrege, at ABI-forandringen kan have betydning for, om visse motivationsmæssige-aspekter er mere fremtrædende end andre, og at visse aspekter af medarbejdernes motivation til dels ikke indgår. Som nævnt har en ABI-forandring ikke nødvendigvis direkte påvirkning på arbejdsopgaverne, blandt andet det at levere en service for borgere og kommunen, hvorfor medarbejderne potentielt ikke vil opleve, at det arbejde, som faciliterer PSM, ændres som følge af forandringen. Dog kan man ikke på forhånd understrege, om ændringen i de

andre forhold som for eksempel arbejdsforhold faktisk har betydning for medarbejdernes arbejde, der faciliterer PSM.

De teoretiske perspektiver spiller desuden en aktiv rolle i udformningen af interviewguiden, idet de har bidraget til at sikre, at spørgsmålene kan indfange forskellige dimensioner af ABI-forandringens betydning for medarbejdernes motivation, dog uden at spørge direkte ind til diverse faktorer og begreber i teorierne. Samtidig skal det understreges, at anvendelsen af teori ikke sker ud fra en teoritestende tilgang, men som en teori-fortolkende tilgang, der skal understøtte forståelsen af empiriens kompleksitet. Dette uddybes dog yderligere i afsnittet ”4.2 forskningsdesign og case-udvælgelse”.

Métode

4.0 Metode

Efterfulgt af den teoretiske gennemgang for specialet, vil følgende afsnit have til formål at klarlægge de metodiske tilgange, specialet arbejder under, samt hvilken betydning valget af metodisk fremgangsmåde har for specialet. Dette omhandler blandt andet videnskabsteori, forskningsdesign og case-udvælgelse, præsentation af casen, udvælgelseskriterier, kvalitative interview samt kodning.

4.1 Videnskabsteoretiske overvejelser

Det følgende afsnit har til formål at klarlægge den valgte videnskabsteoretiske tilgang. Den videnskabsteoretiske forståelse er afgørende både for den metodiske tilgang, der anvendes i forbindelse med specialet og dets dataindsamling, samt for den måde vi fortolker empirien på, og derved de præmisser, analysen udarbejdes med og på.

Da specialet, som tidligere nævnt, tager udgangspunkt i problemformuleringen: *”Hvilken betydning har en organisationsforandring i form af Aktivitetsbaseret Indretning for offentlige medarbejderes motivation”*, vil kvalitative interviews blive brugt som dataindsamlingsmetode, hvorfor hermeneutikken vurderes som en fordelagtig videnskabsteoretisk tilgang. Fordi kvalitative interviews giver mulighed for en dyb indsigt i den enkelte respondents forståelse af den kontekst, de er i, gennem sproget og det sagte, faciliterer hermeneutikken muligheden for at skabe en helhed og mening ud fra dette (Ingemann, 2020, s. 101). Derfor har vi som undersøgere en rolle i vidensindsamlingen, da man gennem interviews sætter præmissen for det, der snakkes om, og til dels hvordan det tales om. Hermeneutikkens ontologisk grundlag er netop også, at verden ikke eksisterer uafhængigt af individet, der observerer og involverer sig i den (Ibid.). Dermed understreger det også, at vi som observatører og undersøgere kan indgå i konteksten og skabe en forståelse af den. Det understreger imidlertid også vigtigheden i kritisk refleksion over den mulige indflydelse, man som undersøger har på den kontekst, der undersøges, hvor et perspektiv herpå vil udfoldes i afsnit “4.3.1 Interview situation”. Epistemologisk beror hermeneutikken på Gadammers koncept om den hermeneutiske spiral, og har stor betydning for erkendelsesprocessen. Forståelse og fortolkning går fra del til helhed, for dernæst at opnå ny forståelse og fortolkning, hvor processen for videnserkendelsen som følge af hermeneutikken derfor er en cyklisk og dynamisk proces (Ibid., s. 110), som præger de efterfølgende metodiske valg, herunder særligt kodningsprocessen. I forlængelse af dette påpeger Schmoller, at

sproget får betydning ud fra den kontekst, det udtrykkes i, hvilket understreger, at konteksten er afgørende for både, hvad der siges, og hvorfor noget siges. Derfor er det nødvendigt at fastholde, at konteksten har betydning (Ibid., s. 109).

Specifikt til dette speciale, er det relevant at nævne, at den ene part af gruppen, der udarbejder specialet, på baggrund af sin tid som praktikant ved MTM, har en indlejret forståelse af konteksten. Det kan derfor præge konteksten, man undersøger, og give anledning til at antage, hvordan respondenterne forstår deres kontekst, frem for at undersøge og fortolke det, de rent faktisk mener. På samme tid kan den eksisterende litteratur på feltet også forme, hvordan man opfatter respondenternes ord. Ud fra den eksisterende litteratur, danner man sig antagelser og opfattelser om, hvordan det 'kan' og 'bør' se ud. Det er ikke nødvendigvis en ulempe at have en antagelse om konteksten og viden, der går forud for undersøgelsen. Denne kan også bruges til at danne ramme for, hvad man vil undersøge, og hvordan dette gøres. I tråd med hermeneutikken er det dog af relevans at afklare, at man som undersøger ikke har et tomt, men derimod et åbent sind (Ibid., s. 110-112).

4.2 Forskningsdesign og case-udvælgelse

Det kommende afsnit vil klarlægge det valgte forskningsdesign, og hvorfor dette er valgt, samt præcisere den valgte case og på hvilken grund den specifikke case er med til at kunne besvare den gældende problemformulering. Dernæst vil der følge en beskrivelse af udvælgelseskriterierne og en præsentation af respondenterne.

For specialet er der valgt at tage udgangspunkt i casestudiet som forskningsdesign. Ved at bruge et casestudie, er det centralt at klarlægge casen, altså det, der undersøges. For dette speciale vil det være betydningen af organisationsforandringen i form af Aktivitetsbaseret Indretning (ABI) for offentlige medarbejdere, specifikt ved Magistratsafdelingen for Teknik og Miljø (MTM).

Casen tager udgangspunkt i det eksemplificerende casestudie, der har til hensigt at forsøge at give et eksempel eller eksemplificere en given kontekst, hvilket også er tilfældet for dette speciale. Her er hensigten at give et eksempel på, ikke kun hvordan en organisationsforandring kan udfolde sig, men specifikt, hvordan en ABI-forandring kan udfolde sig, og hvilken betydning denne kan have for offentlige medarbejders motivation.

Formålet med specialets case-valg er dermed både at opnå et dybdegående indblik i, hvilken betydning en ABI-forandring har for medarbejdermotivationen i MTM samtidig med, at casen kan bidrage med viden til det bredere felt (Bryman, 2016, s. 60-63), dog i det omfang, at specialets resultater er kontekstbundet. Dermed finder det eksemplificerende casestudie sit virke i at bidrage med casen som eksempel på, hvordan en ABI-forandring kan se ud. Yin (2014, s. 135) nævner dog casestudiets præmis i, at en case ofte arbejder med forståelser og fænomener i en kompleks kontekst, hvorfor det naturligt binder empirien til den givne kontekst.

Ud fra specialets videnskabsteoretiske ståsted, hermeneutikken, og det eksemplificerende casestudie ses disse også at komplimentere hinanden, da casen kan være et eksempel på en del, der fortæller noget om en større helhed, hvilket i dette tilfælde er det bredere felt inden for ABI-forandrings betydning for offentlige medarbejders motivation. Med dette menes ikke generalisering og overførbare viden til andre kontekster, men et supplement til den eksisterende litteratur.

Endvidere ser man inden for det eksemplificerende casestudie, at den kvalitative tilgang kan finde anvendelse og have gode forudsætninger for en bidragende case-undersøgelse, hvor empirien i litteraturen ofte indsamles gennem kvalitative interviews (Bryman, 2016, s. 60-63; Yin, 2014). Ved at anvende interviews kan det muliggøre en dybere forståelse af casen samt give indsigt i eventuelle mønstre, der måtte være i respondenternes forståelse af forandringen og deres egen motivation.

I forlængelse heraf drager specialet på både induktive og deduktive elementer undervejs i udarbejdelsen af specialet. Ved brugen af hermeneutikken som videnskabsteoretisk tilgang og kvalitative interviews som empiriindsamlingsmetode, lægger det op til en induktiv tilgang, hvor den indsamlede empiri i sig selv bidrager til at afdække kompleksiteten af den valgte case. Eftersom hermeneutikken også vægter individets forforståelse, og det åbne, men ikke tomme sind, er der valgt at supplere den umiddelbare induktive tilgang med en deduktiv teorifortolkende tilgang, hvor empirien ikke rendyrket fortolkes i sig selv, men også med en teoretisk forståelse som fortolkningsværktøj. Som tidligere nævnt er teori-apparatet præget af de tendenser og tematikker, der gør sig gældende på feltet, hvorfor udarbejdelsen af teori-apparatet har været præget af det åbne, men ikke tomme sind, hvor forforståelse for feltet har formet det endelige teori-apparat. På samme tid vægter den hermeneutiske spiral en kontinuerlig vekselvirkning mellem fortolkning af del og forståelse af

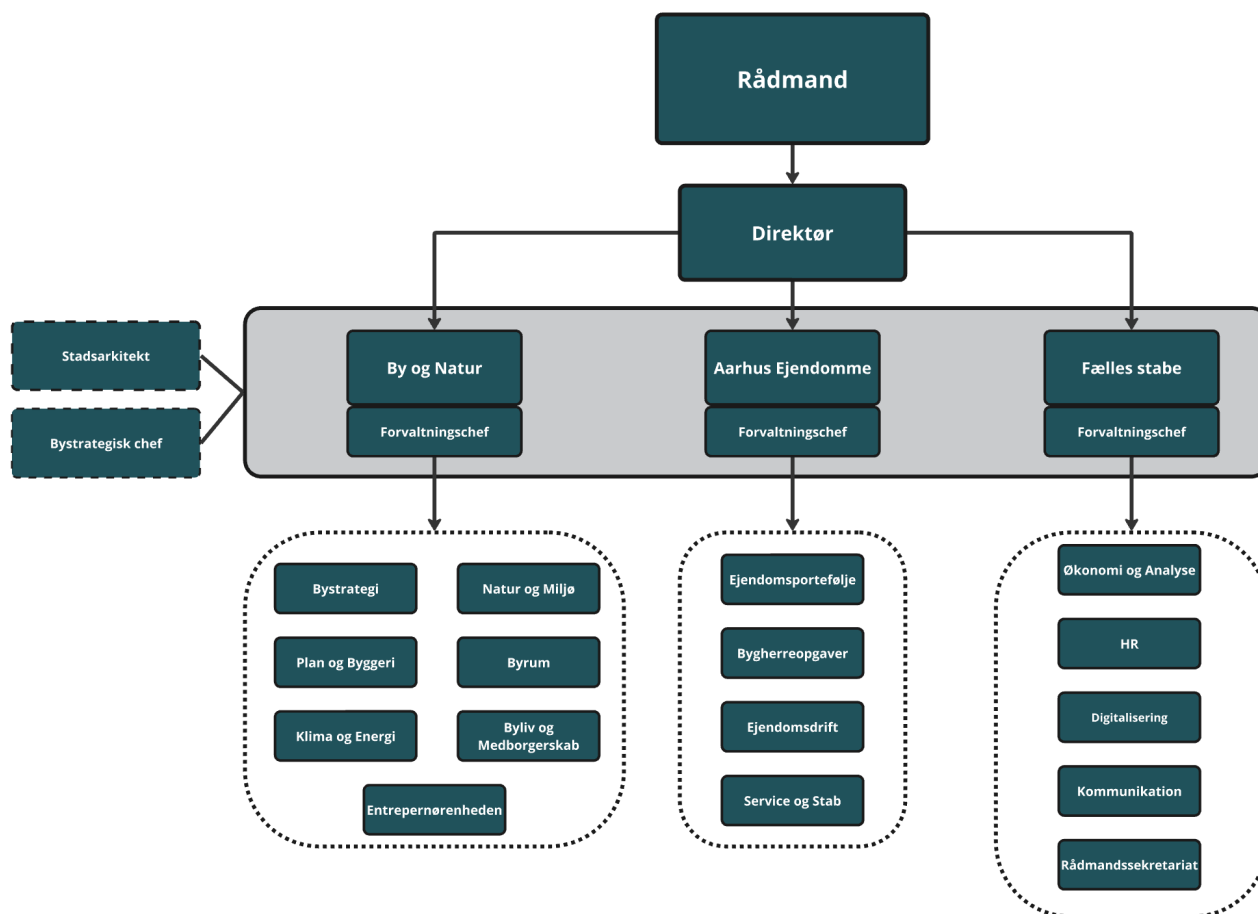
helheden (Ingemann, 2020, s. 110), hvorfor en teorifortolkende tilgang kan indgå i denne fortolkningsproces, hvor en kontinuerlig forklaring af empirien fordrer helhedsforståelse af den undersøgte kontekst. Af denne grund ses det ikke udelukkende for den induktive og hermeneutiske tilgang at supplere denne med en mere deduktiv, teori-fortolkende tilgang, der kan hjælpe med at forstå de enkelte dele, så helheden står klarere som følge af en analyse, hvilket endegyldigt skal hjælpe med at besvare den gældende problemformulering. Forskningsdesignet beror derfor på en induktiv tilgang, hvor empirien og dets indhold i sig selv forsøges, fortolkes ud fra det, respondenterne nævner, hvor dette gøres med hjælp af teori-apparatet, således empirien kan fortolkes, men hvor de elementer, der ikke nødvendigvis kan forklares ud fra teorierne, ligeledes vurderes af samme relevans og interesse. Specialets induktive og deduktive elementer vil yderligere udfoldes i afsnittet "4.4 Kodning", samt også drage sammenhæng til afsnittet "4.3.3 Interviewguide", hvor den teorifortolkende tilgang gør sig gældende (Antoft et al., 2012, s. 38-40).

4.2.1 Præsentation af casen

Byrådet i Aarhus Kommune anmodede i Budgetforliget 2022 på baggrund af erfaringer med blandt andet distancearbejde under Covid-19, om en strategi for fremtidens administrationsbygninger, hvor man ville have undersøgt muligheden for at lave areal-besparelser i de kommunale administrationsbygninger (Aarhus Kommune, 2021). Forandringen i organisationen udspringer af en politisk beslutning, der ses være drivkraften bag udviklingen. Partierne bag forliget var opmærksomme på, at forandringen kunne skabe både muligheder, men også udfordringer. Derfor valgte direktørgruppen i Aarhus Kommune at forankre ansvaret for udkastet til strategien for fremtidens administrationsbygninger hos Magistratsafdelingen for Teknik og Miljø (MTM), der blandt andet forvalter de kommunale bygninger og består af cirka 1500 medarbejdere fordelt i hele MTM (Ibid.; Teknik og Miljø, 2025).

For at give forståelse for omfanget af forandringen, ses nedenstående diagram give et overblik over organisationsstrukturen i MTM;

Figur 8: Organisationsdiagram over Magistratsafdeling for Teknik og Miljø.



Egen illustration baseret på MTM's eget organisationsdiagram (Teknik og Miljø, 2025).

Dette førte til, at MTM udarbejdede en indstilling til Aarhus Byråd med en strategi, der skulle sikre en areal-besparelse på mindst 10-15% i kommunens administrationsbygninger. Areal-besparelserne havde også til formål at sikre økonomiske besparelser ved blandt andet lavere driftsomkostninger, mindre husleje og potentielt øgede indtægter fra salg af overflødige administrationsbygninger. Selve besparelspotentialet på administrationsbygningerne var anslået til at være mellem 12 og 15 millioner kr. årligt. Formålet er endvidere, at strategien skulle skabe attraktive arbejdspladser samt styrke fastholdelse og tiltrækning af medarbejdere, med fokus på medarbejdernes trivsel samt økonomiske og klimamæssige effektiviseringer (Aarhus Byråd, 2023; Klimaafspraken, 2024, s. 15).

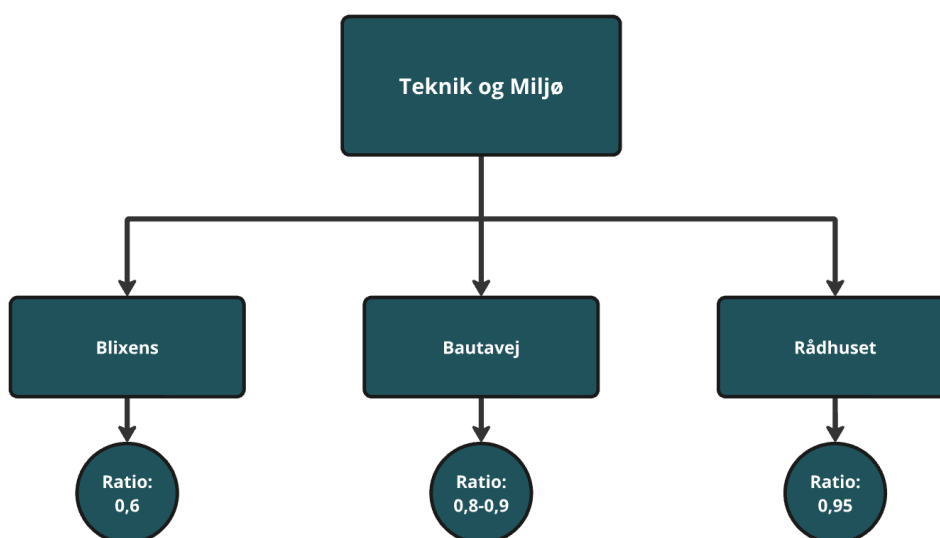
MTM fremhævede, at både eksterne og interne erfaringer havde vist succes med implementeringen af ABI. Denne nye arbejdsplads-strategi skulle bidrage til at realisere byrådets vision, samtidig med at den understøttede et attraktivt og fleksibelt arbejdsmiljø. Byrådet godkendte indstillingen,

hvorefter MTM blev pålagt at implementere og afprøve ABI, inden en eventuel udvidelse til andre magistratsafdelingers administrationsbygninger (Aarhus Byråd, 2023).

Med implementeringen af ABI og ønsket om areal-besparelse i administrationsbygningerne i MTM, Bautavej, Blixens og Rådhuset, betød det også, at afdelingerne i bygningerne ikke længere kunne garantere alle medarbejdere et skrivebord, hvis alle mødte ind samtidig. Særligt areal-besparelsen i form af lavere arbejdsstation-ratio, skriveborde pr. medarbejder, ses at være det grundlæggende element i ABI, hvor man ofte går fra faste pladser til hver medarbejder, over til fordeling af arbejdsstation-ratio pr medarbejder på omkring 0,7-0,8, hvorfor der ikke ville være plads til, at alle medarbejdere har et skrivebord, hvis alle mødte ind samtidig (van Meel, 2020, s. 64). Derudover betød forandringen også indførelsen af 'clean-desk' og fleksible pladser, hvor man hver dag skulle rydde den arbejdsstation, man havde arbejdet ved, så andre kunne benytte den dagen efter. Yderligere blev der etableret specifikke rum, der skulle understøtte medarbejdernes arbejdsdag. Dette kunne eksempelvis være stillerum, hvor medarbejderne kunne gå hen, hvis de havde brug for fordybelse til en arbejdsopgave, samt ikke ville arbejde hjemmefra eller forstyrres unødvendigt (Internt dokument).

For yderligere at præcisere, hvordan forandringen med ABI og indførelsen af arbejdsstations-ratio ser ud i MTM, så vil følgende figur forsøge at illustrere dette;

Figur 9: Arbejdsstations-ratio pr. medarbejder i MTM.



Illustreret ved hjælp af intern erfaringsopsamling (Internt dokument).

Specialet vil endvidere tage udgangspunkt i forandringen i administrationsbygningen, Blixens. Dette skyldes, at både indførelsen af ABI på Bautavej og Rådhuset ikke lever op til de udvælgelseskriterier som specialet sætter til respondenterne i efterfølgende afsnit. Ud fra intern dokumentation og egen erfaring som praktikant i MTM og specifikt i ABI-arbejdsgruppen, kan det tilføjes, at Bautavej er et 'indretningsprojekt', hvilket betyder, at bygningen er blevet renoveret og ombygget med det formål at leve op til ABI-principperne (Internt dokument). Derfor var der ikke ligesom Blixens et fokus på inddragelse af medarbejdere og lokale projektledere i selve forandringen i bygningen. Rådhuset derimod er en fredet bygning, hvorfor den har en fastlåst indretning, der ikke er velegnet til ABI (Internt dokument). Dette betyder derfor, at medarbejderne i MTM's afdelingen på Rådhuset kun i meget lille omfang har oplevet en forandring, da bygningens rammer ikke har været ideelle til at implementere ABI, som det blandt andet ses gøre sig gældende på Blixens. Det skal ydermere pointeres, at afgrænsningen til at undersøge ABI-forandringens betydning for medarbejdermotivation på Blixens sker på baggrund af, at forandringen ved de andre bygninger har haft en anden karakter, hvorfor der ikke på tværs af bygninger er entydighed i forandringen. Dette påpeges også af Yin (2014, s. 31), som nævner, at konceptet, der undersøges, i specialets hensigt er en ABI-forandring, skal være så entydigt som muligt. Derfor ses der et argument i kun at inddrage én af bygningerne.

Som det fremgår af ovenstående figur 9, så anerkendes det fra specialets side, at indførelsen af ABI på Blixens har medført en lavere arbejdsstations-ratio på skriveborde end de to andre bygninger, Bautavej og Rådhuset. Dermed kan der naturligt være en formodning om, at medarbejderne vil opleve forandringen som værende mere 'indgribende', da de har mistet flere skriveborde end hvad tilfældet er i de andre bygninger. Dette er dog noget vi har for øje, men i og med, at vi ikke undersøger på tværs af bygningerne, så kan vi ikke afklare om dette rent faktisk kan gøre sig gældende. I forlængelse af specialets forståelse af en organisationsforandring, som noget, der foregår over en tidsmæssig-dimension, hvor efter-stadiet ikke er lig før-stadiet, falder forandringen i Blixen herindenfor, hvorfor det endnu er et argument for valget heraf.

4.2.2 Udvalgelseskriterier og præsentation af respondenter

Følgende afsnit har til hensigt at afdække, hvilke udvælgelseskriterier, der har været for specialets respondenter, der danner grundlaget for specialets empiri. Valget af respondenter er baseret på en række kriterier, der har til formål at sikre, at undersøgelsen kan give et billede af, hvilken betydning

en ABI-forandring har for offentlige medarbejderes motivation. På samme tid er meningen bag afsnittet også at vise transparens i den måde, respondenterne er udvalgt på.

Omfattet af forandringen i MTM

Først og fremmest er respondenterne udvalgt blandt medarbejdere, der har været direkte berørt af ABI-forandringen i MTM. Dette har til formål at sikre, at respondenterne har førstehåndserfaring med den forandring, der er fundet sted med indførelsen af ABI, hvorfor disse kan bidrage med refleksioner og indsigt i, hvordan, hvorfor og om denne forandring har haft betydning for deres motivation.

Arbejde før og under forandringen

For at kunne undersøge respondenternes motivation på baggrund af en ABI-forandring, så er det for specialet et kriterium, at respondenterne både har arbejdet i organisationen før ABI-forandringen og stadig arbejder der på tidspunktet for interviewet. Dette er nødvendigt for, at respondenterne er bevidste om, at der har været et "før" punkt før forandringen, hvorfor det muliggør specialets hensigt i at afdække forandringens betydning for medarbejdernes motivation.

Arbejdsplads: Blixens

Derudover skal respondenterne arbejde på Blixens, hvilket muliggør en kontekstspecifik analyse af ABI-forandringens betydning for medarbejdermotivationen. Blixens er valgt, da den som nævnt i forhenværende afsnit, er den eneste af bygningerne i MTM, hvor medarbejderne reelt er blevet inddraget i implementeringen af ABI. Ved at alle respondenter har samme fysiske arbejdsplads, bidrager det også til en ensartet kontekst, der gør det muligt at indfange respondenternes oplevelser ud fra et så entydigt billede som muligt.

Almene medarbejdere og lokale projektledere

Specialet har endvidere opstillet et kriterium om, at respondenterne både består af almene medarbejdere og lokale projektledere (LPL), der har været en involveret part i implementeringen af ABI på Blixens. Dette giver mulighed for at analysere ABI-forandringens betydning for medarbejders motivation fra forskellige perspektiver. Dette er altså både dem, der har været involveret i at drive ABI-forandringen frem, og dem, der primært har oplevet det ske uden at være involveret. Denne sammensætning muliggør endvidere en bredere forståelse af oplevelserne på tværs af roller, samtidig med at vi anerkender, at fælles narrativer eller holdninger kan opstå som en naturlig del af den sociale

dynamik, der er i en afdeling. Selve respondenterne i form af LPL'erne i specialet er fundet ved at skrive ud til alle LPL'er, der har været en aktiv del af forandringen i MTM. Vi har ikke specifikt udvalgt de enkelte LPL'er, da vi blot har valgt at inddrage alle dem, der vendte retur på vores mail samt havde lyst til at deltage i specialet.

De almene medarbejdere i undersøgelsen er ikke udvalgt direkte af os, men er blevet stillet til rådighed gennem LPL'erne i deres respektive afdelinger. I denne sammenhæng fungerer LPL'erne som gatekeepere, idet de har haft indflydelse på, hvilke medarbejdere der indgår i undersøgelsen.

Det kan derfor være væsentligt at forholde sig til og reflektere over denne udvælgelsesproces, da der potentielt kan være forskellige bagvedliggende årsager til, at LPL'erne netop har udvalgt disse medarbejdere. Vi anerkender, at det muligvis kan have en betydning for resultaterne af analysen, da gatekeepernes valg af respondenter kan være påvirket af bevidste eller ubevidste hensyn. Dermed kan udvælgelsen af respondenter være præget af en bevidst eller ubevidst hensigt fra gatekeeperens side. Dette er noget vi ikke kan undersøge, men noget, vi er bevidste om som et metodisk kritikpunkt (Ingemann et al., 2018, s. 171-172). På samme tid kan det ses som en fordel, at det ikke er os som undersøgere, der har selekteret disse medarbejdere, hvorfor vi ikke har selekteret yderligere udover valget af de LPL'ere, der meldte tilbage på vores henvendelse.

I specialet deltog i alt 10 respondenter, fordelt på 5 afdelinger. Hver afdeling er som nævnt repræsenteret af én lokal projektleder (LPL) og én almen medarbejder, hvilket svarer til, at vi har talt med halvdelen af LPL'erne, der har været tilknyttet ABI-forandringen på Blixens.

For at imødekomme og beskytte respondenternes identitet har vi valgt at anonymisere dem så de frit kan dele deres oplevelser uden de behøver at tænke over visse forbehold i de svar, de giver. Dette kan også sættes i forlængelse af eventuelle bias, der kan optræde i interview situationen. Dog er dette noget, der udfoldes længere ned i specialet under "4.3.2 Social Desirability Bias". Anonymisering er altså en væsentlig etisk overvejelse i vores speciale, eftersom det kan være med til at skabe trygge rammer for respondenterne og reducerer risikoen for eventuelle konsekvenser, der kan forekomme ved at medvirke i interviewet (Brinkmann, 2020, s. 600).

Som en del af processen med at anonymisere, har vi også valgt at anonymisere selve de afdelinger, som respondenterne hører under. Hver afdeling er derfor blevet tildelt et pseudonym i form af en

bogstavbetegnelse fra "Afdeling A" til "Afdeling E", da der er fem forskellige afdelinger repræsenteret. Respondenterne har efterfølgende fået pseudonymer, der afspejler bogstavet knyttet til afdelingen, så personer fra "Afdeling A" har navne, der begynder med "A", mens respondenter fra "Afdeling B" har navne, der starter med "B" og så videre. Denne fremgangsmåde er blandt andet med til at sikre, at vi som forskere nemmere kan holde styr på de forskellige afdelinger og de tilhørende respondenter, samtidig med at det synliggør deres menneskelige dimension. Da vi ikke kan garantere fuld anonymitet, hvis alder og anciennitet indgår, samt en af respondenterne ikke ville have disse forhold kendt, er det gjort fælles for alle, at kun pseudonymet fremgår. For at navnene bliver så tilfældige som muligt, så vi valgt at bruge AI i form af ChatGPT til at udvælge tilfældige navne baseret på afdelingens bogstav. Overblik over de deltagende respondenter og afdelingerne fremgår af nedenstående figur;

Figur 10: Præsentation af respondenter og afdelinger.

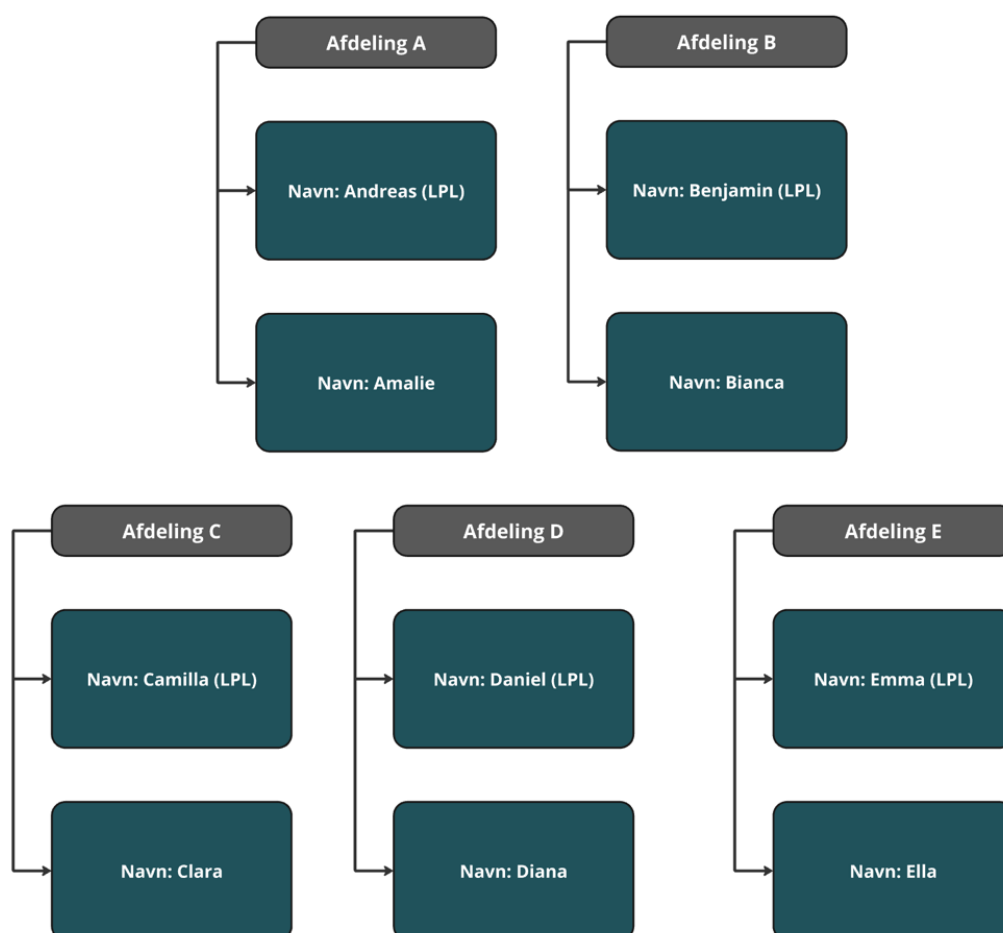


Illustration baseret på interviewene med respondenterne (Bilag 1-10).

4.3 Interview

Til besvarelse af specialets problemformulering, ses det relevant og metodisk bidragende at benytte sig af det kvalitative interview. Dette skyldes søgen efter at undersøge, hvordan en ABI-forandring har betydning for offentlige medarbejderes motivation. Det følgende afsnit har derfor til hensigt at klarlægge, hvordan empiriindsamlingen vil foregå samt hvilke metodiske forudsætninger, dette medfører, herunder fordele og hvordan svaghederne præsenterer sig og imødekommes.

Præmissen er at forstå medarbejdernes egen forståelse af deres motivation, og det kvalitative interview kan derfor give os som undersøgere mulighed i at afdække deres opfattelse og forståelse af konteksten, samt hvilken betydning og mening, de individuelt tillægger ABI-forandringen i forhold til deres motivation (Harrits et al., 2012, s. 144-146). Mening skal her forstås ud fra den individuelle meningsskabelse, individet tillægger det fænomen, der tales om gennem det kvalitative interview.

Yderligere benyttes individuelle interviews, da hensigten som tidligere nævnt er at forstå medarbejdernes egen forståelse (Tanggaard & Brinkmann, 2020, s. 33-35), hvor dette står i naturlig forlængelse af teori-apparatets mikro-perspektiv samt specialets videnskabsteoretiske ståsted i hermeneutikken. Samspillet mellem den valgte teori og videnskabsteori ses vigtigt, da teori-apparatet er 'værktøjet' til at tolke den udarbejdede empiri. Derudover skal vigtigheden også forstås ud fra ønsket om at besvare den gældende problemformulering.

Hertil er valget faldet på det semi-strukturerede interview. Det semi-strukturerede interview har sit afsæt i, at interviewet ikke udelukkende omhandler opstillede spørgsmål, men på samme tid ikke er fuldkommen åbent, hvor ingen spørgsmål er opstillet på forhånd. Dermed muliggør et semi-struktureret interview at se udover den gældende interviewguide, og åbne op for yderligere spørgsmål, der kan være relevante i den enkelte interview-situation (Harrits et al., 2012, s. 149; Yin, 2014, s. 72-74). Fordelene ved det semi-strukturerede interview skal derfor ses i lyset af de ulemper, det ustrukturerede og strukturerede interview hver især har. Hvor det strukturerede interview har en ulempe i at begrænse, hvilke andre perspektiver, der indgår i interviewet, og på den måde risikere at miste væsentlige perspektiver, begrænser det semi-strukturerede interview sig ikke på denne måde, da der stadig er mulighed for at gå ud over den opstillede interviewguide. På samme tid har det ustrukturerede interview en ulempe i ikke nødvendigvis at indkredse de perspektiver, der er

nødvendig i forhold til at danne sig et empirigrundlag, der kan besvare den gældende problemformulering (Ibid.).

I forlængelse heraf nævner Yin (2014, s. 73), at en eksplorativ tilgang til interviewet både er vigtig før udarbejdelsen af disse, da det skaber bedst mulige forudsætninger for de spørgsmål, man inddrager i interviewet, men også under og efter. Her gør det semi-strukturerede interview sig i høj grad gældende, da muligheden for spørgsmål, der står udover den gældende interviewguide, tilføjer den eksplorative dimension, hvilket i sidste ende kan have betydning for specialets analyse samt tilhørende konklusion.

På baggrund af ovenstående følger en afvejning af, hvilke styrker og svagheder, der følger kvalitativ metode overordnet. En af styrkerne ved brugen af kvalitativ metode skal ses ud fra, at der ikke nødvendigvis er noget bestemt, vi som undersøgere skal have dem til at sige og udtrykke. Trods respondenterne stilles et spørgsmål, og derved opfordres til refleksion, er der ikke noget endegyldigt korrekt svar (Choy, 2014, s. 102). Kvalitativ metode i sig selv åbner for en eksplorativ tilgang, hvor forståelser og opfattelser af et givent fænomen udfoldes hos respondenterne, hvor man som undersøger fortolker det sagte. Den eksplorative tilgang kan derfor åbne op for dimensioner, der ikke nødvendigvis kunne afdækkes ved brugen af anden metodisk tilgang (Mwita, 2022, s. 619), hvilket hænger sammen med specialets valg af semi-strukturerede interview.

Svagheder i kvalitativ metode er dets subjektivitet, og mangel på objektiv verdensanskuelse. Når individets mening, synsning og opfattelse af verden er i centrum, er det naturligvis en subjektiv anskuelse af verden og ikke objektiv. I specialet er vi som undersøgere, som følge af den valgte videnskabsteori, ikke afkoblet den verden og kontekst, respondenterne omtaler, hvorfor det er nødvendigt at forholde sig til både respondenternes subjektivitet, samt den mening vi tillægger dem. Her udspringer en væsentlig problemstilling for kvalitativ metode, netop generaliserbarhed og dens manglende forudsætninger for at drage generaliserbare konklusioner. Hvor kvantitativ metode har mulighed for at generalisere, er dette ikke tilfældet for kvalitativ metode, hvor subjektiviteten af det undersøgte begrænser muligheden for det objektive og generaliserbare (Mwita, 2022, s. 622). Dette skyldes også det kvalitative interview ofte begrænsede respondent-antal, hvor det ikke i samme grad er muligt at opnå samme inddragelse som kvantitative undersøgelser. Det er dog ikke et kvalitetskriterium for den kvalitative metode at kunne generalisere de empiriske fund udover den

gældende kontekst (Andersen, 2012, s. 105), hvorfor svaghederne for kvalitativ metode specifikt for dette speciale ikke nødvendigvis skal ses som en ulempe og begrænsning af specialets gyldighed.

I henhold til at sikre den videnskabelige 'kvalitet' i undersøgelsen, er der også en refleksion over reliabilitet og validitet, hvor reliabiliteten skal ses ud fra, at vi som undersøgere, i forlængelse af det kommende afsnit om den valgte kodningsstrategi, klarlægger kodningen og hvorledes denne er foretaget, samt sikre, at de udførte transskriberinger gengiver optagelserne og det, respondenterne siger fuldkomment. Der ses dog en problemstilling i den kvalitative tilgang i henhold til interviews, at 'gentageligheden' af undersøgelsen i princippet skal kunne gentage sig jævnfør ideel akademisk praksis, men at dette i praksis er svært at realisere (Harrits et al., 2012, s. 147). Men idet undersøgelsen klarlægger dets metodiske fremgangsmåde samt er tydelig i, hvordan respondenterne er udvalgt, interviews er foregået, og data behandlet, muliggøres den 'principielle' del af gentageligheden.

Tidligere blev manglen på generaliserbarhed i kvalitativ metode påpeget, og hvordan dette begrænser konklusionernes overførbarehed til andre kontekster. Dette står nær aspektet af, om vi som undersøgere reelt set kan sige, at resultaterne vi afdækker, er kausalt forbundet. Jævnfør hvordan det kvalitative udfoldes i dette speciale, og det faktum, at der indgår det antal respondenter, der gør, må man derfor erkende, at det ikke er muligt at afklare kausalitet i de konklusioner, der drages.

Dette kræver disciplin i en korrekt transskribering og gyldigheden af de fortolkninger og anskuelser, respondenterne udfolder under interviewet, for at komme så tæt på en korrekt afspejling af virkeligheden som muligt (Harrits et al., 2012, s. 147; Yin, 2014, s. 77-78), hvilket drager koblinger til "4.3.4 Databehandling", da det kræver en korrekt og tydelig proces for, hvordan transskriberingen er foregået, samt i "4.4 Kodning", hvor kodningsprocessen og tolkningen af empirien fremlægges.

4.3.1 Interview situationen

Afsnittet har til hensigt at indsnævre udførelsen af specialets interviews, og hvordan ovenstående metodiske idealer fra litteraturen i praksis udfolder sig, og på denne vis give klart billede af interview situationen.

I vores speciale har vi valgt at gennemføre fysiske interviews med vores respondenter. Dette valg blev truffet af flere grunde. Først og fremmest havde kun et af gruppens medlemmer forudgående kendskab til, hvordan ABI konkret er implementeret på Blixens. Derfor gav de fysiske interviews Johan mulighed for personligt at opleve stemningen og miljøet i Blixens, hvilket vi vurderede kunne bidrage til en dybere forståelse af implementeringens praktiske konsekvenser, hvor begge i gruppen har mulighed for at danne sit eget indtryk.

Derudover har fysiske interviews den fordel, at det skaber en mere naturlig dialog. Det er lettere at aflæse respondenternes kropssprog og nonverbale kommunikation, hvilket kan give os som undersøgere en bedre forståelse af deres udsagn og holdninger (Ingemann et al., 2018, s. 154-155). Endvidere medfører fysiske interviews ofte et mere naturligt 'samtaleflow', hvor det er nemmere at vurdere, hvornår respondenterne er klar til næste spørgsmål eller blot har brug for en hurtig tænkepause inden de fortsætter samtalen. Dette kan forbedre samtalen og sikre en mere flydende interaktion mellem os som undersøgere og vores respondenter (Ibid.).

For at minimere interviewerens påvirkning af respondenterne og deres svar, så var det hensigtsmæssigt for gruppen at skabe rammer, der understøttede en fri og åben samtale om fænomenet, som det nu er muligt i et kvalitativt interview (Ingemann, 2020, s. 109).

For at imødekomme dette blev det besluttet, at Johan skulle varetage rollen som interviewer, da han ikke forud for specialets start havde kendskab til MTM, Blixens eller de involverede medarbejdere. Hans begrænsede forforståelse kunne være med til at reducere risikoen for, at de stillede spørgsmål eller reaktioner blev præget af tidligere viden, hvilket kunne påvirke respondenternes svar. Christian, der tidligere havde været praktikant i MTM, deltog ligeledes i interviewene, men dog i en mere observerende rolle. Da hans forudgående kendskab potentielt kunne have betydning for hans opfattelse af respondenternes udsagn, fungerede han primært som en form for "observatør".

4.3.2 Social Desirability Bias

I det kommende afsnit vil det udfoldes, hvad Social Desirability Bias er, samt hvordan det kan optræde i denne undersøgelse. Dette gøres, da det kan have betydning for kvaliteten af empirien, der indsamles gennem det kvalitative interview, og grundlaget for den efterfølgende analyse samt konklusion.

Social Desirability Bias refererer til tendensen til, at respondenterne, man taler med, svarer ud fra hvad de anser som værende 'acceptabelt' ud fra de sociale normer og tendenser, der ses ønskværdige, frem for hvad de reelt set mener. Derudover kan respondenterne give svar ud fra, hvad de tror man som undersøgere vil have dem til at sige, frem for at sige det, der afspejler deres kontekst og forståelse af det omtalte fænomen (Frederiksen et al., 2017, s. 108-111). Specifikt for dette speciale er Social Desirability Bias relevant at kommentere og udfolde som koncept, da respondenterne i specialet bliver spurgt ind til både positive og negative aspekter af deres arbejde, hvor det for nogle kan være problematisk at tale om negative aspekter af sit arbejde. Derudover taler respondenterne om motivation, og det at være en motiveret medarbejder, hvor man må forholde sig til, at de færreste medarbejdere vil have lyst til at tale om dem selv som umotiverede medarbejdere. Derfor handler det i høj grad om, hvordan man spørger ind til de forskellige aspekter, hvor vi i dette speciale ikke har spurgt ind til, om medarbejderne synes de er motiveret eller ikke, men derimod forsøge at afdække, hvorfor de kan lide at gå på arbejde hver dag, samt hvilke aspekter er belønnende og frustrerende, og på denne vis forsøger vi som undersøgere at klarlægge det for respondenterne, at der ikke er noget forkert eller korrekt svar til vores spørgsmål, men at de selv skal præsentere eventuelle belønnende og frustrerende aspekter.

Yderligere spørger vi ikke ind til direkte motivations-faktorer jævnfør to-faktor teorien, da man kan formode, at et spørgsmål som eksempelvis "Er du motiveret af X" ofte vil besvares med et "Ja", uden respondenterne nødvendigvis mener dette, men hvor respondenterne anser et "Ja" som et mere 'acceptabelt' svar.

Ideelt set er ønskescenariet, at Social Desirability Bias fuldkommen udebliver, og empirien ikke 'udsat' for denne, men det kan i praksis være svært at opfylde. Dog har vi forsøgt at imødekomme dette ved tidligere nævnte 'proces' for de spørgsmål, der bliver stillet. Derudover blev det sagt forud for starten af interviewet, at intet svar var mere korrekt eller forkert end andet, og det bedste svar var det ærlige svar. Hertil er en væsentlig pointe også, at respondenterne er anonyme, hvilket ikke kun er i henhold til GDPR-lovgivning og almene etiske overvejelser, men også med fokus på, at respondenterne skal kunne tale frit uden at føle, at de potentielt kan opleve konsekvenser som følge af de svar, de giver. Vi har af den grund forsøgt at imødekomme eventuelle Social Desirability Bias-tendenser ved at; tilrettelægge vores spørgsmål, så spørgsmålet ikke i sig selv lægger op til et givent

svar, anonymisere respondenterne, der indgår i specialet, samt gøre det klart for respondenterne, at alle svar er lige gode, så længe de taler ærligt og ud fra deres egne opfattelser.

4.3.3 Interviewguide

Det følgende afsnit har til hensigt at afdække, hvordan specialet anvender det semi-strukturerede interview som empiriindsamlingsmetode. Formålet er at tydeliggøre, hvilken rolle denne interviewform spiller i indsamlingen af specialets empiri, samt hvordan den bidrager til at belyse specialets problemformulering. Selve interviewguiden kan findes i Bilag 11.

I afsnit “4.3.1 Interview situationen” blev det beskrevet, hvorfor man benytter sig af en interviewguide, og på hvilke grundlag spørgsmålene er udarbejdet på. Specifikt til denne undersøgelse er interviewguiden både præget af det teoretiske apparat, herunder to-faktor teorien, PSM og sensemaking samt tematikker fra den eksisterende litteratur.

Første passage i interviewguiden kredser motivation, herunder hvad respondenterne tænker når de hører ordet ‘Motivation’, samt hvilke aspekter af deres hverdag de føler belønnende og frustrerende, og hvad der får dem til at gå på arbejde. Her kommer to-faktor teorien samt PSM til udtryk, da spørgsmålene har til hensigten at afdække, hvordan medarbejderne er motiveret, samt hvad de synes er motiverende og demotiverende aspekter af deres hverdag. Spørgsmålene er udarbejdet med henblik på at være åbne, og det er derfor fravalgt at spørge ind til én specifik faktor. Det er vigtigt at respondenterne taler om de aspekter, der er vigtige for dem, så interviewet i større grad formes efter det, respondenterne siger, frem for det teoretiske apparat. Spørgsmålene skal derfor ikke ses som en operationalisering af teorien til spørgsmål, men derimod spørgsmål opsat efter at kunne indkredse, hvad der er vigtigt for den enkelte respondent med teorien som bagvedliggende viden.

Den anden passage indeholder spørgsmål, der både står i forlængelse af sensemaking, hvor der spørges ind til, hvordan forandringen opfattes, og om den opfattes på samme måde i afdelingen, samt nogle tematikker fra den eksisterende litteratur, herunder inddragelse under en ABI-forandring, hvilket tydeliggøres i spørgsmålet, om respondenterne har været en aktiv del af forandringen. I anden passage spørges der yderligere ind til, om de kan beskrive forandringen og dens omfang og deres holdning til denne, for at afdække deres opfattelse af den.

I tredje passage forsøges det at indkredse både motivation, sensemaking og ABI-forandringen. Der spørges blandt andet ind til, om forandringen har ændret respondenternes syn på at gå på arbejde, hvilket står i forlængelse af tidligere spørgsmål til hvorfor de går på arbejde, og hvad de kan være motiveret af. Der søges derfor efter at konkretisere, hvordan en ABI-forandring kan have betydning for deres arbejdsmotivation. Som supplement hertil spørges der ind til både positive og negative følger af ABI-forandringen, hvilket kan afdække aspekter, den kan have haft en betydning for. Sensemaking kommer igen til udtryk ved at spørge respondenterne om, hvad de mener, meningen bag forandringen var, og om de synes den giver mening for dem. Dette igen for at afdække aspekter af, om det, de siger forinden, kan være begrundet af, at de ikke synes forandringen giver mening jævnfør sensemaking-teorien. Slutteligt i tredje passage udfoldes dimensionen fra den eksisterende litteratur om betydningen af politisk besluttede besparelser.

Da specialets empiriske grundlag baserer sig på data indsamlet fra individuelle respondenter, er det afgørende at forholde sig reflektivt til de etiske overvejelser i specialet. I forsøg på at sikre overensstemmelse med retningslinjerne for god forskningsetik (Ingemann et al., 2018, s. 270; Brinkmann, 2020, s. 586) er alle deltagere forud for interviewene blevet informeret om undersøgelsens overordnede formål og indhold. I indledningen af interviewguiden forklarer vi rammerne for interviewet, hvor samtlige respondenterne har givet informeret samtykke til at deltage i specialet. Der er desuden lagt vægt på at sikre frivillighed, anonymitet og mulighed for tilbagetrækning under hele forløbet i henhold til GDPR-lovgivningen.

I interviewguiden gøres der brug af forskellige spørgeteknikker til at stille spørgsmål til respondenterne. Bevidstheden om disse metodiske overvejelser er særligt vigtige i specialet, idet vi forsøger at undgå formuleringer, der kan præge respondentens svar i en bestemt og ledende retning. I stedet tilstræbes det at anvende tydelige og enkle spørgsmål, der muliggør nuancerede udsagn, hvilket samtidig giver respondenterne frihed til selv at udvælge deres beretninger. Derudover forsøger vi ligeledes at undgå "ja" og "nej"-spørgsmål, da vi ønsker et så indholdsrigt materiale som muligt (Ingemann et al., 2018, s. 179-182).

Først og fremmest gør vi i interviewguiden brug af indledende/narrative spørgsmål. Disse slags spørgsmål er gode at starte samtalen, samtidig er hensigten at respondenterne selv får lov at føre ordet

og fortælle, hvad de synes er relevant at inddrage for vedkommende (Ibid.). Et eksempel på dette kunne blandt andet være, når vi spørger om: *“Hvad tænker du, når du hører ordet motivation?”*.

Herudover inddrages eksemplificerende spørgsmål, hvor respondenterne opfordres til at beskrive konkrete situationer. Anvendelsen af denne spørgeteknik har til formål at generere dybere indsigt i, hvordan respondenterne forstår og italesætter specifikke hændelser relateret til deres arbejds kontekst og den organisatoriske forandring (Ibid.). Et eksempel på dette kunne blandt andet være, når vi spørger om: *“Kan du beskrive både positive og negative situationer som følge af forandringen?”*.

Endvidere anvendes direkte spørgsmål med henblik på at rette opmærksomheden mod specifikke temaer, der er centrale i relation til specialets problemformulering. Formålet hermed er at sikre, at empirien forholder sig målrettet til undersøgelsens overordnede forskningsfokus (Ibid.). Et eksempel på dette kunne blandt andet være, når vi spørger om: *“Hvilken betydning har ABI-forandringen haft for dit syn på at gå på arbejde”*.

I løbet af interviewene benyttes strukturerende spørgsmål som redskab til at signalere emneskift. Samtidig fungerer disse spørgsmål som rammesættende for respondenterne, idet de kan skabe klarhed og retning i interviewets forløb (Ibid.). Derudover inddrages der opfølgende og specificerende spørgsmål i de tilfælde, hvor det vurderes hensigtsmæssigt at fremme en mere dybdegående udfoldelse af respondenterens udsagn. Dermed bliver der fast fokus på en grundigere belysning af det pågældende emne, idet interviewer aktivt forsøger at forfølge og afklare centrale pointer (Ibid.).

4.3.4 Databehandling

Formålet med afsnittet er at beskrive processen for, hvordan de udførte interviews blev omdannet fra lydfil til transskribering. Heri indgår flere metodiske overvejelser, eksempelvis hvordan anonymisering i praksis har foregået samt efterlevelse af GDPR-lovgivning.

For at sikre en systematisk behandling af de indsamlede data blev alle interviews optaget og efterfølgende transskriberet. Transskriberingen blev udført for at muliggøre en efterfølgende kodning og analyse af materialet.

Begge gruppemedlemmer bidrog til den manuelle transskribering af interviewmaterialet med henblik på at optimere arbejdsprocessen. Vi overvejede indledningsvist at benytte kunstig intelligens til transskriberingerne, men valgte en manuel tilgang. Dette skyldtes vores løfte om at sikre respondenternes anonymitet samt hensynet til gældende GDPR-lovgivning. For at sikre en ensartet manuel transskribering blev der på forhånd fastlagt klare retningslinjer for, hvordan transskriberingen skulle udføres (Ingemann et al., 2018, s. 200-201; Harrits et al., 2012, s. 147). Dette er en væsentlig overvejelse, da hvis man ikke på forhånd har aftalt retningslinjerne, så kan transskriberingerne få vidt forskellige udtryk, hvorfor man vil ende med reliabilitetsproblemer (Ibid.).

Interviewene blev transskriberet så ordret som muligt. Dog valgte vi at fjerne fyldord som “øh” og “hmm” samt gentagne ord, når de ikke bidrog til meningsindholdet. Dette valg blev truffet for at gøre transskriberingerne mere læsbare uden at påvirke selve indholdet af respondenternes udsagn. For læseren og vores egen skyld er det vigtigt at pointere, hvordan vi markerer, hvem der siger hvad i transskriberingen. Når interviewer taler, starter passagen med (Interviewer), når det er observatøren, starter dette med (Observatør), og ved respondenten anvendes (Respondent).

For at beskytte respondenternes anonymitet og sikre overholdelse af etiske retningslinjer blev alle transskriberinger som tidligere nævnt anonymiseret. Dette omfatter fjernelse af navne og andre identificerbare oplysninger, så transskriberingerne kunne analyseres uden risiko for at afsløre respondenternes identitet. For eksempel blev specifikke afdelingsnavne erstattet med “anden afdeling”, personnavne med “navn”, og arbejdsopgaver knyttet til en specifik afdeling “arbejdsopgaver”. Yderligere fortrolige oplysninger blev anonymiseret med betegnelsen “x”.

Ydermere er transskriberingerne sendt ud til hver enkelt respondent, således de har indblik i, hvad de har sagt og giver samtykke til at det kunne bruges i analysen. På den måde tydeliggøres det også for respondenterne, at vi som undersøgere ikke har manipuleret med transskriberingerne.

4.4 Kodning

For det kommende afsnit er hensigten at give et billede af, hvordan kodningen af det kvalitative empirigrundlag er foretaget i dette speciale, og samtidig give et billede af en transparent proces, hvor til- og fravalg er lagt klare. Derudover hvordan det forudgående metodiske valg, herunder brugen af

et kvalitativt interview og det videnskabsteoretiske ståsted, former den efterfølgende brug af empirien i form af kodning.

Idet undersøgelsen tager udgangspunkt i kvalitative data, er en væsentlig proces at bearbejde det indsamlede empiri, således det kan indgå som del af analysen. Præmissen er i grove træk et ønske om at reducere dataen, så den bliver brugbar for den fremadrettede analyse, hvilket i dette speciale tilfælde har været ved hjælp af Nvivo (Kristiansen, 2020, s. 604). Argumentet for dette er Nvivos mulighed for overskuelig datareduktion og behandling af empirien, hvor muligheden for at opstille koder og displays over de samlede koder, giver en transparens i, hvordan kodningsprocessen er foregået samt resultatet af den (Yin, 2014, s. 134). Hvad angår kodningsprocessen, er det også relevant at reflektere over hvilken tilgang, der er valgt i dette speciale, og hvordan dette bidrager til databehandlingen. For dette speciale er der valgt den manuelle-kodningsproces frem for en automatisk kodning, da den manuelle kodning fordrer dybere indsigt i empirien hos undersøgeren. Hvor den automatiske kodning kan kode hurtigere, er dette potentielt på bekostning af præcisionen af koderne, hvor den manuelle er tidskrævende, men mere præcis (Kristiansen, 2020, s. 608).

Angående kodningsstrategier, kan man vælge flere tilgange, herunder en åben kodning og lukket kodning. Den åbne kodning er kendetegnet af en induktiv tilgang, hvor kode-processen har til hensigt at afdække de mønstre og tendenser, datamaterialet i sig selv viser, og herefter inddele disse i koder (Ibid., s. 176-178). Den lukkede kodning er derimod en mere deduktiv-styret strategi, hvor man koder empirien ud fra på forhånd, opstillede koder. For dette speciale, er kodningsstrategien formet efter tidligere metodiske valg, blandt andet det videnskabsteoretiske ståsted samt forskningsdesignet. Den hermeneutiske videnserkendelse kombineret med en teori-fortolkende tilgang som beskrevet i afsnit "4.2 forskningsdesign og case-udvælgelse", former vores kodningsstrategi, hvor vi benytter os af en åben, induktiv kodning, hvor der søges efter at afdække mønstre og tendenser, som præsenterer sig i empirien, og ikke på-forhånd udvalgte tematikker.

Derudover har kodningsprocessen taget udgangspunkt i interkodning som redskab til at imødekomme et eventuelt kritikpunkt ved den kvalitative metodes manglende konsistens. For at højne konsistensen i kodningsarbejdet, har begge gruppemedlemmer kodet samme interviews, men hver for sig, for at sikre, at der skabes sammenfald mellem det, gruppemedlemmerne hver især har kodet, så kun de koder, hvor der er sammenfald indgår. Det er ikke nødvendigvis en garant for høj konsistens og reliabilitet, men det er en måde at imødekomme dette på (Jakobsen, 2012, s. 185).

Det ses dog, at interkodning kan skabe gode forudsætninger for en analyse, da interkodning fordrer, at de analytiske fund og fortolkninger af empirien går ud over den enkelte undersøger, hvor det latente indhold i koderne fortolkes og legitimeres af mere end blot den enkelte undersøger. Der opstår derfor en horisontsammensmeltning mellem os som undersøgere og det empiriske data (O'Connor & Joffe, 2020, s. 3).

I praksis har begge gruppemedlemmer hver for sig kodet alle 10 interviews. I interkodnings-processen har Nvivo været et stærkt værktøj, da begge gruppemedlemmer har sat anmærkninger til hver kode, så fortolkningen af koden, og grundlaget for, hvorfor koden er udvalgt, ikke går tabt i løbet af processen. Efterfølgende har gruppemedlemmerne sat sig sammen, og set efter sammenfald i koderne på tværs af medlemmerne, således kodningsmassen er reduceret yderligere, så kun de koder, hvor der er enighed på tværs beholdes.

Efterfølgende har vi som undersøgere, i forlængelse af den induktive kodning og hermeneutikkens videnserkendelse, taget et metodisk valg i at fortsætte interkodningen, hvor gruppemedlemmerne igen hver for sig forsøger at segmentere de valgte koder i primær-tematikker. Efter denne segmentering mødes gruppemedlemmerne igen, for endnu engang at skabe overensstemmelse af koderne i deres primær-tematikker.

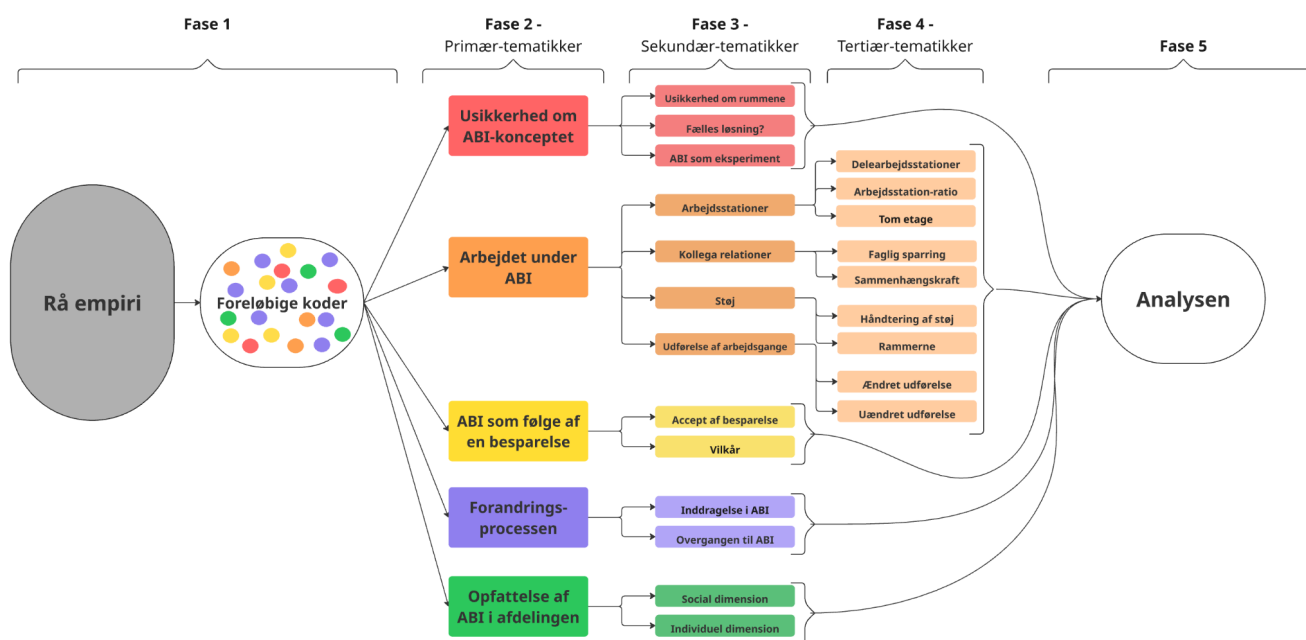
Tredje fase i kodningsarbejdet er en fælles gennemgang af primær-tematikkerne, hvor der skabes sammenfald i de overordnede tematikker og koder, og dannes sekundær-tematikker. De sekundære koder er skabt i fællesskab ud fra en vurdering om, at det er mest fordelagtigt at indkredse og segmentere koderne i fællesskab, da der er overensstemmelse i, hvilke koder skal indgå, men der skal skabes præcis enighed i, hvad de afspejler, hvor de koder, hvor der ikke er enighed, segmenteres fra, så kodningsmassen reduceres yderligere.

Dernæst har vi segmenteret koderne yderligere fra sekundær-tematikker til tertiær-tematikker, hvor dette gav mening, både i forhold til at skabe overensstemmelse med det, koderne viser, men også for at skabe overblik over koderne, hvor dette igen er gjort i fællesskab.

Kodningsarbejdet har derfor været opdelt i fire faser, hvor de første to har haft sit udgangspunkt i interkodning, med hensigten at skabe overensstemmelse i koderne, og forsøge at skabe reliabilitet og konsistens i de udvalgte koder. I tredje og fjerde fase blev det vurderet fordelagtigt at inddele koderne i samarbejde, da det var i sidste del af processen, hvor koderne blev placeret i retvisende sekundærtematikker og tertiære-tematikker. Kodningen af empirien har bidraget med at reducere den store datamængde, hvor koderne, der er indsamlet, i nogen grad afspejler en forudgående analyse af empirien, som kan udfoldes fuldkomment i den kommende analyse, og det er også på denne måde vi gradvist reducerer den store mængde empiri fra noget u håndgribeligt og på nogle måder uigennemskuelig, til en analytisk, brugbar afspejling af den kontekst, vi undersøger (Jakobsen, 2021, s. 185).

Den induktive tilgang har således været i centrum i hele kodningsprocessen, hvor empirien i sig selv har præsenteret de tematikker, den kommende analyse vil udfolde. Derudover har kodnings-arbejdet været præget af den hermeneutiske forståelse for del og helhed, hvor en kontinuerlig erkendelsesproces for empirien og vores forståelser løbende former koderne, tematikkerne og under-tematikkerne i kodnings-arbejdet. Nedenfor ses figur 11, der har til hensigt at visualisere, hvordan kodningsprocessen i dette speciale har udfoldet sig.

Figur 11: Visualisering af kodningsprocessen.



Egen illustration baseret på specialets kodningsproces.

Efter visualiseringen af kodningsprocessen, fremgår det af oversigt 2-6 nedenfor beskrivelserne på de primær, sekundær, og tertiær-tematikker samt et eksempel på et citat, der afspejler forståelsen. Den samlet kodningsmasse fremgår af Bilag 12.

Oversigt 2: Visualisering af kodebeskrivelser for ”Usikkerhed om ABI-konceptet”.

Usikkerhed om ABI-konceptet Beskrivelse: Omfatter udsagn, hvor respondenterne udtrykker tvivl, uklarhed eller manglende forståelse for det overordnede ABI-koncept.	Usikkerhed om rummene	Beskrivelse: Omhandler respondenternes oplevelse af uvished eller forvirring i relation til brugen og funktionaliteten af de fysiske rum i ABI-indretningen.	Eksempel på citat: ”Hvad vil det sige at arbejde projektorienteret i et projektrum? Jeg ved det ikke. Jeg har ingen anelse. Så jeg ved ikke rigtig, hvad jeg skal bruge det til” (Bilag 1, s. 15).
	Fælles løsning?	Beskrivelse: Indfanger respondenternes tvivl om, hvorvidt ABI udgør en reelt fælles organisatorisk løsning, eller om konceptet opleves utilpasset lokale behov.	Eksempel på citat: ”Vores problem hos os er, at man har lavet det her system til, at det passer til nogen, der er mere projektorienteret, og måske går til rigtig mange møder. Inde hos os, der er vi meget myndighedsorienteret” (Bilag 9, s. 5).
	ABI som eksperiment	Beskrivelse: Indfanger udsagn, hvor ABI beskrives som et eksperiment, hvilket bidrager til en oplevelse af usikkerhed.	Eksempel på citat: ”Det er sådan lidt en oplevelse af noget eksperiment over det, hvor vi tror, at vi selvfølgelig vil kunne spare nogle penge, men vi er ikke helt sikre på, hvad det egentlig betyder for vores medarbejdere” (Bilag 4, s. 5).

Oversigt 3: Visualisering af kodebeskrivelser for ”Arbejdet under ABI”.

Arbejdet under ABI Beskrivelse: Omfatter beskrivelser af, hvordan medarbejderne oplever og håndterer deres arbejde i de nye rammer under ABI-konceptet.	Arbejdsstationer Beskrivelse: Belyser respondenternes erfaringer med og forståelse af de forskellige typer arbejdsstationer, som anvendes i ABI.	Dele-arbejdsstationer Beskrivelse: Tematiserer brugen af dele-arbejdsstationer og respondenternes refleksioner over fordele, ulemper og konsekvenser herved.	Beskrivelse: Tematiserer brugen af dele-arbejdsstationer og respondenternes refleksioner over fordele, ulemper og konsekvenser herved.	Eksempel på citat: ”Jeg synes faktisk også, at det er lidt grænseoverskridende, at mine ledere (...) sidder lige ved siden af mig og kan høre hvert et ord, jeg siger. Der kan jeg godt føle mig overvåget” (Bilag 8, s. 5).
		Arbejdsstations-ratio Beskrivelse: Omhandler respondenternes oplevelse af forholdet mellem antal ansatte og tilgængelige arbejdsstationer, og hvordan dette påvirker dem.	Beskrivelse: Omhandler respondenternes oplevelse af forholdet mellem antal ansatte og tilgængelige arbejdsstationer, og hvordan dette påvirker dem.	Eksempel på citat: ”(...) der er det helt lige meget, hvilket skrivebord jeg sidder ved. Bare der er et, og jeg har ikke oplevet endnu, og det tror jeg ikke ret mange oplever, at der ikke er et skrivebord” (Bilag 1, s. 6).
		Tom etage Beskrivelse: Indfanger forundring og kritik forbundet med oplevelsen af en tom etage i forhold til idéen om pladmangel og effektiv udnyttelse.	Beskrivelse: Indfanger forundring og kritik forbundet med oplevelsen af en tom etage i forhold til idéen om pladmangel og effektiv udnyttelse.	Eksempel på citat: ”(...) at vi har jo tømt en hel etage for medarbejdere, og det kunne man måske godt se et formål med, hvis nu etagen blev brugt til noget andet, men nu står den jo bare tom med gamle møbler. Og det er lidt svært at forsvare” (Bilag 7, s. 3).
	Kollega relationer Beskrivelse: Belyser respondenternes syn på, hvordan ABI påvirker sociale relationer og samarbejdet mellem kolleger.	Faglig sparring Beskrivelse: Omhandler oplevelsen af mulighederne for faglig sparring og samarbejde i ABI-konceptet.	Beskrivelse: Omhandler oplevelsen af mulighederne for faglig sparring og samarbejde i ABI-konceptet.	Eksempel på citat: ”Og man mister lidt den der faglige sparring, som sker hen over skrivebordene, når en gruppe, der arbejder med samme emne, ikke sidder sammen” (Bilag 3, s. 5).
		Sammenhængskraft Beskrivelse: Belyser hvordan ABI påvirker den sociale og kollegiale sammenhængskraft i organisationen.	Beskrivelse: Belyser hvordan ABI påvirker den sociale og kollegiale sammenhængskraft i organisationen.	Eksempel på citat: ”Mine arbejdsopgaver, dem er jeg jo fint nok motiveret for at løse, men man får ikke skabt den samme tillid til nogle få kollegaer, i stedet for. Altså, så man mister lidt sin motivation for at komme på arbejde” (Bilag 9, s. 7).
	Støj Beskrivelse: Fokuserer på de oplevede støjgener forbundet med ABI og hvordan disse påvirker medarbejderne.	Håndtering af støj Beskrivelse: Belyser de strategier og tilpasninger, som medarbejderne anvender for at håndtere støj i deres daglige arbejde.	Beskrivelse: Belyser de strategier og tilpasninger, som medarbejderne anvender for at håndtere støj i deres daglige arbejde.	Eksempel på citat: ”(...) der er lidt støj. Så vil jeg hellere have nogle ting, jeg arbejder hjemme med” (Bilag 10, s. 6).
		Rammerne Beskrivelse: Beskrivelse af ABI-kontorets fysiske og sociale rammer, og dets betydning for den medførte støj.	Beskrivelse: Beskrivelse af ABI-kontorets fysiske og sociale rammer, og dets betydning for den medførte støj.	Eksempel på citat: ”Men den der visuelle støj, hvor folk rejser sig og går, og så har vi også et tekøkken lige foran os, den er slem” (Bilag 6, s. 4).
	Udførelse af arbejdsopgaver Beskrivelse: Tematiserer, hvordan daglige opgaver og arbejdsopgaver bliver udført under ABI.	Ændret udførelse Beskrivelse: Omhandler oplevede ændringer i måden opgaver bliver løst på som følge af overgangen til ABI.	Beskrivelse: Omhandler oplevede ændringer i måden opgaver bliver løst på som følge af overgangen til ABI.	Eksempel på citat: ”Vi er jo indrettet, når man har det her job, fordi vi egentlig gerne vil den service. Men selvfølgelig, jo, det går ud over borgerne, fordi jeg føler mig ikke så effektiv” (Bilag 8, s. 8).
		Uændret udførelse Beskrivelse: Beskriver arbejdsopgaver, som fortsat udføres på samme måde som før ABI.	Beskrivelse: Beskriver arbejdsopgaver, som fortsat udføres på samme måde som før ABI.	Eksempel på citat: ”Det har jo ikke betydning for, hvorvidt jeg laver mine opgaver, eller hvordan jeg laver dem, tænker jeg. Det har det jo ikke.” (Bilag 4, s. 7).

Oversigt 4: Visualisering af kodebeskrivelser for ”ABI som følge af en besparelse”.

ABI som følge af en besparelse Beskrivelse: Indfanger passager, hvor respondenterne italesætter besparelses dimensionen som grundlag for ABI.	Accept af besparelse	Beskrivelse: Belyser, hvordan respondenterne forholder sig til rationalet bag besparelsen.	Eksempel på citat: ”I stedet for at gøre det på grønthøstermetoden, hvor vi bare siger, at nu fjerner vi bordene, så prøver vi rent faktisk at se, om vi kan tilføje noget, så vi understøtter den måde, vi arbejder på” (Bilag 3, s. 8).
	Vilkår	Beskrivelse: Omhandler oplevelsen af besparelser som et grundvilkår i offentlige organisationer.	Eksempel på citat: ”Nej, det tror jeg ikke, der er nogen, der går og tænker så meget over. (...) vi er vant til politiske beslutninger, som vi skal agere efter” (Bilag 7, s. 5).

Oversigt 5: Visualisering af kodebeskrivelser for ”Forandringsprocessen”.

Forandringsprocessen Beskrivelse: Omfatter beskrivelser af, hvordan medarbejderne har oplevet forandringsprocessen med ABI.	Inddragelse i ABI	Beskrivelse: Beskrivelser af, hvilken betydning inddragelsen i forandringsprocessen har haft for respondenterne.	Eksempel på citat: ”Og så ved jeg, at der er skiftet projektleder så mange gange, så nogle af de aftaler, eller nogle af de ting, man egentlig troede var lagt fast, de skifter så undervejs. Og så bliver det et mudret billede” (Bilag 5, s. 12).
	Overgang til ABI	Beskrivelse: Beskrivelser af, hvordan overgangen til ABI har haft betydning for respondenternes opfattelse af konceptet.	Eksempel på citat: ”At vi møder ind, og der er ingen skærme her. Hvor fanden er de henne? (...) Men det tænker jeg, det er jo sådan noget implementeringspraktik, som selvfølgelig kan skabe lidt dårlig stemning i starten” (Bilag 1, s. 8).

Oversigt 6: Visualisering af kodebeskrivelser for ”Opfattelse af ABI i afdelingen”.

Opfattelse af ABI i afdelingen Beskrivelse: Indfanger passager, hvor respondenterne italesætter opfattelsen af ABI-forandringen.	Social dimension	Beskrivelse: Belyser, hvordan kollektive og sociale italesættelser af ABI påvirker den enkelte medarbejders holdning til konceptet.	Eksempel på citat: ”Men omvendt, så kan det jo også godt blive meget sådan, at man kan tale hinanden lidt ned i den der negative fortælling” (Bilag 4, s. 5).
	Individuel dimension	Beskrivelse: Beskrivelser af respondentens individuelle opfattelse af ABI.	Eksempel på citat: ”(...) der er nogen, der bruger ordet pølsefabrik. Vi stiller os bare op i kæden og producerer. Hvor andre synes, det er jo helt fantastisk. Det er ikke et problem” (Bilag 3, s. 6).

Visualiseringen af kodebeskrivelser er egne illustrationer baseret på specialets kodningsproces.

4.4.3 Analysestrategi

I forlængelse af kodningsstrategien, vil analysestrategien have sit udgangspunkt i en kvalitativ indholdsanalyse, hvor hensigten er at analysere det, respondenterne siger og udtrykker, samt deres forståelse af den kontekst, der undersøges. Gennem en kvalitativ indholdsanalyse, benytter vi os af de indsamlede koder og det manifesterede heri, i søgen efter at afdække det latente indhold af koderne, hvor både det, respondenterne direkte udtrykker, samt meningen bag forsøges afdækket i søgen efter at kunne give svar på den opstillede problemformulering (Ingemann et al., 2018, s. 206-207). Analysestrategien er således præget af den hermeneutiske forståelse af videnserkendelsen, hvor dennes præmis er bundet op på at kunne forstå det sagte og sproget i en søgen på at skabe en dybere mening hertil.

Yderligere er analysestrategien præget af den induktive kodning, hvor de tematikker, der indgår i den kommende analyse er udsprunget af empirien i sig selv, giver os som undersøgere mulighed for at besvare den gældende problemformulering. Som beskrevet i afsnit "4.2 Forskningsdesign og case-udvælgelse" er undersøgelsen ikke udelukkende induktiv, men er til dels præget af deduktive elementer, jævnfør en teori-fortolkende tilgang og brugen af et teori-apparat. Dette tydeliggøres i, at tematikkerne i empirien og kontekst i sig selv præsenteres, analyseres og fortolkes ved brugen af teori, herunder to-faktor teorien, Public Service Motivation samt sensemaking. Dette gøres ud fra en forståelse af, at den teori-fortolkende tilgang bidrager til den hermeneutiske videnserkendelse, hvor forståelse for del bidrager til forståelse af helhed som kontinuerlig proces. Ved brug af teorien, kan vi forsøge at forklare og forstå respondenternes fortolkningen og forståelse af konteksten, og supplementet af en mere deduktiv-proces vurderes derfor bidragene i søgen efter at besvare den gældende problemformulering.

Analyse

5.0 Analyse

Den kommende analyse har på baggrund af de udførte interviews og de metodiske valg præsenteret i de ovenstående afsnit til hensigt at bidrage til besvarelse af specialets problemformulering. Analysen er inddelt efter tidligere nævnte under-tematikker jævnfør kodningen af de udførte interviews. Analysens omdrejningspunkt er derfor tematikkerne, og ikke en gennemgang af de enkelte medarbejdere, hvor hensigten er at give en beskrivelse af forandringen i form af Aktivitetsbaseret Indretning (ABI) betydning for offentlige medarbejders motivation. Yderligere vil analysen udarbejdes med baggrund i tidligere beskrevet analysestrategi, hvor en hermeneutisk videnserkendelse med baggrund i sproget former den kvalitative indholdsanalyse af det sagte. Løbende vil de analytiske refleksioner diskuteres og holdes oppe imod den eksisterende litteratur og den teoretiske ramme.

5.1 ABI som følge af en besparelse

Dette afsnit har til hensigt at belyse, hvordan medarbejderne forstår og fortolker implementeringen af ABI som en konsekvens af et politisk bestemt besparelseskra v i Aarhus Kommune. Analysepunktet sætter fokus på, hvordan denne præmis opfattes som et grundvilkår ved at arbejde i en politisk styret offentlig organisation, og hvordan det har betydning for medarbejdernes meningsskabelse og accept af ABI-forandringen som følge af en besparelse.

Samtlige af specialets respondenter italesætter ABI som en direkte konsekvens af det politiske krav om besparelse på de administrative bygninger i Aarhus Kommune. Amalie udtrykker denne forståelse: *“De havde jo fået en bunden opgave. Spare nogle penge, færre kvadratmeter. Ja, men det er jo bare rammen, så er det jo sådan, det er”* (Bilag 1, s. 5). Dette udsagn afspejler en grundlæggende accept af selve vilkåret for besparelsen, hvor man som medarbejder må anerkende, at rammen for ens arbejdsvilkår i sidste ende er politisk bestemt, når man arbejder i en politisk styret organisation.

I forlængelse heraf beskriver Daniel endvidere, at besparelser ikke nødvendigvis vækker stor opmærksomhed blandt medarbejderne i hans afdeling og MTM: *“Nej, det tror jeg ikke, der er nogen, der går og tænker så meget over. (...) vi er vant til politiske beslutninger, som vi skal agere efter”*

(Bilag 7, s. 5). Begge citater understøtter en forståelse af, at besparelser og forandringer er et kendt vilkår i Aarhus Kommune, og dermed må man formode, at medarbejdernes meningsskabelse ikke nødvendigvis bliver formet til at modsætte sig forandringen, men snarere at navigere i den eftersom det er et vilkår. Samtidig peges der på, at det giver god mening at finde besparelser på fysiske rammer frem for besparelser på velfærdsområdet. Emma udtrykker dette tydeligt:

“Jo, jeg synes, at det er skide irriterende. Men man kan sige, at hvis det er, at man skal vælge som politiker (...) at spare på skolerne, eller på hjemmehjælpen, eller på nogle af de der varme hænder, kontra at kigge på bygningsmassen, så synes jeg, at det er helt klart, at man skal kigge på bygningsmassen. Altså, jeg synes, at det er den rigtige prioritering” (Bilag 10, s. 12).

Hermed peger Emma på en overordnet prioritering, hvor besparelsen i form af reduktion i bygningsmassen vurderes bedre prioriteret end, hvis det var en besparelse på andre områder, hvor hun selv kommer med eksemplet på velfærdsområdet og varme hænder. Dette er et perspektiv, der deles af både Ella og Andreas i nedenstående.

Andreas sætter i forlængelse heraf ord på den balance, der søges i besparelsen: *“Jeg foretrækker helt bestemt den her måde. (...) vi kan godt alle sammen give den lille smule af os selv, som ikke koster noget på lønnen, men som måske koster lidt på komforten”* (Bilag 2, s. 11). Denne udtalelse kan ydermere kobles til to-faktor teorien, hvor komfort i form af arbejdsforhold relaterer hertil, hvor hvis arbejdsforholdene reduceres kan dette potentielt skabe utilfredshed, og af denne grund jævnfør teorien have motivationsmæssige negative konsekvenser. Her fremstår jobsikkerheden og løn som det væsentligste, da man fra politisk side har valgt at skære i komfort frem for personale.

Ella bakker dette op med følgende refleksion, dog har hun en lidt anden vinkel på betingelsen for besparelsen: *“Ja, jeg synes jo godt, at man kunne spare penge andre steder. (...) Sikkert nogen, der får nogle for høje lønninger. Eller nogen, der har nogle arbejdsopgaver, de godt kunne undvære”* (Bilag 9, s. 13). Ellas kritik antyder, at betingelsen for besparelsen kunne være sket og prioriteret anderledes, men hendes efterfølgende udtalelse afslører, at hun overordnet er tilfreds med, at det ikke gik ud over hendes eget arbejdsområde samt afskedigelse af medarbejdere:

“Det kan jeg ikke svare på, om det var et bedre alternativ inde hos os (...) men derimod vil det gøre, at nogen andre vil få meget travlt og måske endda gå ned med stress. Så det er et fint alternativ til, at der ikke er nogen, der går ned med stress” (Bilag 9, s. 13).

I citatet kobles den tænkte besparelses konsekvens direkte til nedsat trivsel og stress, hvis man havde valgt at afskedige medarbejdere, og igen fremhæves det, at trygheden i ansættelsen i form af jobsikkerhed vægtes højt, hvilket dermed må formodes at være en positiv politisk prioritering.

Benjamin fremhæver ligeledes, at implementeringen af ABI blev lettere at acceptere, fordi den blev bundet op på arbejdsforholdene, ikke blot som en nedskæring: *“I stedet for at gøre det på grønthøstermetoden, hvor vi bare siger, at nu fjerner vi bordene, så prøver vi rent faktisk at se, om vi kan tilføje noget, så vi understøtter den måde, vi arbejder på”* (Bilag 3, s. 10). Denne kobling mellem fysisk indretning og faglig praksis har ifølge ham gjort ABI-forandringen mere legitim og meningsfuld.

I forhold til præmissen for ABI, er der blandt de fleste medarbejdere en oplevelse af, at ABI blev implementeret med blik for både at opnå besparelse og understøtte den nye arbejdsform, der kom som følge af Covid-19. Amalie siger:

“(...) vi kunne sagtens se, at der var masser af tomme skrivebord førhen. Det var der allerede inden corona, og efter corona var det helt tydeligt, fordi der var blevet en anden holdning til at sidde hjemme og arbejde” (Bilag 1, s. 11).

Hermed kobles ABI også til den nye arbejdspraksis, der allerede var etableret som følge af Covid-19 og før selve ABI-forandringen trådte i kraft, hvor stigningen i hjemmearbejdet betød et markant overskud af tomme skriveborde på kontoret.

En anden væsentlig pointe i analysepunktet er, at selvom størstedelen af medarbejderne kunne se en vis mening med besparelsen, tyder det på, at formålet med ABI ikke entydigt blev kommunikeret klart nok ud. Clara fremhæver dette:

“Jeg synes ikke, det er meldt ud, at det er egentlig derfor at spare nogle penge. Og det er det jo i bund og grund. Men de har jo meldt ud, at nu skal vi simpelthen, fordi det giver mening, og at vi

har færre borde. Det er ikke sådan, man sagde direkte, at vi skal have sparet nogle penge” (Bilag 6, s. 14).

I citatet bliver det tydeligt, at manglende kommunikation om den reelle årsag til indførelsen af ABI har medført en form for meningsløshed, som Clara først senere er blevet bevidst om. Ifølge Weicks (1995) sensemaking-teori er det centralt, at medarbejdere kan skabe mening med forandringer for at kunne acceptere og leve sig ind i dem. Manglende gennemsigthed med en forandring vil derfor potentielt kunne hindre denne proces, hvorfor nogle medarbejdere ville være mere uforstående overfor, hvorfor forandringen sker og derved havde sværere ved at skabe mening med forandringen.

Opsummerende kan det siges, at analysepunktet viser, at medarbejderne i høj grad accepterer besparelsen som en præmis for at arbejde i det offentlige og i en politisk styret organisation, og at de samtidig udviser forståelse for prioriteringen af besparelse på bygningsmassen frem for andre velfærdsområder. Endvidere fremgår det også, at medarbejderne generelt udtrykker tilfredshed med, at besparelsen ikke er gået ud over jobsikkerheden, men i stedet har ramt de fysiske forhold, herunder antallet af skriveborde, da flere kunne se at disse i højere grad stod tomme som følge af den nye arbejdspraksis med mere hjemmearbejde. Eksempelvis nævner Ella og Andreas også, at de hellere ser, at komfort og arbejdsforhold reduceres, frem for at kollegaer afskediges, hvilket indikerer et kollektivt og et internt jobsikkerhed-perspektiv, både jobsikkerhed for dem selv, men også for andre.

Her drages paralleller til Holten et al., (2020), som nævner, at organisationsforandringer i form af besparelser kan have betydning for medarbejdernes jobtilfredshed. Netop dette perspektiv kan ikke siges at genfindes i den undersøgte kontekst, da medarbejderne i høj grad accepterer rationalet for besparelsen. At besparelsen ikke resulterer i medarbejder-fyringer, men derimod deres arbejdsforhold, indikerer, at medarbejderne ikke opfatter deres tilhørsforhold til arbejdspladsen som værende negativt ændret.

Denne forståelse og accept af besparelsen kan ses i modsætning til Guedes-Neto (2024), hvis analyse viser, at besparelser i offentlige organisationer potentielt kan mindske medarbejdernes motivation, hvis besparelsen opleves som et udtryk for, at det politiske eller ledelsesmæssige system ikke forstår vigtigheden af medarbejdernes arbejde. I dette tilfælde synes medarbejderne dog netop at opleve, at deres arbejde ikke er blevet nedprioriteret, tværtimod betragtes det som en bekræftelse på, at man har

valgt at beskytte kerneopgaverne og medarbejderne. Det kan derfor forklare, hvorfor besparelsen i dette tilfælde ikke ser ud til at have haft en direkte demotiverende betydning, men snarere skabt en vis grad af tilfredshed, eftersom medarbejderne opfatter ledelsens og politikernes beslutning som værende meningsfuld.

Modsat oplever Clara uklarhed omkring præmissen bag bord-besparelsen. Hendes citat illustrerer som tidligere nævnt, at manglende tydelighed om formålet bag forandringen, i dette tilfælde besparelsen, kan gøre det vanskeligt for medarbejderen at finde mening i tiltaget. Dette understreger derfor betydningen af meningsskabelse i implementeringen af forandringer. På samme tid fremstår jobsikkerhed som et afgørende aspekt i medarbejdernes vurdering af forandringen, dog ikke nødvendigvis som en faktor for motivation, men som en kilde til tilfredshed og accept af besparelsen. I forlængelse heraf kan det understøtte Shon et al. (2019) konklusion om, at en jævn og generaliseret fordeling af ressourcer uden hensyntagen til konteksten og kommunikationen potentielt kan påvirke motivationen negativt, da medarbejderen har svært ved at se, hvordan deres arbejde indgår i en meningsfuld organisatorisk prioritering. I kontrast til de øvrige medarbejdere, som oplever en form for meningsfuldhed i besparelsen, illustrerer Claras oplevelse således vigtigheden af klar og kontekstnær kommunikation ved initiativer om besparelser.

Analysepunktet viser dermed, at motivation og forståelse i høj grad afhænger af, hvordan besparelsen kommunikerer og prioriteres, og ikke nødvendigvis af besparelsens karakter alene. Når besparelsen fremstår som en nødvendig, men ansvarligt gennemført prioritering, og når den beskytter medarbejdernes funktion og tryghed, kan den bidrage til at opretholde, eller i nogle tilfælde styrke medarbejdernes oplevelse af mening i forandringen.

5.2 Forandringsprocessen

Dette analysepunkt har til hensigt at afdække forandringsprocessen, og hvilke konsekvenser dette har affødt for medarbejdernes forståelse af forandringen og motivationen. Med det menes både praktisk overgang fra før-stadiet til et efter-stadie med ABI-forandringen, samt hvordan rollen som LPL'er har udfoldet sig, og om denne har givet anledning til reel indflydelse i forandringsprocessen.

Flere af specialets respondenter påpeger, hvordan forandringsprocessen rent praktisk har været usammenhængende. Amalie nævner, at det særligt gælder det praktiske:

“At vi møder ind, og der er ingen skærme her. Hvor fanden er de henne? (...) Men det tænker jeg, det er jo sådan noget implementeringspraktik, som selvfølgelig kan skabe lidt dårlig stemning i starten” (Bilag 1, s. 8).

Af citatet bliver det usammenhængende perspektiv i forandringsprocessen særlig tydeligt, og det understreger, hvordan starten skabte forvirring. I forlængelse heraf nævner Benjamin samme mønstre, hvor en ufuldstændig opstart skaber dårlige forudsætninger for arbejdet under ABI:

“Men det der med at komme hen til en arbejdsstation og tro, at der både var mus og tastaturer som grundlag for ABI, at det pludselig ikke var sådan. (...) det skabte noget frustration, (...) der var nogle ting, man var blevet lovet, som ikke rigtig lykkedes” (Bilag 3, s. 17).

I forlængelse af Amalie, nævner Benjamin ligeledes aspektet af at møde sin nye arbejdsstation, hvor forandringsprocessen har vist tydelige tegn på at være ukoordineret, og netop også det at blive frustreret over ‘den nye arbejdsplads’, hvor implementeringen af ABI i nogen grad afspejler en usammenhængende og ukoordineret praksis. Emma følger op på den ukoordinerede proces, og tilføjer, at de forskellige trin i processen i nogen grad skulle have været anderledes:

“Hvis man havde taget alt det med i starten, så havde man kunne flytte ind i nogle rammer, der så lækre ud også, frem for man flyttede ind i nogle rammer (...) det så sådan lidt tilfældigt ud” (Bilag 10, s. 18).

Hvad Emma udfolder i citatet, som går ud over det, Benjamin og Amalie allerede har nævnt, er en fornemmelse af, at de rammer og arbejdsforhold, der stod ‘klar’ umiddelbart efter igangsættelsen af forandringsprocessen, gav et indtryk af dårlige rammer, hvor besparelses-dimensionen blev tydeliggjort. Af Amalie, Benjamin og Emmas citater bliver det tydeligt, at ABI-forandringen er præget af en ukoordineret indsats, hvor indtrykket ikke nødvendigvis afspejler en tydelig planlagt proces, hvor førstehåndsindtrykket af ‘ABI-arbejdspladsen’ ikke er formet positivt.

Dette taler Daniel ind i, hvor han italesætter det negative indtryk af forandringsprocessen ud fra hans specifikke rolle som LPL'er:

“Altså det har været en negativ oplevelse med de der forskellige tiltag, som ligesom blev bestemt op fra ABI-ledelsen, og som skulle implementeres ude i afdelingerne. Det har både været negativt for mig som lokal projektleder og også for mine kolleger, at de får noget at vide, som de ikke kan se, giver nogen mening” (Bilag 7, s. 5).

Daniel sætter fokus på overgangsfasen, og hvordan forandringsprocessen har været præget af forskellige tiltag, hverken han som LPL'er og tættere knyttet til den bestemmende ledelse, eller medarbejderne har kunne se en mening med. Det taler både ind i Amalie, Benjamin og Emmas aspekter af en mangelfuld og problematisk overgangsfase, men supplere med en årsag hertil, at den øverste projektledelse og medarbejderne ikke nødvendigvis har været afstemt i forhold til forventningerne til forandringsprocessen.

Problematikkerne angående den øverste projektledelse, som Daniel nævner, kommenterer Camilla på, og nævner:

“Og så ved jeg, at der er skiftet projektleder så mange gange, så nogle af de aftaler, eller nogle af de ting, man egentlig troede var lagt fast, de skifter så undervejs. Og så bliver det et mudret billede” (Bilag 5, s. 13).

Citatet afspejler det, Amalie, Benjamin og Emma beskriver som en rodet og uklar overgang i forandringsprocessen. Det knytter sig til Daniels frustration over tiltag fra den øverste projektledelse, som hverken LPL'ere eller medarbejdere har kunnet se meningen med. Camillas citat peger på en mulig forklaring i en omskiftelig og uensartet ledelse af ABI-forandringen. For Daniel har de skiftende retningslinjer gjort det svært at retfærdiggøre beslutninger over for medarbejderne. Det vidner om mangelfuld kommunikation, hvor tiltag hurtigt ændres uden klar begrundelse. Dette har ifølge Amalie og Benjamin bidraget til et negativt indtryk af ABI og præget medarbejdernes meningsdannelse, hvor sensemaking spiller en central rolle. Særligt her drages perspektiver til Størseth (2004), som nævner, hvordan en informativ og feedback-søgende proces under en organisationsforandring er vigtig i forhold til at imødekomme potentiel lavere medarbejdermotivation

som konsekvens af en organisationsforandring. Dette taler ligeledes ind i Lanfer et al. (2021), som påpeger, hvordan støtte fra ledelsen i form af løbende dialog kan føre til tryghed om den forandring, der foregår.

Camilla nævner i forlængelse af ovenstående citat, bagsiden af det at være LPL'er, hvor utilfredsheder fra kollegaer rettes og møntes mod hende, idet hun er det nærmeste bindeled mellem ABI-projektgruppen og medarbejderne:

“Altså i forbindelse med ABI har der været nogle, (...) trælse situationer, hvor man er blevet peget på som dem, der har indført ABI. (...) de skulle jo skyde på chefen. (...) Så nogle af de kugler, synes jeg, er ramt forkert” (Bilag 5, s. 7).

Citatet belyser en anden side af det at være LPL'er, hvor deres kollegaer i stedet for at rette kritikken opadtil mod den reelle beslutningsmæssige ledelse, i stedet mønter kritikken på LPL'erne. Hertil kan der drages perspektiver til Balogun (2003), som fremhæver 'middle-managers' som bindeledet mellem den øverste ledelse og medarbejderne 'på gulvet', og deres rolle i at mediere og realisere den øverste ledelses krav til forandringsprocessen. Dog illustrerer Camilla bagsiden af dette perspektiv, hvor deres rolle og vigtighed på samme tid sætter dem i fokus for potentiel affødt kritik af det, de forsøger at realisere.

Opsummerende kan det siges, at analysepunktet viser, hvordan forandringsprocessen omkring ABI har været præget af ukoordineret implementering og mangelfuld kommunikation, hvilket har haft negativ indflydelse på medarbejdernes forståelse af forandringen. Medarbejderne beskriver blandt andet, hvordan manglende udstyr og skiftende beslutninger har skabt frustration og forvirring, hvilket har gjort det vanskeligt at skabe mening og opleve retning i ABI-forandringen. Førstehåndsindtrykket af ABI som arbejdsplads blev dermed præget af tilfældighed og rod, hvilket havde negativ betydning for medarbejdernes syn på processen.

LPL'ernes rolle som mellemlid mellem den centrale ABI-ledelse og medarbejderne fremstår som særlig udsat, idet de både har manglet reel indflydelse på beslutninger og samtidig er blevet mødt med kritik fra kollegaer, som rettede utilfredsheden mod dem i stedet for mod den øverste ledelse. Dette afspejler Balogun (2003) og Beck & Plowman (2009) beskrivelse af mellemliderens rolle som formidler og 'forandringsagent' i afdelingen, men i denne kontekst også bagsiden heraf, hvor

utilfredsheder hos medarbejderne på baggrund af den øverste ledelses initiativer rettes mod LPL'erne trods deres rolle blot er at realisere disse i praksis. Derved kan der opstå et demotiverende aspekt i, at LPL'erne bliver anset som 'syndebuk' for beslutninger, de ikke selv har truffet, hvilket taler ind i en anden dimension og et supplement til Balogun (2003) og Beck & Plowman (2009).

I tråd med to-faktor teorien kan det argumenteres, at de forhold, der har præget implementeringen, herunder dårlig kommunikation og uforudsigelighed, i højere grad fremkalder utilfredshed frem for tilfredshed og engagement. Netop fordi medarbejderne ikke har kunnet se en tydelig sammenhæng mellem forandringen og deres arbejde.

I forlængelse heraf peger analysen på, at manglende klarhed og skiftende ABI-projektledere, som Camilla eksempelvis fremhæver, har præget forandringsprocessen, og hvordan denne er blevet oplevet ude i afdelingerne. Det tegner derfor et billede af, at en 'mudret' og ukoordineret forandringsproces, har formet medarbejdernes meningsskabelse af denne negativt, hvilket potentielt kan efterlade medarbejderne med manglende motivation for at acceptere og leve sig ind i ABI-forandringen. Det understøtter Shon et al. (2019), der fremhæver, hvordan fravær af kontekstnær og konsistent kommunikation i forbindelse med forandringer kan underminere motivation og skabe modstand.

Analysepunktet viser dermed, at medarbejdernes motivation og forståelse afhænger af, hvordan forandringen planlægges, kommunikeres og implementeres. Omvendt viser analysepunktet, at en rodet og ukoordineret proces, præget af manglende kommunikation og skiftende beslutninger, risikerer at underminere medarbejdernes lyst til at leve sig ind i ABI-forandringen. Det må derfor antyde, at medarbejdernes opfattelse og meningsskabelse af forandringsprocessen har indflydelse på, hvordan de efterfølgende arbejder med og forstår ABI.

5.3 Opfattelse af ABI i afdelingen

Følgende afsnit har til hensigt at belyse, hvordan medarbejderne forstår og fortolker ABI i den nære organisatoriske kontekst, herunder hvordan kollegiale fællesskaber og ledelsesmæssige tilgange præger opfattelsen af forandringen. Analysepunktet sætter fokus på, hvordan opfattelsen af ABI ikke kun formes individuelt, men påvirkes af de sociale relationer og den lokale kultur i afdelingen. I forlængelse heraf undersøges det, hvordan både positiv og negativ stemning omkring ABI forstærkes

gennem hverdagsnære fortællinger, og hvordan ledelsens holdning og kommunikation spiller en central rolle i at påvirke medarbejdernes motivation og meningsdannelse i relation til ABI.

Analysepunktet viser, at medarbejdernes opfattelse af ABI spænder bredt og formes både individuelt og kollektivt i de enkelte afdelinger. Det vidner om, at meningsdannelsen omkring ABI er præget af den sociale dimension, som Weick (1995) beskriver i sin sensemaking-teori. Medarbejdere skaber ikke mening isoleret, men gennem interaktioner med kolleger og ledelse, hvor fortællinger og stemninger præger, hvordan ABI forstås samt hvilken betydning det har for medarbejdernes motivation.

Benjamin udtrykker, at der i hans afdeling er en delt opfattelse af ABI og særligt i forbindelse med dele-arbejdsstationerne, hvor der både er positive og kritiske holdning til implementeringen og brugen af ABI som følge heraf: *“(...) der er nogen, der bruger ordet pølsefabrik. Vi stiller os bare op i kæden og producerer. Hvor andre synes, det er jo helt fantastisk. Det er ikke et problem”* (Bilag 3, s. 7). Metaforen med pølsefabrikken fremkalder et billede af en standardiseret og monoton produktion, som giver et billede af, at nogle medarbejdere føler en reducere i deres autonomi til at præge deres eget skrivebord. Samtidig tilføjer han som nævnt, at *“andre synes, det er jo helt fantastisk”* hvilket illustrerer, hvordan opfattelserne internt i afdelingen er splittet. Det viser, hvordan sensemaking-processer ikke nødvendigvis fører til én fælles forståelse i en afdeling, men kan resultere i forskellige fortolkninger inden for samme område.

I forlængelse heraf supplerer Bianca med en refleksion over, hvordan negative opfattelser kan forstærkes i sociale sammenhænge og i afdelingen: *“Men omvendt, så kan det jo også godt blive meget sådan, at man kan tale hinanden lidt ned i den der negative fortælling”* (Bilag 4, s. 7). Dette udsagn underbygger sensemaking-teoriens pointe om, at mening ikke blot formes i individet, men derimod også sker gennem kollektive fortællinger, hvor negativitet kan blive en socialt konstrueret virkelighed. Det åbner derfor op for forståelsen af opfattelser som noget, der i høj grad kan formes og forstærkes gennem social interaktion, enten positivt eller hæmmende.

Diana problematiserer den manglende sociale følelse af formål med implementeringen af ABI: *“(...) jeg synes ikke, jeg har snakket med nogle kolleger, som egentlig synes endnu, at de har kunnet se det store plus og motivation i, hvad formålet skulle være med det her”* (Bilag 8, s. 13). Fraværet af en

tydelig kollektiv følelse af mening skaber for Diana usikkerhed og kan potentielt svække medarbejdernes motivation eftersom, hvis ens kolleger ikke kan se meningen med ABI, så har individet ikke nogen af spejle sig i, hvorfor den negative følelse får lov at leve videre.

Camilla peger endvidere på, hvordan lederen kan være med til at præge den kollektive følelse, samt påpeger, hvilken betydning lederen har for medarbejdernes meningsdannelse: *“Det er meget op til den enkelte, men vores leder eller vores chef er positiv, så det præger”* (Bilag 5, s. 5). Hun uddyber senere i interviewet, at *“begejstring smitter, og negativitet smitter”* (Bilag 5, s. 13) og konkretiserer lederens rolle som prægende for retningen: *“Så hvis du får at vide af din leder, at ABI er noget møg, så kommer du nemt selv til at synes, at det er noget møg (...) En leder viser vej”* (Bilag 5, 13). I citatet bliver lederens rolle i medarbejdernes meningsskabelse tydelig. Lederen beskrives som en form for drivkraft for, hvordan ABI forstås i afdelingen, hvilket understøtter både to-faktor teorien om ‘Ledelse’ og lederens adfærd som faktor for motivation og Weicks (1995) begreb, sensegiving, altså hvordan ledere søger at præge medarbejdernes meningsskabelse. Som tidligere beskrevet, nævner Størseth (2004), hvordan organisationsforandringer kan resultere i lavere medarbejdermotivation, hvortil en af måderne for at imødekomme dette er gennem en inddragende og synlig leder, hvor Camilla ligeledes pointerer, at ledelsen forsøger at præge og imødekomme eventuelle negative synsninger til ABI-forandringen, hvilket jævnfør Størseth (2004) netop kan forsøge at imødekomme negativiteten og lavere medarbejdermotivation.

Hvor Camilla sætter fokus på lederens rolle som stemningssætter og meningsgiver, viser Daniel, hvordan man i hans afdeling, i praksis, navigerer inden for de nye rammer med ABI og skaber mening i hverdagen gennem konkrete handlinger:

“Jeg kan også se, at nogle, der skulle have noget supervision på deres telefonsamtaler, har så også sat sig ind i et rum, hvor de kan lukke dørene. Det egentlig var et stillerum, men det bliver så brugt til et andet formål. (...) Vi får hverdagen til at fungere uden at tage hensyn til, hvad der står på skiltene” (Bilag 7, s. 6).

Daniels udsagn viser, at medarbejderne ikke blot er passive modtagere af ABI-forandringen, men aktivt tilpasser sig og skaber egne lokale løsninger. Denne tilgang peger på en form for lokal

tilpasning for at skabe mening i deres afdeling, hvor regler og formelle strukturer bøjes for at få hverdagen til at fungere.

Emma retter yderligere fokus mod de fysiske omgivelser og rammerne som en vigtig faktor i medarbejdernes oplevelse af ABI, og peger på at hun selv er blevet mere bevidst omkring disse efter implementeringen af ABI: *“(...) noget af det, jeg har bemærket i hele den her ABI-proces, er at være opmærksom på, hvor meget de fysiske rammer betyder forskelligt for folk”* (Bilag 10, s. 16). Hendes udsagn peger på, at rammerne ikke i sig selv skaber en bestemt oplevelse, men at oplevelsen formes i spændingsfeltet mellem den fysiske indretning, jævnfør ABI og individets behov og præferencer.

Opsummerende kan det siges, at der på tværs af interviewene tegner sig et billede af, at opfattelsen af ABI langt fra er ensartet, men i høj grad situations- og kontekstafhængig hos individet. Det viser sig, at medarbejderne fortolker ABI forskelligt afhængig af deres oplevelser, arbejdsopgaver og ikke mindst de sociale og ledelsesmæssige rammer, de er en del af. Dette stemmer overens med Weicks (1995) sensemaking-teori, hvor mening skabes i sociale kontekster, hvor individet er præget af usikkerhed og behovet for at skabe forståelse i forandringen. Her spiller den sociale dimension en afgørende rolle. Fortællinger, stemninger og holdninger blandt kolleger og ledelse smitter og præger medarbejdernes måde at forstå og forholde sig til ABI på.

Ligesom flere medarbejdere i analysepunktet beskriver, at både begejstring og negativitet ”smitter”, og at lederen kan “vise vej,” som nævnt i den eksisterende litteratur, peger Lanfer et al. (2021) på, at social støtte fra kollegaer og ledere har stor betydning for, hvordan forandringer opleves i hverdagen. Følelsen af fællesskab og sparring kan mindske usikkerhed og skabe tryghed, mens tydelig ledelse og anerkendelse kan understøtte en positiv fortolkning af forandringen. Dette bliver tydeligt i afdelinger, hvor ledere aktivt støtter op om ABI, og hvor medarbejdere i fællesskab tilpasser og skaber egne løsninger. Den ledelsesmæssige støtte drager koblinger til dimensionen om ‘middle-managers’ (Balogun, 2003; Beck & Plowman, 2009), der både kan ses som LPL’erne, som er bindeleddet mellem den øverste ledelse og medarbejderne specifikt i ABI-forandringen, men også afdelingslederne, som binder afdelingen til den større organisation, hvor begejstring og accept af den nye virkelighed hos afdelingslederne former og bidrager til, at medarbejderne forstår forandringen og skaber mening ud fra opfattelserne fra disse.

Samtidig viser analysepunktet, at når formål og retning med ABI er uklare, kan det have negativ betydning for motivationen. Det peger også på en central problemstilling i organisatoriske forandringsprocesser generelt. Når formål og retning ikke kommunikeres klart, bliver meningsskabelsen overladt til medarbejderne selv, hvilket kan føre til negative fortolkninger og modstand mod forandringen, hvilket kan sættes i relation til analysepunktet “5.2 Forandringsprocessen”. Dette er i tråd med Størseth (2004), der fremhæver, at opfattelsen af organisatoriske forandringer hænger tæt sammen med arbejdsmotivation og trivsel. Når medarbejdere ikke forstår, hvad forandringen skal føre til, eller ikke oplever, at det giver mening i deres arbejdsliv, svækkes deres indre drivkraft og arbejdsglæde for at arbejde og indgå i den nye arbejdsplads.

Samlet peger analysepunktet på, at opfattelsen af ABI ikke alene afhænger af den fysiske organisering eller de formelle rammer, men i høj grad formes gennem de sociale relationer og meningsprocesser, der udspiller sig i det daglige arbejde. Dette understreger behovet for aktiv sensegiving fra ledelsen og understøttelse af kollegialt fællesskab som centrale faktorer i en succesfuld implementering af ABI. På samme tid peger analysepunktet på, at den opfattelse, medarbejderne har af ABI, kan have betydning for deres motivation.

5.4 Usikkerhed om ABI-konceptet

I dette analysepunkt undersøges den usikkerhed, som opstår blandt medarbejderne i forbindelse med implementeringen af ABI. Analysepunktet undersøger, hvordan fraværet af klare retningslinjer og meningsfuld kommunikation bidrager til en følelse af forvirring, frustration og afmagt, som påvirker medarbejdernes mulighed for at skabe mening i forandringen.

En række af medarbejderne giver udtryk for, at det er uklart, hvordan de forskellige rum i ABI-kontoret er tiltænkt. Dette fremgår i Amalies udsagn: *“Hvad vil det sige at arbejde projektorienteret i et projektrum? Jeg ved det ikke. Jeg har ingen anelse. Så jeg ved ikke rigtig, hvad jeg skal bruge det til”* (Bilag 1, s. 16). Amalies refleksion peger på en grundlæggende mangel på forståelse for rummets funktion. Ud fra Weicks (1995) tilgang vil man tolke det til, at hun mangler tydelige ‘cues’, ledetråde, som hun kan anvende til at skabe mening i den nye kontekst. Når funktion og formål ikke kommunikeres klart, bliver det vanskeligt for medarbejderen at handle i overensstemmelse med

intentionen bag ABI. Denne mangel på mening kan forstærkes, når ABI skal fungere på tværs af afdelinger, der hver især har forskellige opgavetyper, hvilket Camilla fremhæver:

“Der er mange forskellige afdelinger herude på Blixens. (...) nogle er meget driftsorienterede. De er ikke vant til at arbejde med projekter. Så kan man heller ikke forvente, at de ved, hvad et projektrum skal bruges til. Men man kunne måske undervise dem til, hvad det kan bruges til” (Bilag 5, s. 11).

Citatet fra Camilla peger på, at konceptet ikke er tilpasset de forskelligartede behov og arbejdsformer, der eksisterer i MTM og i Blixens, hvorfor det kan gøre det vanskeligt at skabe fælles forståelse og praksis omkring brugen af rummene. Hun efterlyser derfor en form for oplæring eller vejledning ligesom Amalie, som kunne fungere som ledetråde for medarbejderne og støtte medarbejderne i at navigere i det nye arbejdsmiljø.

I forlængelse heraf peger Emma på, at der er en vis anerkendelse af rummenes potentiale, men samtidig også en usikkerhed om anvendelsen:

“Ja, fordi det er lige præcis der, at ABI'en skulle komme til sin ret. Fordi vi skulle gerne have mødefaciliteter, og vi skulle gerne have telefonbokse, men det der projektrum er jo lidt noget af en ting, jeg synes, der må være kernen i ABI” (Bilag 10, s. 13).

I citatet ser man, at når det, der opfattes som “kernen” i ABI, ikke er klart defineret for medarbejderen, skabes en usikkerhed, som smitter af på hele kontorets brug af rummene. Det viser, at medarbejderne er overladt til selv at fortolke rummenes betydning, hvilket for nogle fører til forvirring af anvendelsen. Andreas sætter ydermere ord på dette og pæger en følelse af manglende inddragelse i, hvordan rummene er udformet og tiltænkt: *“(...) der var nogle rumbeskrivelser, som vi ikke havde stor indflydelse på (...) Det var ikke sådan, at vi satte os ned og diskuterede, om der skulle være et projektrum eller ej”* (Bilag 2, s. 5). I citatet fremgår det, at når medarbejdere ikke føler sig inddraget i beslutninger om deres arbejdsforhold, reduceres deres oplevelse af indflydelse og ejerskab. I forlængelse heraf peger Smollan (2015) på, at manglende støtte og uvished i forandringsprocessen ofte fører til frustration og øget stress, fordi der mangler overblik over, hvor forandringen er på vej hen.

Endvidere peger medarbejdernes oplevelser samlet på, at rummenes funktioner i ABI ikke altid matcher den konkrete opgaveløsning, der er i afdelingerne og hos den enkelte. Især projektrummen fremhæves som et eksempel på dette misforhold. Emma formulerer det således: *“Men jeg tror faktisk også, at behovet fra afdeling til afdeling, for de der projektrum er meget forskellige, så det kan også være rigtig svært at finde en model, som kan fungere i hele huset”* (Bilag 10, s. 13). Emmas refleksion åbner for en forståelse af, at ABI ikke nødvendigvis tilgodeser alle behov. Dette er en pointe, der forstærkes af Ella, som oplever, at kontorindretningen er designet med én bestemt arbejdstype for øje:

“Vores problem hos os er, at man har lavet det her system til, at det passer til nogen, der er mere projektorienteret, og måske går til rigtig mange møder. Inde hos os, der er vi meget myndighedsorienteret” (Bilag 9, s. 5).

Denne oplevelse harmonerer med den eksisterende forskning, som peger på, at ABI som nævnt primært gavner medarbejdere med en kompleks aktivitetsprofil (Leesman, 2017; Hoendervanger et al., 2018; van Meel, 2020). Omvendt vil medarbejdere med mere stationære opgaver som sagsbehandlere og administrativt personale, i mange tilfælde opleve, at deres arbejde ikke er understøttet af ABI, og derfor uden for det, ABI siges at bidrage med. Netop denne forskel bliver tydelig i Ellas udtalelse og kan ses som en vigtig pointe til at forstå, hvorfor visse medarbejdergrupper kan have svært ved at skabe mening med behovet for ABI som arbejdsform, hvilket også derfor kan have negativ betydning for deres arbejds motivation som følge af ABI.

Diana supplerer denne pointe med at pege på, hvordan hun også ser ABI passer bedre til nogle medarbejdere end andre: *“Man ved også godt, at der er nogen, der render mere til møder end andre. Og den del synes jeg ikke, at man egentlig helt har fået med ind i, at vi har forskellige opgaver”* (Bilag 8, s. 6). Med citaterne tilsammen tegner disse et billede af, at ABI i praksis ikke nødvendigvis understøtter forskelligartede arbejds mønstre og former, hvilket kan føre til en oplevelse af skævhed, særligt i de afdelinger og hos de medarbejdere, hvor arbejdet er mere stillesiddende. Denne oplevelse af skævhed kan potentielt være med til at skabe afstand til konceptet som helhed og bidrage til, at medarbejderne begynder at tolke projektet i et negativt lys. Endvidere kan det også føre til, at medarbejderne mister lysten og motivationen til at arbejde aktivitetsbaseret.

Endvidere blev der i empirien præsenteret en dimension om, at ABI fik karakter af at være et slags eksperiment. Benjamin reflekterer over, hvordan han gradvist bliver opmærksom på, at implementering af ABI i MTM også har en strategisk funktion i form af at være testpersoner for hele kommunen:

“Så gik det lige så stille op for mig, at det var fordi, at vi skulle fjerne nogle skriveborde, vi skulle have solgt en bygning, og vi skulle være testpersoner i forhold til hele kommunen, for at finde ud af, om det var noget, man kunne rulle ud over det hele” (Bilag 3, s. 9).

For Benjamin går det først løbende op for ham, at ABI ikke blot er en ny måde at arbejde på i MTM, men det er også et testforsøg, inden man implementerer det i resten af kommunens administrationsbygninger. Ligeledes sætter Bianca ord på en lignende fornemmelse og introducerer en mere følelsesmæssig dimension:

“Det er sådan lidt en oplevelse af noget eksperiment over det, hvor vi tror, at vi selvfølgelig vil kunne spare nogle penge, men vi er ikke helt sikre på, hvad det egentlig betyder for vores medarbejdere” (Bilag 4, s. 6).

Denne usikkerhed og oplevelse af ‘forsøgs status’ har præget Afdeling B, hvor medarbejderne i interviews har italesat ABI som et eksperimenterende tiltag, hvorfor medarbejderne måske sætter spørgsmålstejn om ABI-forandringen i MTM er en gennemarbejdet forandring med et klart formål, udover at spare penge. I tråd med Weicks (1995) teori om sensemaking kan dette tyde på, at medarbejderne forsøger at skabe mening i en forandringsproces, hvor de konkrete konsekvenser for arbejdet under ABI stadig er uforløste, hvorfor man ser, at Afdeling B italesætter det som et eksperiment.

Opsummerende kan det for analysepunktet siges, at flere medarbejdere giver udtryk for, at de ikke ved, hvordan de nye rum konkret skal anvendes. Særligt projekt-rummene skaber forvirring, fordi det ikke er klart, hvad ‘projektarbejde’ indebærer i praksis, og hvordan det adskiller sig fra deres vanlige arbejdsformer. Amalie beskriver, at hun ikke ved, hvordan man arbejder i et projektrum, mens Camilla pointerer, at rummene ikke er intuitive, da opgaver og behov varierer markant på tværs af afdelinger. Det peger på et misforhold mellem rummenes funktion og medarbejdernes faktiske

arbejds mønstre, hvilket også er en udfordring, som fremgår af Appel-Meulenbroek et al. (2011) undersøgelse. Undersøgelsen finder frem til, at medarbejdere ofte ikke anvender ABI-rum som tiltænkt, og at deres personlige præferencer i højere grad end formålet med rummene afgør deres brug heraf. Derudover peger undersøgelsen på, at der stadig mangler viden om, hvad der egentlig driver medarbejderes adfærd i ABI-kontorer. Flere medarbejdere, herunder blandt andet Amalie, Ella og Diana, beskriver, hvordan rummene virker designet til profiler, der arbejder med projekter og med høj mødeaktivitet, mens deres eget arbejde som oftest består af stationære opgaver i højere grad negligeres. Hertil belyses, hvordan mangel på forståelse af rummenes præmisser samt varierende arbejds mønstre driver medarbejdernes adfærd på ABI-kontoret.

Ydermere bliver sensemaking særligt relevant, da medarbejderne forsøger at skabe mening i forandringen, men når den opleves som dårligt tilpasset deres behov og opgaver, skabes snarere frustration end forståelse. Andreas påpeger en følelse af, at medarbejderne ikke har haft reel indflydelse på udformningen af rummene, herunder særligt projektrummet.

I fraværet af klare retningslinjer fremstår ABI for nogle som et eksperiment snarere end en velovervejet forandring. Benjamin og Bianca nævner, at ABI i MTM skal fungere som en slags test-model for andre magistratsafdelinger i kommunen. Dette skaber en følelse af usikkerhed og sætter spørgsmålstejn ved, om forandringen er gennemarbejdet inden den blev implementeret i MTM. Derudover ses Biancas dimension om usikkerhed af konsekvenser i ABI drage paralleller til Smollan (2015), hvor en uvished om, hvordan forandringen ender ud og følger heraf, giver usikkerhed i arbejdet samt øget stressniveau for medarbejderne, hvilket er tilfældet for Bianca. Ifølge Weick (1995) vil aktører i sådanne situationer forsøge at konstruere mening ud fra sparsomme 'cues', hvilket i dette tilfælde resulterer i en fortælling om ABI som præget af skepsis og distancering frem for øget motivation og engagement, hvor det, der reelt set skulle være et 'forsøg' på at tilrette deres arbejdsplads efter en ny måde at arbejde på med et ønske om generel forbedring af arbejdspladsen går tabt.

Samlet set viser analysepunktet, at implementeringen i ABI i MTM har været præget af manglende kommunikation, uklarhed om hensigten med rummene og manglende tilpasning til medarbejdernes specifikke opgaver. I kombination med fraværet af oplevet inddragelse og forståelse medfører dette

en oplevelse af usikkerhed og lavere motivation til at anvende rummene blandt visse medarbejdergrupper.

5.5 Arbejdet under ABI

For det kommende analyse-punkt, vil det opdeles i flere underpunkter, der hver især vil bidrage med en del-analyse af Arbejdet under ABI, herunder “Arbejdsstationer”, “Kollega relationer”, “Udførelse af arbejds gange” og “Støj”.

5.5.1 Arbejdsstationer

Følgende afsnit sætter fokus på medarbejdernes oplevelser med dele-arbejdsstationerne og arbejdsstations-ratioen, som er centrale elementer i ABI-forandringen. Af empirien belyses både de positive og negative konsekvenser af de nye fysiske rammer og den ændrede måde at arbejde på.

Den første del-analyse har sit omdrejningspunkt i ABI-forandringens dele-arbejdsstationer, og hvordan disse både er opfattet i sig selv, men også dimensionen i arbejdsstations-ratioen, som fulgte med den nye måde at arbejde på.

Camilla nævner, hvordan de nye dele-arbejdsstationer giver en frihed i, hvor man må sætte sig: *“Men man kan bare sætte sig. Og man skal heller ikke spørge inden vi sidder der, må jeg sidde her i dag? Selvfølgelig må man det”* (Bilag 5, s. 3). I sig selv er citatet ikke fyldestgørende for, hvordan Camilla reelt set anser dele-arbejdsstationerne, men senere italesætter hun netop, hvorfor hun anser friheden i, hvor man må sætte sig, som noget positivt affødt af ABI-forandringen:

“Det synes jeg, for ellers har der været nogle borde, hvor nogle små majorer havde sagt, det er mit bord, I skal ikke sidde ved mit bord, selvom jeg ikke er der. Det er mit! Og det har vi jo imødegået ved at sige, alle skal dele alle borde” (Bilag 5, s. 8).

Her tydeliggøres netop hvorfor hun anser dele-arbejdsstationer som en positiv del af ABI-forandringen, og friheden i at kunne vælge alle pladser skal ses ud fra, at der ikke længere hersker

ejerskabsfølelse over, hvor man skal sidde, hvor dette står i naturlig forlængelse af kernekonceptet i ABI, da man skal flytte sig og være fleksibel alt efter, hvilket arbejde, man skal lave.

Bianca nævner samme tendenser i, at dele-arbejdsstationer også er en positiv følge af ABI-forandringen, og nævner ligeledes, hvordan dele-arbejdsstationer er ligestillende, og fordrer kollegialt bekendtskab på tværs, hvilket den typiske faste plads ikke i samme grad faciliterer:

“(...) vi alle sammen bliver sidestillet på en eller anden måde lidt mere, det er også en del af den forandring, synes jeg, der har været fed. (...) Så det var også noget, man lagde op til, at det var godt lige at lære folk at kende, hvem sidder ved siden af dem” (Bilag 4, s. 13).

Bianca er, ligesom Camilla, positivt indstillet på dele-arbejdsstationerne, og understreger den kollegiale dimension i, at den fleksible arbejdsplads uden faste pladser bidrager til et mere tværgående kollegialt netværk. Bianca nævner i interviewet, at hun som ‘relativt’ ny har set positive aspekter i dele-arbejdsstationen, da hun forinden ABI-forandringen også benyttede sig af at sætte sig forskellige steder, hvilket hjælper med at indgå på lige fod med medarbejdere, der har været der længere tid end hende (Bilag 4, s. 3).

Af mere negative aspekter, præsenterer Clara et aspekt af, at dele-arbejdsstationerne medfører usikkerhed i, at man potentielt skal sidde med andre end sine kollegaer:

“Jeg skal sætte mig ned med nogle mennesker, jeg ikke kender, og så sætte mig med høretelefoner på. Det synes jeg er et virkelig dårligt signal at sende. Og det ved mine kolleger godt, at jeg sidder jo og hører musik” (Bilag 6, s. 7).

Clara nævner ikke nødvendigvis elementet i, at det er træls for hende at sidde ved andre kollegaer, end dem fra hendes afdeling, men påpeger derimod, at hendes måde at arbejde på med høretelefoner ikke nødvendigvis er kendt af andre, hvorfor hun er bange for at sende negative signaler ved at sidde ved mennesker, hun ikke kender. Claras citat rummer derfor nogle kollegiale relations-dimensioner, dog med forbeholdet, at hun synes dele-arbejdsstationerne kan medvirke til at sende negative signaler til andre, hvis man ikke er bekendt med hinandens arbejdspraksis.

Diana derimod, åbner op for en problemstilling ved, at hendes ledere kan sidde ved siden af hende, og hun derfor kan føle sig overvåget: *“Jeg synes faktisk også, at det er lidt grænseoverskridende, at mine ledere (...) sidder lige ved siden af mig og kan høre hvert et ord, jeg siger. Der kan jeg godt føle mig overvåget”* (Bilag 8, s. 6). Den ligestillende og ‘frie’ arbejdsstation, hvor man må sætte sig hvor man vil, åbner op for dimensionen om, at alle ikke nødvendigvis føler det ‘befriende’, at ens ledere sætter sig ved siden af en, og i Dianas tilfælde, som taler i telefon med borgere, kan føle sig overvåget og ‘evalueret’ af hendes leder.

Der ses derfor divergerende holdninger og opfattelser af dele-arbejdsstationerne, hvor den frie og ligestillende arbejdsplads, hvor man kan sætte sig hvor det giver mening, på samme tid åbner op for muligheden for, at ens ledere i samme grad indgår på lige fod, hvilket kan opfattes som overvågende og grænseoverskridende for visse medarbejdere.

Hvor Camilla nævnte, at dele-arbejdsstationerne giver frihed i, hvor man må sætte sig, er der derimod andre, som opfatter denne frihed som en mangel på struktur og retningslinjer. Emma nævner hertil: *“Jeg behøvede ikke nødvendigvis en fast, fast plads (...) men hvis du spørger mig, så er det for svævende, hvor jeg må sætte mig hen”* (Bilag 10, s. 7). Citatet belyser, at der for hende mangler retningslinjer for, hvor hun helt præcist må sætte sig henne, hvor dette kan stamme fra en manglende forståelse for, at alle pladser reelt set må benyttes. På den anden side kan det udfolde en dimension om, at trods dele-arbejdsstationerne er lige for alle, hersker der afdelings-bestemte normer og praksis, så rationalet bag den fleksible og frie arbejdsplads jævnfør ABI erstattes af den enkelte afdelings kulturer og praksisser.

Når arbejdsstationernes rationale er, at alle må benytte alle pladser, og den faste plads ikke længere eksisterer, har det også betydning for de medarbejdere, der enten møder først og sidst ind. Ella nævner:

“(...) jeg er en af dem, der møder tidligst hos os (...) jeg har to pladser, jeg godt kan lide at sidde på, af mange årsager, men jeg vil jo ikke tage de pladser væk fra min kollega, så det fylder faktisk rigtig meget det her med pladser” (Bilag 9, s. 4).

Ella nævner dele-arbejdsstationerne som en udfordring i hendes hverdag, men ikke af samme årsag som Clara og Diana. I rationalet bag dele-arbejdsstationer er, at man ikke sætter sig på samme plads hver dag. Men for Ella opfattes dette som en udfordring, fordi hun ikke kan sætte sig på de pladser, hun bedst kan lide, på trods af hun frit kan vælge dem, hvorfor det kan virke ulogisk ikke at gøre det.

Det samme perspektiv nævner Benjamin fra sin egen afdeling, at de, der møder først ind, ser det som ulogisk og uden mening at skulle pakke sammen, når de går hjem, fordi pladserne ikke er faste, og derfor skal være 'frie', når de alligevel næste morgen tager samme pladser (Bilag 3, s. 13). Dette understreger den ulogiske tilgang til dele-arbejdsstationerne, hvor de medarbejdere, som alligevel møder tidligt ind for at tage de samme pladser, skal rydde pladsen jævnfør ABI-konceptet om den ledige, tilgængelige arbejdsplads. For de medarbejdere, der har behov for at have en fast plads, kan denne tilgang i nogen grad imødekomme ønsket selv i en ABI-tilgang, hvor de medarbejdere kun vil opfatte den nuværende opsætning som ulogisk og 'dårlig' og derved ikke synes den har bidraget til deres arbejde, og kan måske opfatte deres arbejdsforhold som værre nu end før forandringen, hvor dette jævnfør to-faktor teorien kan være motivations-betonet, idet arbejdsforhold kan anses som en faktor for motivation, hvor dårligere arbejdsforhold derfor man betyde mindre motiverede medarbejdere.

Søger man endnu dybere ned i problemstillingerne forbundet med dele-arbejdsstationerne, bliver det videre tydeligt, at meget usikkerhed og frustration ikke kun bunder i dele-arbejdsstationerne, men arbejdsstations-ratioen på 0.6 skrivebord per medarbejder. Amalie siger følgende: *"(...) der er det helt lige meget, hvilket skrivebord jeg sidder ved. Bare der er et, og jeg har ikke oplevet endnu, og det tror jeg ikke ret mange oplever, at der ikke er et skrivebord"* (Bilag 1, s. 7). Af citatet fremgår det, at Amalie i bund og grund er ligeglad med dele-arbejdsstationen, så længe der er et bord, hun kan være ved, hvortil hun nævner, at hun endnu ikke har oplevet, at der ikke er plads nok, og hun heller ikke opfatter dette som noget, andre oplever. Denne opfattelse er noget, der går igen på tværs af flere medarbejdere.

Modsatrettet nævner Bianca, at der er en vis usikkerhed forbundet med ikke at vide, om der er en plads til én en given dag: *"Jeg ved ikke, om det er rigtigt, men jeg har i hvert fald snakket med nogle om, hvorvidt de bliver lidt mere hjemme, fordi man har den der usikkerhed om, er der et bord til mig i dag"* (Bilag 4, s. 11). Bianca taler ind i dimensionen om hjemmearbejde, men nævner derimod, at

flere arbejder hjemme netop grundet usikkerheden om, om der er plads sammen med kollegerne. Dette kan resultere i en negativ spiral, hvor medarbejdere arbejder hjemme grundet frygten for ikke at finde en plads, men at denne usikkerhed ikke genfindes hos de mennesker, der møder ind hver dag, fordi der netop er plads. Man kan derfor reflektere over, om medarbejderne kun oplever, at der ikke mangler plads, fordi deres kollegers usikkerhed gør, at de arbejder mere hjemme.

Usikkerheden er noget, Diana også kan genkende, idet hun udtrykker: *“Men jeg synes, at den her forandring i ABI har gjort, at jeg har lidt mere den der i maven nogle gange, når jeg sidder hjemme om aftenen. Hvor skal jeg egentlig lige sidde i morgen?”* (Bilag 8, s. 3). Af citatet tydeliggøres det, at Diana aktivt forholder sig til problemstillingen om manglende pladser, og at dette er noget, der ikke kun er forbeholdt arbejdstiden, og tilskriver den ligeledes ABI-forandringen. Af ovenstående citater fremgår derfor tydeligt modsatte opfattelser af mangel på pladser grundet arbejdsstationsratioen, hvor det både ikke opfattes som et problem at få plads, men også det modsatte, hvor flere arbejder hjemme grundet usikkerhed forbundet med ikke at kunne få plads.

I interviewene blev der nævnt en yderligere dimension af problematikkerne med ABI-forandringens arbejdsstations-ratio. Rationalet bag arbejdsstations-ratioen var fra kommunens side, at man kunne spare plads ved at rykke medarbejdere tættere sammen, og arbejdsstations-ratioen på 0.6 blev udlignet af, at medarbejderne arbejder hjemme nogle dage. Den sparede plads, derimod, er noget, flere medarbejdere har knyttet ord på. Daniel nævner:

“(...) at vi har jo tømt en hel etage for medarbejdere, og det kunne man måske godt se et formål med, hvis nu etagen blev brugt til noget andet, men nu står den jo bare tom med gamle møbler. Og det er lidt svært at forsvare” (Bilag 7, s. 3).

Daniel har som LPL'er svært ved at forsvare arbejdsstations-ratioen over for sine kolleger, som føler der ikke er plads nok, især når der står en etage tom som tidligere blev brugt. Og her taler han blandt andet ind i Diana, som kommer fra samme afdeling og hendes frustrationer, idet man gennem ABI-forandringen i nogen grad ændrer på medarbejdernes arbejdsforhold, hvilket for nogen har stor betydning. Lidt samme tangenter taler Andreas ind i, da han også nævner, at det sparede areal ikke udnyttes til noget: *“Det er så lidt frustrerende, at den her 3. sal, som nu er blevet tom, og noget mere af bygningen, er også tom. Det har vi så sparet plads på til hvad, ikke at have lejet det ud?”* (Bilag

2, s. 3). Igen får man indtrykket, at det kan være svært for medarbejderne at se meningen i at spare plads og fjerne skriveborde, når den sparede plads ikke udnyttes til det formål, der var tiltænkt.

Dette perspektiv bliver yderligere tydeliggjort i Claras bemærkning: *“Så kan det være, vi rykker op på tredje, hvor der står tomt lige nu, men hvor vi alligevel sætter os op en gang imellem, selvom vi ikke må”* (Bilag 6, s. 15). Her ses en tydelig kobling mellem frustration og praksis, medarbejderne ved, at området ikke må bruges, men benytter det alligevel, fordi de oplever mangel på plads i deres nuværende rammer. Claras udsagn viser både en form for modstand mod de nye regler og en tavs protest mod den oplevede uforståelighed i, at brugbare faciliteter står ubenyttede hen. Samlet set understreger det medarbejdernes vanskeligheder med at forstå rationale bag pladsbesparelsen, især når ‘gevinsten’, det sparede areal, ikke fører til konkrete forbedringer eller effektiviseringer. Det styrker dermed analysens pointe om, at medarbejderne potentielt oplever deres arbejdsforhold som forringede, og at besparelsen ikke opleves som meningsfuld i det daglige arbejde, idet besparelsen, herunder udnyttelsen af 3. etage, endnu ikke er realiseret.

Analysens pointer viser, at dele-arbejdsstationerne som en del af ABI-forandringen afføder både positive og negative reaktioner blandt medarbejderne. Nogle, som Camilla og Bianca, oplever det som en frihed og en ligestillende praksis, der fremmer kollegialt samspil og fleksibilitet i hverdagen. For dem understøtter det et mere dynamisk arbejdsmiljø og modvirker gamle vaner med uformelt ejerskab over bestemte pladser.

Andre, som Clara, Diana og Emma, oplever den samme fleksibilitet som usikkerhed, grænseoverskridende og manglende struktur. Flere udtrykker, at fraværet af faste pladser og uklare retningslinjer skaber forvirring og tvivl, og i nogle tilfælde utryghed både for det kollegiale og i arbejdets organisering. Dianas oplevelse af overvågning og Claras bekymring for at sende forkerte signaler fremhæver, at forandringen ikke nødvendigvis opleves som neutral eller positiv, men i nogle tilfælde som hæmmende for arbejdsglæden og motivationen for at møde ind på arbejde.

Særligt tydeligt bliver det, at arbejdsstations-ratioen på 0,6 og den tilknyttede pladsbesparelse skaber et oplevet spændingsfelt mellem forandrings-rationale og medarbejdernes hverdag. Mens enkelte som Amalie ikke oplever pladsmangel, fortæller andre som Bianca og Diana om en usikkerhed, der for mange kan medvirke til, at man i højere grad end tidligere benytter sig af hjemmearbejde. Dette kan føre til en selvforstærkende spiral, hvor tilstedeværelsen på kontoret falder, og pladsproblematikken derfor ikke opleves i praksis.

Dertil kommer oplevelsen af, at det sparede areal ikke udnyttes men i stedet står tomt og ubrugt. Daniel og Andreas fremhæver, hvordan hele etager er tømt uden at blive anvendt til nye formål, hvilket gør det svært for medarbejderne at se meningen med ændringen. Claras bemærkning om, at medarbejdere alligevel bruger de tomme lokaler selvom det ikke er tilladt, viser en tavs protest mod ABI. Når de konkrete gevinster ikke er synlige, risikerer besparelsen at fremstå som meningsløs, idet medarbejderne indtil videre blot har givet afkald på deres arbejdsforhold uden reelt at kunne se effekten af deres 'ofring'.

Opsummerende viser analysepunktet, at dele-arbejdsstationerne og den tilhørende arbejdsstationsratio har potentiale til at fremme fleksibilitet, lighed og samarbejde. Når medarbejderne ikke oplever, at deres arbejdsforhold forbedres, eller at den organisatoriske gevinst ikke realiseres, kan forandringen i stedet opleves som et tab af struktur og tryghed i de vante arbejdsforhold. Idet medarbejderne taler om de nuværende arbejdsforhold som værre end før ABI-forandringen, i og med, at man endnu ikke har fået 'gevinsten' for de 'ofringer' medarbejderne har gjort, kan man derfor tolke sig frem til, hvordan ABI-forandringen i form af dele-arbejdsstationer og arbejdsstationsratioen har haft en demotiverende betydning for medarbejderne og deres opfattelse af arbejdsforholdene.

5.5.2 Kollegarelationer

Følgende afsnit har til hensigt at belyse, hvordan kollegiale relationer spiller en central rolle for medarbejderne, både i forhold til deres motivation og oplevelse af sammenhængskraft på en ABI-arbejdsplads. Medarbejdernes udsagn peger på, at relationerne til kollegerne ikke blot har social betydning, men også er tæt forbundet med deres lyst til at gå på arbejde og fastholdelse i jobbet.

For medarbejderne, der indgår i specialet, vurderer samtlige, at de kollegiale relationer er vigtige på arbejdspladsen. Amalie nævner blandt andet: *"Og jeg synes også, at det der med relationerne på arbejdspladsen er vigtigt. Jeg synes, at det er en stor del af at løse opgaver på en god måde, det er, at man har en god relation til hinanden"* (Bilag 1, s. 12). Citatet viser en dimension af, at de kollegiale relationer er vigtige, fordi det også bidrager til den faglige opgaveløsning, hvor det ikke blot er en personlig relation. Benjamin føler ligeledes, at kollegerne på arbejdspladsen, i forlængelse af arbejdsopgaverne, er en vigtig del af hans arbejde: *"(...) min grund til, at jeg gider at sidde i en bil i næsten en time, frem og tilbage hver dag, det er især kollegerne, og så de arbejdsområder, som jeg*

over tid har fået” (Bilag 3, s. 3). Citatet illustrerer hvordan Benjamin, i samspil med hans arbejdsopgaver, trives i sit arbejde, fordi han synes kollegerne er gode, og er en af de primære årsager til, at han vil have en længere transporttid. Man må derfor forstå, at det er en af primære motivationsgrunde for, at Benjamin går på arbejde, og fastholder sig i sit nuværende arbejde.

I forlængelse heraf nævner Ella ligeledes kollegerne som en af årsagerne til, at man har lyst til at gå på arbejde: *“Rigtig meget gode kollegaer. (...) Hvis der ikke er nogen at snakke med, og der ikke er nogen, du har tillidsforhold til, så mister man lysten til at komme på arbejde”* (Bilag 9, s. 2). Ellas citat indkredser endnu dimensionen om lysten til at gå på arbejde, hvor det for hende er gode kollegaer, hvilket giver et billede af, at Ella motiveres af at have gode kolleger på arbejdspladsen. Jævnfør den traditionelle forståelse af to-faktor teorien, er interpersonelle relationer ikke i sig selv en motivationsfaktor, men derimod en faktor, der sikrer, at medarbejderen ikke har jobutilfredshed. Dette speciales brug af to-faktor teorien, hvor faktorerne i sig selv kan være motiverende, ses tydeliggjort ved Ellas og Benjamins citat, da de kollegiale relationer netop for dem giver lysten til at tage på arbejde.

Emma siger ligeledes, at det vigtige på en arbejdsplads er, at man har det godt med de kollegaer, der er omkring en: *“De bedste arbejdspladser, jeg tror, jeg har haft, det er der, hvor jeg virkelig føler en holdånd, og hvor man har det rart med det, man møder ind sammen med”* (Bilag 10, s. 8). Det bliver derfor tydeligt, at flere medarbejdere vægter kollegerne og deres relationer imellem som værende af stor betydning for den glæde, der har i deres arbejde, hvor det også ligestilles med deres arbejdsopgaver.

I forlængelse heraf, er der af de udførte interviews blevet afdækket ligheder blandt medarbejderne i, at de italesætter sammenhængskraften efter ABI-forandringen. Bianca nævner, at hun synes ABI-forandringen, i forlængelse af tidligere punkt om dele-arbejdsstationer, har gjort, at man kommer hinanden ved på en anden måde, hvor man ser flere kollegaer:

“Fordi før var det sådan, nok også fordi jeg var ny, men jeg kunne godt føle, at folk sad lidt i grupper eller var meget fastlåst (...) der er mere flow, der kommer ind over det nu, som jeg synes helt klart også er en positiv ting” (Bilag 4, s. 7).

Selvom Bianca nævner, at det også kan skyldes hendes relativt nye ansættelse, så nævner hun en anden social sammenhængskraft i, at man kommer hele afdelingen ved, og man, grundet dele-arbejdsstationerne, ikke længere er fastlåste i de kollegiale konstruktioner. Det samme nævner Benjamin, som også arbejder i Afdeling B:

“Man vil gerne have det tætte, det sjove, man ved, hvem man sidder med. Men det gør faktisk ikke noget, der pludselig sidder en helt anden, når man får spurgt ind til, hvad den person egentlig sidder og bakser med af opgaver” (Bilag 3, s. 11).

Benjamin følger op på samme dimensioner, som blev præsenteret i analyseafsnit “5.5.1 Arbejdsstationer”, men i dette tilfælde ud fra et kollegialt-perspektiv, hvor fordele ved de omskiftelige pladser skal ses ud fra det tættere kollegiale bånd, der skabes til flere end blot dem, man typisk sætter sig sammen med, hvilket for Benjamin ses som en styrke, idet han tidligere beskrev årsagerne til han fastholder sit arbejde, nemlig kollegerne.

Dog nævner han ligeledes, at den sociale sammenhængskraft overordnet set ikke er blevet bedre siden ABI-forandringen, idet han nævner:

“Men den sociale sammenhængskraft, føler jeg, er lidt under pres. Fordi reelt er det kun den dag, hvor der er mødepligt ved afdelingsmøde, man er sikker på at se hinanden, fordi der er så mange, der så ikke er der alligevel” (Bilag 3, s. 6).

Det relationelle Benjamin har med sine kollegaer én-til-én er ikke nødvendigvis blevet ‘svækket’, men sammenhængskraften i afdelingen fordi mange kollegerne ikke møder ind samme dage, er noget, han har lagt mærke til.

Ella nævner i forlængelse af Bianca, at en stor forandring også er i at tale med andre kolleger end tidligere, men nævner derimod også aspektet i ikke at få skabt det samme, nære bånd til sine kolleger:

“Mine arbejdsopgaver, dem er jeg jo fint nok motiveret for at løse, men man får ikke skabt den samme tillid til nogle få kollegaer, i stedet for. Altså, så man mister lidt sin motivation for at komme på arbejde” (Bilag 9, s. 8).

Derudover udfolder Ella ligeledes et motivations-perspektiv i, at de manglende nære kollegiale bånd går tabt under ABI-forandringen, hvilket for hende gør, at man mister motivationen for at komme på arbejdet. Lidt i tråd med tidligere beskrevne pointer, understreger det derfor et motivationsmæssigt-aspekt i, at kolleger og de interpersonelle relationer i høj grad er noget, medarbejderne anser som vigtigt i deres arbejde.

Der tegner sig derfor det billede, at medarbejderne i bredt omfang vægter relationerne til kollegerne højt i forhold til, hvad de får arbejdsglæde af og motiveres af. Derudover blev det tydeligt, at især brugen af hjemmearbejde gør, at den sociale sammenhængskraft er mindre end før ABI-forandringen. Hjemmearbejdsdage var dog også muligt forinden ABI, men som beskrevet i afsnit “5.5.1 Arbejdsstationer”, vælger mange at arbejde mere hjemme end før grundet usikkerhed om pladser. Konsekvenser heraf udover en opfattelse af, at ens arbejdsforhold er blevet ‘værre’ som følge af ABI-forandring, kan netop være, at det svækker den kollegiale sammenhængskraft, og derved det motivationsgrundlag mange af medarbejderne har i interpersonelle relationer.

Opsummerende kan det siges, at analysepunktet viser, at kollegiale relationer spiller en helt central rolle for medarbejderne, og har direkte indflydelse på både deres arbejdsglæde og motivation. For flere medarbejdere, herunder Amalie, Benjamin, Ella og Emma, er relationerne til kollegerne ikke blot sociale bånd, men en forudsætning for at løse arbejdsopgaverne og sikre trivsel i arbejdet. For nogle, som Benjamin, er kollegerne ligefrem hovedårsagen til, at man accepterer lang transporttid, mens Ella fremhæver, at manglende tillid og samtaler med kolleger reducerer lysten til at komme på arbejde. I relation til specialets brug af motivationsbegrebet og to-faktor teorien, underbygger det dimensionen i, at interpersonelle relationer i sig selv kan være en motivationsfaktor for medarbejdere, hvor relationerne har en direkte indvirkning på medarbejdernes arbejdsglæde.

I forlængelse af ABI-forandringen ser flere medarbejdere en forandring i de kollegiale dynamikker. Dele-arbejdsstationerne har skabt nye relationer og nedbrudt gamle gruppedannelser, hvilket nogle,

herunder Bianca og Benjamin, fremhæver som positivt, fordi det fremmer bredere kontaktflader i afdelingen. Samtidig udtrykker både Benjamin og Ella bekymring for, at den sociale sammenhængskraft i afdelingen er blevet svækket.

Dette kan drage paralleller til Københavns Kommunes (2022) som ligeledes peger på, at den øgede fleksibilitet fører til forskudt arbejdstid. Ifølge deres undersøgelse udfordrer dette både den sociale relation og den organisatoriske sammenhængskraft. Dette billede genfindes hos medarbejderne i vores speciale, hvor kollega-tilknytning påvirkes af manglende fysisk samvær på arbejdspladsen.

Samlet tegner der sig et billede af, at selvom ABI kan bidrage med fleksibilitet og nye samarbejdsflader, kan det samtidig skabe barrierer for de kollegiale relationer, som mange medarbejdere oplever som helt afgørende for deres motivation og trivsel. Den svækkede sociale sammenhængskraft kan dermed risikere at underminere det, der får medarbejderne til at føle sig forbundet med arbejdspladsen og engageret i deres arbejde. Derpå kan det siges, at ABI-forandringen har haft en betydning for medarbejdernes motivation, hvor de særlig italesætter en negativ betydning.

5.5.3 Udførelse af arbejds gange

Nedenstående afsnit har til hensigt at afklare, hvordan ABI-forandringen har haft betydning for, hvordan medarbejderne udfører deres arbejds gange. Med det menes ikke, om ABI-forandringen har tilført eller frataget arbejdsopgaver fra medarbejderne, men derimod, hvilke forudsætninger de skal tage højde for på en ABI-arbejdsplads i modsætning til før.

Daniel nævner, at 'ABI' som koncept ikke indgår i hans arbejde mere end tidligere andet end at følge arbejdsstations-politikken:

“Jeg føler ikke, at jeg arbejder anderledes nu end før ABI. (...) Hvis det er at gå udenfor, fordi man har en telefonsamtale, så ja, så gør jeg det. Men ellers så kommer jeg ind om morgenen, og så finder jeg et skrivebord og sætter mig der. Og det er jo ikke afhængigt af, hvad jeg skal lave i løbet af dagen” (Bilag 7, s. 6).

Yderligere nævner han, hvordan han ikke sætter sig forskellige steder afhængigt af, hvad han skal den dag, hvilket ellers er et kernekoncept i det at arbejde aktivitetsbaseret, hvor man indretter og vælger arbejdsstationen alt efter, hvad arbejdet indeholder.

Ella nævner ligeledes, hvordan ABI-forandringen ikke har ændret i hendes måde at arbejde på: *“Det har ikke ændret ved min måde at arbejde på. Det er sådan lidt fastlagt. Men det har ændret rigtig meget ved min tankegang til at få plads. Det har ændret min tankegang til at finde folk her”* (Bilag 9, s. 15). Specifikt for Ella er, at hendes måde at arbejde på ikke er ændret, da hendes opgaver er fastlagte, hvori hun ikke specifikt indtænker ABI som noget, der nødvendigvis kan og skal inkorporeres i hendes arbejde. Det, hun derimod påpeger, er hvordan ændringen kun har ændret ved hendes tankegang til at få en plads, hvor problematikken og usikkerheden forbundet med ikke at vide, om der er en plads til en, afdækket i analyse-afsnit “5.5.1 Arbejdsstationer”, også har betydning for andre aspekter af medarbejdernes hverdag.

Derimod nævner Emma, hvordan ABI-forandringen faktisk har ændret hendes måde at arbejde på, hvor hun forsøger at inkorporere ABI-tilgangen i hendes arbejde: *“Jo, også fordi man ligesom lidt planlægger efter, (...) hvilke opgaver jeg løser bedst herinde, og hvilke jeg løser bedst derhjemme”* (Bilag 10, s. 13). Emma nævner, hvordan hun planlægger hendes arbejdsdage og arbejds gange efter, hvilke opgaver hun skal lave, hvilket i nogen grad omfavner et ABI-rationale. Dog nævner hun, hvordan visse opgaver løses bedst på kontoret, og andre hjemme, hvilket derimod ikke realiserer en ABI-arbejdsproces, da ABI som koncept netop bør omfavne alle arbejdsopgaver.

Af ovenstående blev det afdækket, at medarbejderne ikke nødvendigvis inkorporerer Aktivitetsbaseret arbejde i deres hverdag, hvor store dele af konceptet derved ikke realiseres i praksis. Dog blev et perspektiv præsenteret ved, at Ella nævner, hvordan ABI-forandringen ikke har ændret ved hendes arbejds gange, men derimod hendes tilgang til at finde hendes kollegaer, hvor usikkerhederne afdækket i analyse-afsnit “5.5.1 arbejdsstationer”, trækker tråde til deres måde at udføre arbejdsopgaver på.

Hvad der derimod præsenterer sig af empirien, er hvordan Diana i modsætning til tidligere præsenterede dimensioner, føler en væsentlig ændring i hendes arbejds gange. Som tidligere nævnt i afsnit “5.5.1 Arbejdsstationer”, blev det italesat, hvordan Diana føler sig overvåget og observeret af

hendes ledere, da de potentielt kan sidde sammen med deres medarbejdere og høre, hvad de taler om. Idet Diana har borgerkontakt i forlængelse af hendes myndighedsopgave, får hun opfattelsen af, at lederne lytter med og evaluerer det, hun siger:

“Jeg kan mærke, at jeg ændrer adfærd, når min leder sidder tæt på. Altså også i forhold til, når jeg snakker med borgere (...) jeg slapper ikke helt så meget af, når min leder sidder ved siden af og kan lytte med. Fordi jeg også ved, at nogle gange, så bliver der lyttet med til hvert et ord, jeg siger”

(Bilag 8, s. 7).

Her bliver det især tydeligt, hvordan de nye dele-arbejdsstationer har en mærkbar betydning for Diana i, hvordan hun udfører hendes arbejde, hvor hun som følge heraf føler sig evalueret i hendes daglige arbejde og kontakt med borgeren. Ligeledes nævner Diana, hvordan borgerkontakt og det at hjælpe borgere ellers er det, hun brænder for i hendes arbejde: *“Fordi, mennesker jeg udfører opgaverne for, i det her tilfælde borgerne. (...) Sådan at kunne give dem en følelse, at jeg har rammerne og friheden til at kunne give en god service”* (Bilag 8, s. 1). Citatet præsenterer en tydelig affektiv PSM-dimension i, at Diana brænder for at servicere borgere og give dem en god service, hvilket i forlængelse af forhenværende citat giver et indtryk af, at hun ikke føler, at det i samme grad er muligt som følge af dele-arbejdsstationerne, hvor ABI-forandringen medfører en væsentlig ændring i udførelsen af hendes arbejdsgange.

Daniel, som arbejder i samme afdeling som Diana, nævner også, hvordan medarbejderne, som arbejder med myndighedsopgaver og borgerkontakt i Afdeling D, generelt har væsentlig andre forudsætninger for at løse deres arbejde nu end før ABI-forandringen:

“De havde før et kontor, hvor de kunne sidde inde, og så lukke døren, så de ikke forstyrrede andre. Og det fik de jo så at vide, at det skal de ikke, men nu skal de sidde herude i det åbne rum. Og det har der jo været en del snak om. Også det med, at de i princippet ikke kunne sidde i den samme afdeling hver dag. Altså de skulle flytte sig rundt i afdelingen” (Bilag 7, s. 6).

Citatet rummer både en dimension af, at andre i afdelingen forstyrres af Dianas borgerkontakt, da de som følge af ABI-forandringen har dele-arbejdsstationer og åbne kontorer, hvilket de ikke tidligere havde. Derudover tolkes det af citatet, at de medarbejdere, der har med borgerkontakt at gøre, ikke

altid kan sidde sammen i afdelingen, og at de skal rykke rundt på lige fod med andre. På den ene side illustrerer det ABI-rationalet i, at alle medarbejdere har samme forudsætninger for at udføre deres arbejde fleksibelt og aktivitetsbaseret. På den anden side illustrerer det, hvordan ABI er udarbejdet efter en 'fælles løsning', hvor der ikke gøres forskelle på baggrund af deres respektive arbejdsopgaver.

I relation til dimensionen om, hvordan Diana motiveres af det at yde en service for borgere, nævner Diana: *"Vi er jo indrettet, når man har det her job, fordi vi egentlig gerne vil den service. Men selvfølgelig, jo, det går ud over borgerne, fordi jeg føler mig ikke så effektiv"* (Bilag 8, s. 10). Diana italesætter, hvordan hun oplever dårligere forudsætninger for at levere den service til borgerne, som hun brænder for. Ud fra citatet kan således tolkes, hvordan ABI-forandringen har haft betydning for, hvordan hun opfatter hendes evne til at levere denne service, og derved også, hvor motiveret hun er i sit arbejde, da en forståelse af ikke at kunne give samme service må tolkes som en 'negativ' udvikling for, eftersom hun er motiveret af PSM.

Diana nævner selv senere, hvordan ABI-forandringen har betydning for, hvordan hun opfatter hendes arbejde og hendes arbejdsglæde, da hun nævner følgende, når spurgt om, hvorvidt hun vil søge andre steder hen, der ikke arbejder ud fra et ABI-rationale: *"Det vil nok være noget, jeg vil tage med i mine overvejelser (...). Så det er nok noget, jeg vil være interesseret i. Hvordan har man struktureret sig? Hvordan foregår det her?"* (Bilag 8, s. 9). Her bliver det tydeligt, hvordan Dianas opfattelse af ABI er negativt præget, hvor hun direkte italesætter, hvordan hun på en fremtidig arbejdsplads potentielt vil vælge denne fra, hvis de bruger ABI.

Selvom Ella ikke føler, at ABI har påvirket hendes arbejdsopgaver, så har hun alligevel ligesom Diana ikke en lyst til at skulle arbejde på et ABI-kontor, hvis hun senere skulle finde nyt job: *"(...) hvis jeg skulle søge et andet job på et tidspunkt, så ville jeg spørge ind til, at det her var noget, de kørte. (...) Så ville jeg faktisk næsten vælge en arbejdsplads fra på det"* (Bilag 9, s. 8). Citatet fra Ella tydeliggør, at selvom de konkrete arbejdsopgaver ikke er ændret som følge af ABI, har selve den måde arbejdet er organiseret på, herunder de fysiske rammer og sociale dynamikker jævnfør "5.5.2 Kollega relationer", en væsentlig betydning for hendes trivsel, at det påvirker hendes fremtidige jobvalg.

Dette indkredser derfor, hvordan Diana, som selv italesætter, hvordan servicering af kommunens borgere, tydeligt er motiveret af den affektive dimension i PSM, og hvordan hun ikke føler, at hun kan yde samme service for borgerne på baggrund af ABI-forandringen. Potentielt kan Dianas opfattelse af ABI, som beskrevet i afsnit “5.3 Opfattelse af ABI i afdelingen”, være årsagen til at hun føler og agere ud fra, at hun ikke kan levere samme service, og derimod ikke selve ABI-forandringen som gør, at hun føler sig mindre effektiv og ude af stand til at levere samme gode service til borgeren. Diana oplever derfor ikke samme kvalitet i hendes arbejde, hvilket trækker tråde til Østhus (2003), hvor en forandring kan ændre, hvordan medarbejderne oplever deres arbejdskvalitet. Hvor andre medarbejdere ikke nævner en mærkbar forandring i deres arbejde og arbejdsgange, er det kun Diana, der nævner, hvordan hendes arbejdsgange og arbejde tydeligt er blevet ændret, hvor det i hendes tilfælde er opfattet negativt. Diana opfatter ikke sit arbejde som havende samme kvalitet, men det er ikke nødvendigvis et udtryk for, at den service, hun leverer, er af lavere kvalitet. Men ligeledes ses der et aspekt af Østhus (2003), hvor undersøgelsen og specialet i nogen grad har lignende mønstre.

Opsummerende for analysepunktet kan siges, at flere medarbejdere giver udtryk for, at ABI ikke har haft nogen væsentlig betydning for deres daglige arbejdsgange. I afsnittet symboliserer Daniel de medarbejdere, der arbejder på samme måde som før og blot vælger en ledig plads om morgenen, uden at tilpasse sin placering til dagens arbejdsopgaver, hvilket ellers er et centralt princip i ABI.

Emma skiller sig ud ved i nogen grad at planlægge sit arbejde i overensstemmelse med ABI-principperne. Hun vælger mellem at arbejde hjemme eller på kontoret afhængigt af opgavernes karakter. Dog realiseres ABI kun delvist, da hun ikke tilpasser sig forskellige arbejdsopgaver på kontoret, men snarere veksler mellem hjemmearbejde og fysisk fremmøde.

I skarp kontrast til disse oplevelser står Diana, som oplever, at ABI har ændret hendes arbejdsgange markant og i negativ retning. Grundet hendes arbejde med borgerkontakt, føler hun sig overvåget i det åbne ABI-miljø som nævnt i “5.5.1 Arbejdsstationer”. Denne forandring har ført til, at hun ikke længere føler, at hun kan levere den samme service, hun brænder for, hvilket går ud over hendes arbejdsmotivation i forlængelse af PSM. Diana udtrykker direkte, at ABI vil indgå som et udelukkelseskriterium, hvis hun skulle søge nyt arbejde, og at hun muligvis vil fravælge arbejdspladser, der arbejder ud fra et ABI-rationale. Den samme holdning ses hos Ella, som heller ikke ønsker at arbejde i et ABI-kontor fremadrettet, dog på baggrund af andre årsager.

Samlet peger afsnittet på, at ABI-forandringen ikke nødvendigvis har ændret arbejdsgangene for alle medarbejdere, men at der for specifikke funktioner, især myndighedsbetonede roller med borgerkontakt og telefontider, kan opfattes mærkbare ændringer i udførelsen af arbejdet. Dette illustrerer endvidere en dimension af, at ABI måske i højere grad passer til visse medarbejderprofiler, hvor en myndigheds-betonet arbejdspraksis ikke i samme grad drager fordele af ABI, hvilket står i forlængelse af undersøgelserne fra Leesman (2017) og Hoendervanger et al. (2018).

5.5.4 Støj

Følgende analysepunkt har til hensigt at afdække et centralt tema, der træder frem i interviewene, hvilket er oplevelsen af støj i arbejdet under ABI. Flere medarbejdere beskriver, hvordan akustisk og visuel støj præger deres arbejdsdag i en mere negativ retning, dog med nuancerede forskelle i, hvordan det opleves og håndteres.

Ifølge Haapakangas et al. (2018) medfører overgangen til ABI og åbne kontorløsninger ofte højere støjniveauer og flere afbrydelser, især som følge af fraværet af faste arbejdsstationer og brugen af fælles zoner. Dette genfindes i medarbejdernes beskrivelser, hvor Andreas blandt andet nævner:

“Men det er klart, at der er meget mere samtale støj. Også fordi, der er mange, som er afhængige af kollegerne til at kunne lave deres arbejde. Og det er ikke altid, at man lige kan booke et mødelokale for at afklare en eller anden problemstilling. Altså vi har i det hele taget for få mødelokaler” (Bilag 2, s. 9).

I citatet påpeger Andreas, at der er kommet mere samtale-støj, hvilket er en naturlig reaktion, eftersom mange er afhængige af tale med deres kollegaer for at løse deres arbejde. Dog peger han på, at der ikke er tilstrækkeligt med mødelokaler til at trække samtaler væk fra de åbne områder, hvilket derfor kan forstærke problemet med støj.

Denne type støj kan ifølge litteraturen forstyrre koncentrationen, især fordi det kan tage tid at genetablere fokus efter en afbrydelse (Haapakangas et al., 2018). Emma beskriver det som et tilbagevendende irritationsmoment: *“(…) det er også bare irriterende, at man synes, det er blevet*

mere larmende. Så jeg vil ikke helt sige, at jeg er blevet mindre glad for mit arbejde, men det er lidt et irritationsmoment” (Bilag 10, s. 11). I citatet fremgår det, at selv hvis arbejdsglæden ikke forsvinder direkte som følge af mere støj, bidrager støjen altså til en oplevelse af et forringet arbejdsmiljø. Dog er oplevelsen af støj ikke entydigt negativ. Camilla problematiserer idéen om total stilhed og fremhæver værdien i en vis summen:

“Faktisk synes jeg mere, at det er et problem, når vi sidder mange mennesker, og der er ikke nogen, som helst lyd. (...) Og man kan jo ikke høre, når der er en stille summen, om det er kollegialt eller om det er socialt” (Bilag 5, s. 10).

Dette perspektiv understøtter Haynes et al. (2017), som fremhæver, at samtale-støj også kan have en funktionel værdi, da det potentielt fremmer vidensdeling og spontane afklaringer mellem kolleger. Camillas refleksioner peger dermed på, at det ikke nødvendigvis er støjens tilstedeværelse i sig selv, men snarere dens karakter og kontekst, der er afgørende. I forlængelse heraf nævner Benjamin, at han ikke ville kunne arbejde i et miljø præget af stilhed: *”Hvis jeg fik at vide, at jeg skulle sidde der og være stille en hel arbejdsdag (...) det ville fjerne arbejdsglæde og motivation, og gøre, at jeg ville overveje noget andet”* (Bilag 3, s. 13). Af citatet fremgår det, at for Benjamin, er samtale-støj og ”liv” på arbejdet en så vigtig del for ham, at det direkte ville fjerne hans lyst til at arbejde der og derved søge et andet job, hvis ikke det var muligt.

Endvidere fremhæver nogle af medarbejderne dog, at især den visuelle støj, altså kolleger, der går rundt, samt placering tæt på fællesfaciliteter som tekøkkenet, opleves som en forstyrrende tilføjelse til arbejdet som følge af det mere åbne kontor under ABI. Clara fortæller blandt andet: *“Men den der visuelle støj (...), hvor folk rejser sig og går, (...) så har vi også et tekøkken lige foran os, den er slem”* (Bilag 6, s. 5). Bianca har tilsvarende oplevelser, særligt på dage hvor hun måske i forvejen er træt: *“(...) nu kunne det være rart med en hjemmearbejdsdag, fordi det også godt kan være lidt forvirrende og lidt støjende, både visuelt, men ikke så meget lyd (...) men visuelt nok især”* (Bilag 4, s. 17). I citatet bliver det fra Bianca italesat, at særligt de dage, hvor hun i forvejen er træt, ses den visuelle støj på ABI-kontoret ikke at hjælpe på lysten til at være på kontoret og arbejde. Dette kan igen trække tråde til Haapakangas et al. (2018), da hvis medarbejdere i forvejen er trætte og måske har lidt sværere ved at koncentrere sig, så kan forstyrrelserne fra det åbne kontor muligvis forlænge tiden det tager at genetablere koncentrationen igen.

Som en måde at håndtere støjen på, nævner flere medarbejdere brugen af høretelefoner og musik. Ella forklarer, at disse er blevet en del af hendes dagligdag efter ABI: *“(...) jeg sidder jo ofte med hørebøffer på, end jeg gjorde før, og med højere musik (...) nu skal jeg kunne overdøve folk”* (Bilag 9, s. 7). I forlængelse heraf nævner Andreas også nødvendigheden af at tilpasse sig de nye omgivelser:

“(...) man kan vælge at lade sig genere, eller man kan sige, så kan det være, at jeg har nogle opgaver, som jeg kan sidde og lave nu, hvor jeg ikke føler mig generet, at der er samtaler tæt på, eller jeg kan tage hovedtelefoner på” (Bilag 2, s. 2).

Denne individuelle tilgang til håndtering af strategier peger på, at det i høj grad er op til den enkelte at håndtere støjen, hvilket kan være belastende i længden og skubbe medarbejdere mod hjemmearbejde, hvilket er noget Emma italesætter: *“(...) der er lidt støj. Så vil jeg hellere have nogle ting, jeg arbejder hjemme med”* (Bilag 10, s. 6). I forlængelse af citatet opstår en potentiel negativ spiral og dimension som følge af ABI, hvor støj i kontormiljøet skubber medarbejdere til hjemmearbejde, hvilket også kan reducere den daglige tilstedeværelse og dermed også mulighederne for spontane interaktioner og kollegialt fællesskab, hvilket står i forlængelse af analysepunktet ”5.5.2 Kollega relationer”. Dette kan over tid svække relationer og oplevelsen af sammenhængskraft. Amalie nævner også et dilemma i, hvordan man forholder sig til støj inde på kontoret særligt i forhold til anvendelsen af stillerum:

“Så hvis jeg har brug for stilheden, så skal jeg gå ind i et stillerum. Men det er bare lidt lettere sagt end gjort. Så hvordan er det, at vi kan arbejde med det på en god måde? (...) man sidder og tænker, at hvis jeg lige nu pakker sammen og går ind i et stillerum, så sidder der nogen og tænker, det er fordi de har larmet” (Bilag 1, s. 17).

I citatet ses italesættelsen af et socialt dilemma i at søge ro, hvor man som medarbejder risikerer at fremstå uhøflige eller afvisende overfor sine kollegaer, hvis man har brug for ro, hvilket hæmmer brugen af stille-rummene, der netop er tiltænkt fordybelse og koncentration.

Det sociale dilemma, hvor medarbejdere undlader at bruge stillerum for ikke at virke afvisende over for kollegaer, kan relateres til Appel-Meulenbroek et al. (2011), som viser, at medarbejdere ofte ikke

anvender ABI-faciliteter efter hensigten. Deres undersøgelse fremhæver, at personlige præferencer ofte styrer valget af arbejdsstation, dog uden at kunne afklare årsagen. Analysepunktet peger på en mulig forklaring, at sociale normer og hensynet til kollegaer kan begrænse brugen af bestemte rum.

I forlængelse af Weicks (1995) sensemaking-teori vil medarbejderne, når kollektive retningslinjer for adfærd og støj er fraværende, tvinges til at fortolke og navigere situationen individuelt. Samtidig tyder det på, at den manglende fælles italesættelse af støj og retten til koncentration er med til at begrænse mulighederne for at handle aktivt og kollektivt.

Opsummerende kan det siges, at støj både lydmæssigt og visuelt er en gennemgående udfordring på et ABI-kontor. Flere medarbejdere italesætter, at støj i de åbne zoner gør det vanskeligt at koncentrere sig, særligt når opgaver kræver fordybelse. Dette stemmer overens med den eksisterende litteratur, hvor flere studier påpeger, at åbne kontormiljøer ofte medfører øget baggrundsstøj og forstyrrelser (Haapakangas et al., 2018). Eksempelvis beskriver Andreas, hvordan “der er meget mere samtale støj”, og hvordan manglen på mødelokaler forstærker problemet, fordi samtaler ofte må foregå i de åbne zoner. Emma understreger ligeledes, at hun “synes, det larmer lidt mere”, hvilket for hende er blevet et ”irritationsmoment”, hvorfor hun i højere grad søger mod hjemmearbejde til fordybelsesopgaver.

Dog peger både medarbejdere og litteraturen på, at støj ikke entydigt er negativt. Camilla fremhæver, at total stilhed kan virke endnu mere forstyrrende end samtale-støj. Dette perspektiv harmonerer med Haynes et al. (2017), som viser, at samtale-støj også kan have positive effekter, fordi den muliggør hurtig vidensdeling og uformel sparring. Det understøttes af Benjamin, der påpeger, at han ville miste arbejdsglæde og motivationen til at arbejde på stedet, hvis han ikke kunne tale med kollegaer i løbet af arbejdsdagen.

En række medarbejdere forsøger at håndtere støjen gennem individuelle strategier såsom brug af høretelefoner, eller ved at arbejde hjemmefra.

På den måde udgør støj ikke blot en praktisk forstyrrelse, men også en kilde til social usikkerhed, som har betydning for både motivationen og fællesskabsfølelsen. Flere medarbejdere vælger hjemmearbejde som alternativ, hvilket potentielt forstærker en ond spiral, hvor færre kollegaer som følge af støjen er fysisk til stede på kontoret. Støjen ses derfor at have betydning for medarbejdernes

motivation til at møde fysisk ind på arbejdet, hvis de har specifikke opgaver, der kræver fordybelse og koncentration, hvilket som nævnt kan svække relationer til kollegaer og samarbejde jævnfør ”5.5.2 Kollega relationer”. Sammenfattende viser analysepunktet, at støj er et flerlaget fænomen i ABI, der udfordrer koncentration og trivsel, men har også sociale og organisatoriske udfordringer.

5.6 Analyse opsamling

I følgende afsnit præsenteres opsamlingen på analysens væsentligste pointer. Hensigten er at give et overblik over de centrale indsigter, der er kommet frem gennem analysen, og samtidig tydeliggøre, hvordan disse bidrager til besvarelsen af problemformuleringen. Der lægges vægt på de mest markante tendenser og tematikker som analysen har afdækket.

Ved analysepunktet ”5.1 ABI som følge af en besparelse” blev det tydeligt, at medarbejderne accepterer besparelsen, hvor medarbejderne anerkendte rationale bag besparingen, og at det var en nødvendighed, hvorfor medarbejderne gik ind til ABI-forandringen med en accept af realiteten. Senere blev det af analysepunkt ”5.2 Forandringsprocessen” dog tydeligt, at denne proces var præget af en ukoordineret implementering og mangelfuld kommunikation, hvor dette havde negativ indflydelse på medarbejdernes forståelse af forandringen, og deres villighed til at acceptere det som vilkåret for deres arbejde. Derudover var forandringsprocessen præget af skiftende ABI-projektledere, hvilket betød, at ABI-forandringen flere gange måtte gå skridt tilbage, hvilket gav medarbejderne en forståelse af ABI som uigennemskuelig, hvorfor det ud fra et sensemaking-perspektiv lagde op til, at medarbejderne havde svært ved at finde mening med forandringen, trods accepten af selve grundlaget. Jævnfør specialets begrebsforståelse af motivation, som en drivkraft til at udføre en handling, kan man derfor tolke, at medarbejdernes meningsskabelse og meningstillæggelse af forandring har en negativ betydning for deres motivationsgrunde til at arbejde aktivitetsbaseret.

Af analysepunkt ”5.3 Opfattelse af ABI i afdelingen” blev det afdækket, hvordan opfattelsen af ABI ikke er ensartet, men derimod formet i individet, hvor medarbejderne fortolker ABI ud fra deres oplevelser, men samtidig også gennem den sociale og ledelsesmæssige dimension. Endvidere blev det tydeligt, hvordan særligt italesættelsen af ABI i afdelingerne prægede medarbejdernes syn på ABI, hvorfor også deres motivation til at arbejde aktivitetsbaseret, enten var positiv eller negativ præget.

Punkt “5.4 Usikkerhed om ABI-konceptet” viste i forlængelse af analysepunkt “5.2 Forandringsprocessen”, at forandringsprocessen spillede en væsentlig rolle for medarbejdernes opfattelse af ABI-forandringen, og derved potentielt for deres motivation for at arbejde aktivitetsbaseret. Manglende kommunikation, ukoordineret implementering og udskiftninger i projektledelsen har skabt forvirring og frustration, særligt blandt medarbejdere, der har haft svært ved at se, hvordan ABI relaterer sig til deres konkrete arbejdsopgaver, hvorfor de også har svært at se mening med brugen af de forskellige rum. Grundet den manglende klarhed i implementeringen, har det været op til medarbejderne selv at navigere i, hvordan man bedst arbejder aktivitetsbaseret, hvilket har skabt usikkerheder blandt medarbejderne for det reelle ABI-rationale. Det har i flere tilfælde haft en negativ betydning for medarbejdernes motivation og svækket medarbejdernes engagement i forandringen. Særligt LPL’erne befinder sig i et krydspres, hvor de både skal omsætte forandringen i praksis uden reelt at have haft indflydelse, og samtidig mødes med medarbejdernes utilfredshed og uforståenhed. Derudover blev det af to medarbejdere italesat, hvordan ABI-forandringen i MTM skal agere ‘forsøg’ for Aarhus Kommune, hvor de fik fornemmelsen og opfattelsen af projektet som et eksperiment, hvor der ikke var klarhed for de potentielle konsekvenser, forandringen kunne medføre.

Analysens sidste punkt “5.5 Arbejdet under ABI” og dets under-analysepunkter fandt, at ABI-forandringen med dele-arbejdsstationer og en lav arbejdsstations-ratio har medført både positive og negative reaktioner blandt medarbejderne. Nogle oplever øget fleksibilitet, lighed og mulighed for samarbejde. For andre skaber fraværet af faste pladser og uklare rammer en oplevelse af usikkerhed, tab af kontrol og lavere tryghed, hvilket hæmmer deres motivation til at møde fysisk ind på kontoret. Dette kan føre til øget brug af hjemmearbejde, og derved reducere tilstedeværelsen og svække fællesskabet. Oplevet pladsmangel og en tom 3. etage forstærker en følelse af meningsløshed, fordi de konkrete gevinster ved forandringen endnu ikke er realiseret. Samlet set viser analysepunktet, at forandringen af medarbejdernes arbejdsforhold under ABI i nogle tilfælde har understøttet motivation, men i flere tilfælde har den virket demotiverende, særligt når den opleves som et ubalanceret bytteforhold, hvor prisen for deres ændrede arbejdsforhold ikke har realiseret sig i praksis.

Videre blev det klarlagt, at medarbejderne i bredt omfang vægter relationerne til kolleger højt i forhold til deres arbejdsglæde og det de motiveres af. Dog blev det tydeligt, at særligt brugen af hjemmearbejde gjorde, at den opfattede sammenhængskraft var mindre nu end før ABI-forandringen. Nogle arbejder hjemme som følge af usikkerhederne forbundet med muligheden for ikke at få en

plads hos sine kolleger, hvilket har betydning for medarbejdernes kollegiale relationer, og derved deres motivationsgrundlag, hvorfor ABI-forandringen har haft en negativ betydning for medarbejdernes motivation grundet en følelse af mistet sammenhold og svækkede relationer.

Af analysepunktet “5.5.3 Udførelsen af arbejdsgange” blev belyst, at kun én af medarbejderne oplevede en større ændring i udførelsen af sine arbejdsopgaver som følge af ABI-forandringen. Diana nævnte hertil, at hun ikke længere føler, at hun kan levere den samme service, hun ellers brænder for at udføre. Det har for hende derfor en negativ betydning for hendes motivation til at arbejde under ABI, eftersom det har betydning for hendes måde at udføre hendes opgaver på. Dette skyldes særligt grundtanken bag ABI, nemlig dele-arbejdsstationerne, hvor hun italesætter utrygheden ved at føle sig overvåget af sine ledere som følge heraf.

Slutteligt blev det af punktet “5.5.4 Støj” afdækket, at alle medarbejdere italesætter den øgede støj som ABI-kontoret har medført, og hvor manglen på stillerum og retningslinjer for anvendelsen heraf har betydet, at medarbejderne har fundet individuelle måder at håndtere støjen på. Særligt blev det tydeligt, at visse medarbejdere i højere grad prioriterer at arbejde hjemme med visse opgaver som følge af støjen og manglen på stillerum, hvilket taler ind i dimensionen om kollega relationer, hvor øget hjemmearbejde svækker medarbejdernes relationer imellem og deres følelse af sammenhængskraft.

Analysen har derfor tydeliggjort, hvordan flere af empiriens tematikker på tværs af medarbejderne, er forbundet med hinanden, hvor den umiddelbare meningsskabelse af ABI-forandringen under forandringsprocessen kan tænkes at præge, hvordan den efterfølgende opfattelse af ABI skabes, og de dertilhørende usikkerheder forbundet med konceptet. Der skabes således sammenhæng mellem de præsenterede konsekvenser i empirien, og de tematikker, analysen forsøger at afklare i en søgen på at besvare specialets problemformulering. Eksempelvis blev det afdækket, hvordan dele-arbejdsstationer og arbejdsstations-ratioen var forbundet med negativt prægede tendenser, hvor disse også havde indflydelse på blandt andet kollegarelationerne. At medarbejderne var usikre på, om der var et skrivebord ledigt, når de mødte på arbejde, kan have betydning for, om de oftere vælger at arbejde hjemme nu end før forandringen. Samtidig påpegede medarbejderne, at en vigtig del af deres arbejdsglæde var de nære relationer til kollegaer, der som følge af ABI-forandring var blevet svækket, hvorfor arbejdsstationerne og deres arbejdsforhold også havde betydning for kollegarelationerne på arbejdspladsen. Ligeledes blev det nævnt, hvordan støj på arbejdspladsen også fik medarbejdere til

oftere at arbejde hjemme, hvilket igen drager paralleller til kollegarelationerne. På den måde kan tematikkerne siges at være overlappende med hinanden og bidrager ind i en samlet fortælling om ABI-forandringens betydning for medarbejdernes motivation, hvor man får forståelsen af, at tabene som følge af ABI-forandringen er større end gevinsten særligt da ingen af medarbejderne tydeligt italesætter, at de føler, at de arbejder aktivitetsbaseret.

Bidrag til feltet

6.0 Bidrag til feltet

Følgende afsnit har til hensigt at klarlægge, hvordan specialet har bidraget til det større felt både gennem de indsigter, som blev præsenteret i forlængelse af analysen, men også det teoretiske-apparats virke, og hvordan specialet har bidraget med nye perspektiver på teori-apparatet. Slutteligt vil afsnittet klarlægge, hvor ny forskning kan bidrage ind i feltet som supplement til både specialet, men også det større felt.

6.1 Nyt blik på den eksisterende litteratur

Dette speciale bidrager til feltet ved at belyse, hvordan en forandring i form af Aktivitetsbaseret Indretning (ABI) i en offentlig kontekst kan have betydning for medarbejdernes motivation, hvilket supplere et felt, hvor netop dette efterspørges (Engelen et al., 2019). Specialet afdækker, hvordan motivationen ikke alene påvirkes af selve ABI-konceptet, men også i høj grad af forandringsprocessen og medarbejdernes mulighed for at skabe mening med forandringen. En ukoordineret implementering, mangelfuld kommunikation og hyppige skift i projektledelse har skabt usikkerhed og svækket medarbejdernes motivation til at arbejde aktivitetsbaseret. Her skal dog bemærkes, at disse pointer står i forlængelse af den undersøgte kontekst specifikke forandringsproces, og ikke nødvendigvis gældende for alle ABI-forandringsprocesser. Derudover viser specialet, hvordan ændringer i de fysiske rammer, særligt dele-arbejdsstationer og støj, samt forringede kollegiale relationer bidrager til en oplevelse af tab, der overstiger gevinsterne ved ABI. Den individuelle og sociale meningsskabelse omkring ABI spiller således en central rolle for medarbejdernes motivation.

Flere af medarbejderne giver udtryk for usikkerhed omkring, hvordan de nye rum i ABI-kontoret skal anvendes, særligt projekt-rummene, skaber forvirring. Det peger på et misforhold mellem rummenes tiltænkte funktion og medarbejdernes arbejdsmønstre, hvilket også fremhæves af Appel-Meulenbroek et al. (2011). Dette kan blandt andet skyldes, at manglende fælles forståelse for rummenes funktion skaber forvirring i anvendelsen. Gennem en sensemaking forståelse kan det være et udtryk for, at medarbejderne endnu ikke har skabt en meningsfuld forståelse af, hvordan de skal navigere på den nye arbejdsplads, hvilket i sidste ende har betydning for deres brug af rummene.

Guedes-Neto (2024) argumenterer for, at budgetbesparelser i offentlige organisationer kan have en demotiverende effekt på medarbejdere, særligt hvis besparelserne tolkes som et tegn på, at det politiske eller ledelsesmæssige system ikke værdsætter deres arbejde. Denne pointe står i kontrast til vores fund i specialet, hvor medarbejderne, trods en igangværende besparelse, ikke oplever, at deres kerneopgaver er blevet nedprioriteret. Tværtimod peger vores analysepunkt "5.1 ABI som følge af en besparelse" på, at medarbejderne har oplevet besparelsen som en bekræftelse på arbejdets betydning, idet kerneopgaverne og jobsikkerheden er blevet prioriteret og beskyttet. Dette fund nuancerer Guedes-Neto (2024) antagelse om, at besparelser fører til lavere motivation. Specialet peger på, at det ikke alene er besparelsens eksistens, men snarere den fortolkning og mening, medarbejderne tillægger den, der har betydning for, hvordan motivationen påvirkes. I vores tilfælde synes meningsskabelse og tydelig kommunikation fra ledelsen at have medvirket til, at besparelsen blev opfattet som meningsfuld og legitim, snarere end demotiverende.

6.2 Udvidelse af den teoretiske ramme

Specialets resultater bidrager med en nuanceret forståelse af, hvad der motiverer medarbejdere i en organisationsforandring, i dette tilfælde en ABI-forandring. Særligt fremtrædende er betydningen af kollegiale relationer, som af samtlige medarbejdere fremhæves som en væsentlig kilde til arbejdsmotivation. Flere understreger, at det netop er relationerne til kolleger, der udgør en væsentlig årsag til, at de møder ind på arbejde, og at disse relationer i flere tilfælde vurderes at være lige så betydningsfulde som selve arbejdsopgaverne. Dette udfordrer Herzberg et al. (2017) to-faktor teori, hvor interpersonelle relationer beskrives som en vedligeholdelsesfaktor snarere end en motivationsfaktor.

To-faktor teorien baserer sig på en universel tilgang til motivation, men specialets empiriske fund viser, at motivation i praksis kan være både kontekst- og individ afhængig, særligt i situationer præget af forandring. Den moderne arbejdsplads i form af ABI og dens udfordringer adskiller sig også markant fra den kontekst, som Herzberg et al. (2017) i 1959 undersøgte, og det rejser spørgsmålet, om teorien i sin oprindelige form er begrænset. Et særligt eksempel på dette ses i medarbejdernes oplevelse af, hvordan arbejdsforholdene ændres under en ABI-forandring. To af medarbejderne udtrykker direkte, at de i fremtidige jobsøgninger vil tillægge arbejdsforhold stor betydning, et forhold, som to-faktor teorien traditionelt anser som en vedligeholdelsesfaktor. Dette peger på, at

arbejdsforhold i dag har en mere central rolle i den individuelle vurdering af arbejdsmotivation, end teorien ellers forudsætter.

Det er væsentligt at understrege, at specialets induktive tilgang til empirien ikke har haft til formål at teste to-faktor teorien direkte. I stedet er tematikkerne opstået ud fra medarbejdernes egne erfaringer og refleksioner. Teorien har dog fungeret som en analytisk fortolkende ramme, der har muliggjort en kritisk refleksion over teoriens fortsatte relevans. Ved ikke at styre interviewene efter på forhånd fastlagte teoretiske begreber, men lade medarbejdernes udsagn tale for sig selv, bidrager specialet med empirisk funderede indsigter, der udfordrer eksisterende antagelser om medarbejdermotivation, herunder ABI-forandringen.

Samlet set indikerer specialets resultater, at både kollegiale relationer og arbejdsforhold spiller en mere central rolle i medarbejderes motivation, end den klassiske to-faktor teori lægger op til. Der kan således argumenteres for et behov for at revidere eller videreudvikle motivationsteorien, så den i højere grad afspejler den kompleksitet og kontekstafhængighed, der kendetegner nutidens arbejdsplads, og i højere grad fralægge sig den universelle tilgang.

I forlængelse af førnævnte teori er det relevant at kommentere på teorien om Public Service Motivation (PSM), som anvendes til at forklare den indre drivkraft hos offentligt ansatte, herunder deres ønske om at bidrage til samfundet og gøre en forskel for borgerne.

Specialets fund viser imidlertid, at PSM i denne ABI-kontekst ikke fremstår som et centralt aspekt. Størstedelen af medarbejderne giver ikke udtryk for, at deres mulighed for at skabe værdi for borgerne er blevet forringet, og nævner derfor heller ikke ændringer i muligheden for at udleve deres PSM som følge af ABI-forandringen. Kun én medarbejder udtrykker, at ABI-forandringen direkte hæmmer hendes mulighed for at udføre sine kerneopgaver, særligt i forhold til samtaler med borgerne, hvilket hun oplever som demotiverende i relation til hendes PSM. For de øvrige medarbejdere synes indholdet af deres arbejdsopgaver i høj grad at være uændret, hvilket kan forklare, hvorfor PSM ikke fremstår som et væsentligt tema i deres oplevelse af ABI-forandringen.

Denne manglende italesættelse af PSM kan blandt andet forklares med specialets induktive tilgang, hvor interviewene ikke har været teoritestende, men har haft fokus på medarbejdernes egne erfaringer

og perspektiver. Det kan samtidig pege på, at medarbejdernes motivation i denne forandringskontekst i højere grad relaterer sig til faktorer som arbejdsforhold og relationer til kolleger end til PSM. Specialets bidrag består dermed i at nuancere forståelsen af motivation blandt offentligt ansatte under organisatoriske forandringer som ABI. På trods af den teoretiske vægt, der ofte tilskrives PSM, indikerer fundene, at relationelle og strukturelle forhold har større betydning for medarbejdernes oplevelse af ABI-forandringen, eftersom størstedelen af medarbejderne ikke oplever en ændring i kerneopgaverne. Det er dog vigtigt at understrege, at kun én medarbejder i denne undersøgelse havde borgerrettede samtaler som en væsentlig del af sit arbejde. Det er derfor vanskeligt at vurdere, om andre medarbejdere med lignende opgaver vil opleve samme betydning for deres PSM, som specialet har fundet frem til.

6.3 Nye perspektiver

Ovenstående teoretiske refleksion over PSM lægger videre op til en metodisk refleksion over de inddragede medarbejdere. Kun én af de inddragede medarbejdere har direkte borgerkontakt, hvorfor PSM i højere grad tydeliggøres hos denne frem for de andre. Af denne grund kan man derfor forestille sig, at flere medarbejdere med lignende borgerkontakt som medarbejderen, måske ville tale ind i samme aspekter, og derved give analysepunktet “5.5.3 Udførelse af arbejdsgange” et andet udtryk end det, der blev afdækket. Idet vi som undersøgere udelukkende har udvalgt de LPL’ere, der vendte tilbage på henvendelsen, og dermed kun halvdelen af specialets respondenter, er der ikke blevet selekteret på andet end rollen som LPL’er, og derfor ikke på arbejdsopgaver. Det kan derfor være et relevant refleksionspunkt, idet medarbejderens arbejdsopgaver står i kontrast til de andre ni inddragede medarbejdere. Specialet lægger derfor op til en videre undersøgelse af, om netop dette er tilfældet, hvor medarbejdere med lignende borgernære kerneopgaver i højere grad ser en betydning af en ABI-forandring for deres motivation, hvad angår PSM.

Af analysen blev det afdækket, hvordan ABI-forandringen har haft betydning for medarbejdernes motivation, fra tidspunktet før ABI-forandringen og frem til i dag. Det har dog ikke været muligt at undersøge den løbende ændring i medarbejdernes motivation i dette speciale. Specialet anbefaler derfor fremtidige undersøgelser at kunne gøre brug af et longitudinelt forskningsdesign, eftersom man kunne forvente, at medarbejderne vil opleve, at ABI-forandringen har betydning for deres motivation alt efter, hvor og hvornår de befinder sig i forandringen. Eksempelvis finder specialet, at ændringen

i kollegarelationer, har en væsentlig betydning for medarbejdernes motivation, men dette kunne i lige så høj grad skyldes, hvornår vi som undersøgere taler med medarbejderne i ABI-forandringen. Man ville kunne forvente, at de i starten af ABI-forandringen endnu ikke har oplevet en ændring i kollegarelationerne, da de først skal til at arbejde i den nye ABI-ramme, hvorfor måske andre aspekter i højere grad på dette tidspunkt vil have betydning for medarbejdernes motivation. Her drages ligheder til Smollan (2015), som i sin undersøgelse nævner, at medarbejdere udviser usikkerheder og oplever mindre motivation, når en forandring foregår. Der ses derfor et argument i at lave en videre undersøgelse, når forandring er 'fuldt implementeret', da de usikkerheder og negative aspekter, medarbejderne udtrykker, måske viser nye tendenser og indsigter i fremtiden.

På baggrund af analysen, bidrag til feltet; afsnit "6.2 Nyt blik på den eksisterende litteratur" og "6.3 Nye perspektiver" samt den metodiske fremgangsmåde, er det endvidere relevant at kommentere på specialets kausale slutninger i resultaterne. Grundet den kvalitative tilgang i interviews og den hermeneutiske videnskabsteoretiske forståelse, er der et naturligt forbehold ved, at der ikke kan afdækkes kausalitet i de resultater og den viden, der bidrages til feltet med. Det er nødvendigt at påpege, da det begrænser klarheden i, om analysen og dets præmisser reelt set skyldes det, vi som undersøgere analyserer og fortolker. Det er et naturligt forbehold jævnfør den valgte metodiske praksis, men derimod ikke nødvendigvis en mangel i specialet.

Konklusion

7.0 Konklusion

Med udgangspunkt i den indsamlede empiri, det metodiske og videnskabsteoretiske ståsted og teoretiske ramme, havde specialet til formål at undersøge følgende problemformulering:

“Hvilken betydning har en organisationsforandring i form af Aktivitetsbaseret Indretning for offentlige medarbejderes motivation”.

Til undersøgelsen af problemformulering, er Aarhus Kommune, Magistratsafdeling for Teknik og Miljø, blevet benyttet som case, hvor kvalitative interviews med 10 medarbejdere, fem lokale-projektledere og fem almene medarbejdere, indgår som empirigrundlag for at kunne besvare ovenstående problemformulering. Det kan på baggrund heraf konkluderes, at Aktivitetsbaseret Indretning (ABI) som organisationsforandring har betydning for medarbejdernes motivation.

På trods af en generel accept af den økonomiske nødvendighed bag forandringen, viser specialet, at måden hvorpå ABI-forandringen blev gennemført, var præget af mangelfuld kommunikation, ukoordineret implementering og gentagne skift i ABI-projektledelsen, hvilket har haft en negativ indflydelse på medarbejdernes meningsskabelse og generelle forståelse for ABI-konceptet. Denne usikkerhed og oplevelse af mangel på klare retningslinjer for konceptet har præget medarbejdernes oplevelse af formålet med ABI negativt, hvilket har betydning for medarbejdernes lyst til at arbejde aktivitetsbaseret. Dette understreger derfor vigtigheden af at fremme medarbejdernes følelse af mening i en organisationsforandring i form af ABI, eftersom denne kan være afgørende for medarbejdernes adfærd og motivation.

Det kan på baggrund af de adspurgte medarbejdere konkluderes, at ABI-forandringen har medført en række konkrete ændringer i medarbejdernes arbejdsvilkår, afhængig af individets arbejdsbehov og arbejdsopgaver, hvilket har haft både positive og negative konsekvenser. Nogle medarbejdere fremhæver øget fleksibilitet og samarbejdsmuligheder som motiverende, mens størstedelen oplever usikkerhed forbundet med pladsmangel, øget støj, og tabet af faste arbejdsstationer som demotiverende. Medarbejderne italesætter de kollegiale relationer som en motiverende del af deres arbejde, hvor disse relationer er ligestillet med deres arbejdsopgaver. Derudover kan det konkluderes, at øget støjniveau og manglen på stillerum har gjort det vanskeligt for medarbejderne at arbejde koncentreret ved arbejdsstationerne, hvilket har medført en følelse af frustration og ineffektivitet, og

forstærket behovet for hjemmearbejde til specifikke opgaver. Den øgede brug af hjemmearbejde som følge af ABI-forandringen og en øgede risiko for ikke at være sikker på at kunne sidde med sine kolleger, har haft en negativ betydning for deres relationer til kollegerne, hvorfor dette afspejler en negativ betydning for medarbejdernes motivation som følge af ABI-forandringen.

Ændringen af medarbejdernes arbejdsforhold som følge af ABI-forandringen har ligeledes haft en overvejende negativ indvirkning på medarbejdernes motivation. Fraværet af faste arbejdspladser og arbejdsstations-ratioen har skabt utryghed for nogle medarbejdere og ført til en øget tendens til hjemmearbejde, da medarbejderne ikke kan være sikre på at få en plads nær deres tætte kolleger, hvor dette drager paralleller til medarbejdernes kollegiale relationer. Italesættelsen af pladsmangel og samtidig tomme arealer, herunder 3. etage, forstærker en følelse af meningsløshed og manglende gevinst i ABI-forandringen for medarbejderne.

Specialet afdækkede yderligere, at særligt én medarbejder med opgaver knyttet til borgerhenvendelser oplevede, at ABI-forandringen havde negativ betydning for hendes arbejdsvilkår og evne til at udføre sine opgaver, og dermed havde negativ betydning for hendes motivation i arbejdet. Eftersom kun én medarbejder udtrykker dette perspektiv, kan det ikke konkluderes, hvorvidt en ABI-forandring har betydning for lignende medarbejders muligheder for at udføre deres arbejdsopgaver. Ligeledes kan det ikke entydigt konkluderes, at ABI-forandring ikke har en betydning.

De ovenstående fund skal forstås i lyset af, at dette speciale tager udgangspunkt i en konkret ABI-forandring og dermed baserer sig på en enkeltstående case. Resultaterne må således anskues som kontekstafhængige og kan ikke generaliseres som almen gyldige sandheder om, hvordan alle organisatoriske forandringer i form af ABI har betydning for offentligt medarbejders motivation. Derimod kan de empiriske fund i specialet stadig bidrage til det større felt inden for betydningen af en ABI-forandring for offentlige medarbejders motivation. Dette taler ligeledes ind i specialets videnskabelige relevans, hvor det forsøger at supplere feltet med viden, der blev efterspurgt og manglende på feltet, hvilken betydning indførelsen af en organisationsforandring i form af ABI har for offentlige medarbejders motivation.

Litteraturliste

Litteraturliste

- Aarhus byråd. (2023). *Status for arbejdet med Strategi for Fremtidens Administrationsbygninger (Punkt 19)*. <https://dagsordener.aarhus.dk/vis?Referat-Aarhus-Byraad-d.18-01-2023-kl.16.00&id=19057844-4cb2-4298-b1d3-3be1bef19379>
- Aarhus Kommune. (2021). *Budgetforlig 2022*. Aarhus.dk. <https://aarhus.dk/demokrati/kommunens-oekonomi/budget/budget-2022>
- Aldrich, H. (2008). *Organizations and environments*. Stanford University Press.
- Andersen, L. B. & Serritzlew, S. (2012), »Does public service motivation affect the behavior of professionals?«, *International Journal of Public Administration*, 35(1): 19-29
- Andersen, L. B., Heinesen, E. & Pedersen, L. H. (2014), »How does public service motivation among teachers affect student performance in schools?«, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(3): 651-71.
- Andersen, L. B. & Pedersen, L. H. (2016). *Motivation i den offentlige sektor*. I Berg-Sørensen, A., Grøn, C. H., & Hansen, H. F. (red.). *Organiseringen af den offentlige sektor. Grundbog i offentlig forvaltning* (s. 371-396). København: Hans Reitzels Forlag
- Andersen, L. B. & Pedersen, L. H. (2014). *Styring og motivation i den offentlige sektor*. København: Jurist- og økonomforbundets forlag
- Antoft, M., Jacobsen, H., Jørgensen, A & Kristiansen, S. (2012). *Håndværker & Horisonter - tradition og nytænkning i kvalitativ metode*. Syddansk Universitetsforlag.
- 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>
- Balogun, J. (2003). 'From blaming the middle to harnessing its potential: creating change intermediaries'. *British Journal of Management*.
- Banutu-Gomez, M. B., & Banutu-Gomez, S. M. (2016). *Organizational Change And Development*. *European Scientific Journal, ESJ*, 12(22), 56. <https://doi.org/10.19044/esj.2016.v12n22p56>
- Beck, T. E. and Plowman, D. A. (2009). 'Experiencing rare and unusual events richly: the role of middle managers in animating and guiding organizational interpretation'. *Organization Science*, 20, 909–24

- Breum, K., & Budolfson, M. (2022). *Arbejdslivet Efter corona: Det endelige opgør Med Industritilgangen?*. Finansforbundet.
<https://finansforbundet.dk/dk/nyheder/2022/arbejdslivet-efter-corona-det-endelige-opgoer-med-industritilgangen/>
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2020). *Kvalitative metoder. En grundbog (2. udgave)*. Aalborg Universitet: Hans Reitzels Forlag.
- Brinkmann, S. (2020). *Etik i en kvalitativ verden*. I Brinkmann, S., & Tanggaard, L. *Kvalitative metoder. En grundbog (2. udgave)*. Aalborg Universitet: Hans Reitzels Forlag.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. Oxford University Press
- Bøgh Andersen, L. (2012). *Forskningskriterier*. I Bøgh Andersen, L., Hansen, K. M., Klemmensen, R., & Hansen, K. M. (2012). *Metoder i statskundskab (2. udgave. 1. oplag.)*. Hans Reitzels Forlag.
- Choy, L. T. (2014). *The strengths and weaknesses of research methodology: Comparison and complimentary between qualitative and quantitative approaches*. IOSR journal of humanities and social science, 19(4), 99-104.
- Engelen, L., Chau, J., Young, S., Mackey, M., Jeyapalan, D., & Bauman, A. (2019). *Is activity-based working impacting health, work performance and perceptions? A systematic review*. Building Research and Information: The International Journal of Research, Development and Demonstration, 47(4), 468–479.
<https://doi.org/10.1080/09613218.2018.1440958>
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2014). *Organisation og organisering (1. udg.)*. København K: Akademisk Forlag Business.
- Fincke, I., Hieb, A., Harth, V., & Mache, S. (2020). *Activity-based working: Qualitative analysis of working conditions and health-related outcomes*. Work (Reading, Mass.), 67(3), 625–639. <https://doi.org/10.3233/wor-203313>
- Frederickson, H. G., Hart, K. D. (1985). *"The Public Service and the Patriotism of Benevolence," Public Administration Review*, vol. 45, pp. 547-553.
- Frederiksen, M., Gundelach, P. & Nielsen, R. S. (2017). *Survey: design, stikprøve, spørgeskema, analyse*. Hans Reitzels Forlag.
- Guedes-Neto, J.V. (2024). *Do You Love Me? The Effects of Budget Cuts on Intrinsic Motivation During the Trump Administration*. In: Morais de Sá e Silva, M., de Ávila Gomide, A. (eds) *Public Policy in Democratic Backsliding*. International Series on Public Policy. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-65707-8_12

- Haapakangas, A., Hallman, D. M., Mathiassen, S. E., & Jahncke, H. (2019). *The effects of moving into an activity-based office on communication, social relations and work demands – a controlled intervention with repeated follow-up*. Journal of Environmental Psychology, 66. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2019.101341>
- Haapakangas, A., Hongisto, V., Varjo, J., & Lahtinen, M. (2018). *Benefits of quiet workspaces in open-plan offices – Evidence from two office relocations*. Journal of Environmental Psychology, 56, 63–75. [https://www.sciencedirect-com.zorac.aub.aau.dk/science/article/pii/S0272494418301828](https://www.sciencedirect.com.zorac.aub.aau.dk/science/article/pii/S0272494418301828)
- Hammer, S., & Høpner, J. (2019). *Meningsskabelse, organisering og ledelse: en introduktion til Weicks univers*. (2. udgave.). Samfundslitteratur.
- Harrits, S. G., Pedersen, S. C. & Halkier, B. (2012). *Indsamling af interviewdata*. I Bøgh Andersen, L., Hansen, K. M., Klemmensen, R., & Hansen, K. M. (2012). *Metoder i statskundskab*. (2. udgave. 1. oplag.). Hans Reitzels Forlag.
- Haynes, B., Suckley, L., & Nunnington, N. (2017). *Workplace productivity and of-fice type: An evaluation of office occupier differences based on age and gender*. Journal of Corporate Real Estate, 19(2), 111–138. <https://www-emerald-com.zorac.aub.aau.dk/insight/content/doi/10.1108/jcre-11-2016-0037/full/html>
- Hein, H. H. (2009). *Motivation: motivationsteori og praktisk anvendelse* (1. udgave.). Hans Reitzel.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (2017): *“The motivation to work”*. Routledge.
- Hoendervanger, J. G., Ernst, A. F., Albers, C. J., Mobach, M. P., & Van Yperen, N., W. (2018). *Individual differences in satisfaction with activity-based work environments*. PLoS One, 13(3) doi:<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0193878>
- Hoendervanger, J. G., Van Yperen, N. W., Mobach, M. P., & Albers, C. J. (2019). *Perceived fit in activity-based work environments and its impact on satisfaction and performance*. Journal of Environmental Psychology, 65, 101339.
- Holten, A. L., Hancock, G. R., & Bøllingtoft, A. (2020). *Studying the importance of change leadership and change management in layoffs, mergers, and closures*. Management Decision, 58(3), 393–409. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2017-0278>
- Ingemann, J. H., Kjeldsen, L., Nørup, I., & Rasmussen, S. (2018). *Kvalitative undersøgelser i praksis*. Viden om mennesker og samfund. (1. udg.). Samfundslitteratur.
- Ingemann, J. H. (2020). *Videnskabsteori for økonomi, politik og forvaltning*.

- Jakobsen, F. L. M. (2012). *Kvalitativ analyse: kodning*. I Bøgh Andersen, L., Møller Hansen, K., Klemmensen, R., & Hansen, K. M. Metoder i statskundskab. (2. udgave. 1. oplag.). Hans Reitzels Forlag.
- Jensen, M. (2024). *Staten Bruger milliarder Ekstra på kolde hænder: "Det er helt ude af kontrol."* DR. <https://www.dr.dk/nyheder/politik/staten-bruger-milliarder-ekstra-paa-kolde-haender-det-er-helt-ude-af-kontrol>
- Jørgensen, K, O. (2015) *Sensemaking*. I Frankel, C. & Schmidt, K. Organisationsanalyse.
- Københavns Kommune (2022). *Fleksibelt arbejde – indsigter Fra et pilotprojekt i Københavns Kommune*. <https://arbejdsmiljoe.kk.dk/sites/default/files/2022-09/Rapport%20Fleksibelt%20arbejde.pdf>
- Kjeldsen, A. M., Boye, S., Brænder, M., Jacobsen, C. B., & Jensen, U. T. (2016). *Fast er foranderlig? Arbejdskontekstens betydning for offentligt ansattes public service-motivation*. Økonomi og Politik, 89(4), s. 15-28.
- Klimaaftalen. (2024). *Klimaneutralt Aarhus 2030*. Aarhus.dk. <https://aarhus.dk/demokrati/projekter-og-samarbejder/klima/ny-klimaplan/klimaafale>
- Kristiansen, S. (2020). *Kvalitative analyseredskaber*. I Brinkmann, S., & Tanggaard, L. Kvalitative metoder. En grundbog (2. udgave). Aalborg Universitet: Hans Reitzels Forlag.
- Kuipers, B, S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia J., Van der Voet, J. (2014). *The Management of Change in Public Organizations: A Literature Review*. Public Administration, 92(1): 1-20
- Lanfer, S. S. L, Becker, C., & Goritz, A. S. (2021). *Well-being in open space offices: The role of office features and psychosocial working conditions*. Work (Reading, Mass.), 68(2), 317–332. <https://doi.org/10.3233/WOR-203378>
- Leesman. (2017). *The rise and rise of activity-based working: Reshaping the physical, virtual and behavioural workspace*.
- Lindsay, C. A., Marks, E., & Gorlow, L. (1967). *The Herzberg Theory: A Critique and Reformulation*. Journal of Applied Psychology, 51(4p1), 330–339. <https://doi.org/10.1037/h0024868>
- Mak, B. L., & Sockel, H. (2001). *A confirmatory factor analysis of IS employee motivation and retention*. Information & Management, 38(5), 265–276. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(00\)00055-0](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(00)00055-0)
- Malik, M. E., & Naeem, B. (2013). *Towards Understanding Controversy on Herzberg Theory of Motivation*. World Applied Sciences Journal

<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=06e20913a17e466cf6fc9270e496d0699e7ed637>

- Marzban, S., Candido, C., Mackey, M., Engelen, L., Zhang, F., & Tjondronegoro, D. (2023). *A review of research in activity-based working over the last ten years: lessons for the post-COVID workplace*. Journal of Facilities Management, 21(3), 313-333. <https://doi.org/10.1108/JFM-08-2021-0081>
- Meel, J. van. (2020). *The Activity-Based Working Practice Guide*.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). *Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model*. Journal of Applied Psychology, 89(6), 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- Mwita, K. M. (2022). *Strengths and weaknesses of qualitative research in social science studies*. International Journal of Research in Business and Social Science, 11(6), 618-625.
- O'Connor, C., & Joffe, H. (2020). *Intercoder Reliability in Qualitative Research: Debates and Practical Guidelines*. International Journal of Qualitative Methods, 19. <https://doi.org/10.1177/1609406919899220>
- O'Toole, C., Schneider, J., Smaje, K., & LaBerge, L. (2020, October 5). *How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point-and transformed business forever*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>
- Perry, J. L. & Hondeghem, A. (2008). *Motivation in public management: The call of public service*. New York: Oxford University Press.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). *The Motivational Bases of Public Service*. Public Administration Review, 50(3), s. 367-373.
- Prakash, T. (2024). *Regeringen vil spare 1.000 årsværk væk: "Vi betragter ikke os selv som kolde hænder."* DR. <https://www.dr.dk/nyheder/politik/regeringen-vil-spare-1000-aarsvaerk-vaek-vi-betragter-ikke-os-selv-som-kolde-haender>
- Quattrone, P., & Hopper, T. (2001). *What does organizational change mean? Speculations on a taken for granted category*. Management Accounting Research, 12(4), 403–435. <https://doi.org/10.1006/mare.2001.0176>
- Rasila, H., & Rothe, P. (2012). *A problem is a problem is a benefit? Generation Y perceptions of open-plan offices*. Property Management, 30(4), 362–375. <https://www-emerald-com.zorac.aub.aau.dk/insight/content/doi/10.1108/02637471211249506/full/pdf>

- Sekhar, C., Patwardhan, M., & Singh, R. K. (2013). *A literature review on motivation*. Global business perspectives, 1, 471-487.
- Shon, J., Porumbescu, G. A., & Christensen, R. K. (2019). *Can budget ambiguity crowd out intrinsic motivation? Longitudinal evidence from federal executive departments*. Public Administration, 98(1), 194–209. <https://doi.org/10.1111/padm.12618>
- Smollan, R. K. (2015). *The Personal Costs of Organizational Change: A Qualitative Study*. Public Performance & Management Review
- Størseth, F. (2004). *Maintaining work motivation during organisational change*. Human Resources Development and Management, 4(3)
- Terry, D.J., Callan, V.J. and Sartori, G. (1996). 'Employee adjustment to an organizational merger: stress, coping and intergroup differences'. Stress Medicine, Vol. 12, pp.105–122.
- Teknik og Miljø. (2025). *Teknik og miljø som arbejdsplads*. [Aarhus.dk](https://aarhus.dk).
<https://aarhus.dk/om-kommunen/teknik-og-miljoe/teknik-og-miljoe-som-arbejdsplads>
- van der Voordt, T. J. M. (2004). *Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces*. Journal of Corporate Real Estate, 6(2), 133–148.
<https://doi.org/10.1108/14630010410812306>
- Varma, C. (2017). *Importance of employee motivation & job satisfaction for organizational performance*. International journal of social science & interdisciplinary research, 6(2).
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.
- Weiner, B. (1985). *An attributional theory of achievement motivation and emotion*. Psychological Review, 92(4), 548–573. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.92.4.548>
- Wetherall, H., & Lippell, S. (2016). *What is the Impact of Low Employee Motivation Levels Within Organisations?*. Journal of Research, 26.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods*. (Fifth edition.). SAGE.
- Yusoff, W. W., Kian, T. S., & Idris, M. M. (2013). *Herzberg's two factors theory on work motivation: Does it work for today's environment?* Global Journal of Commerce & Management Perspective, s. 18-22
- Østhus, S. (2007). *For better or worse? Workplace changes and the health and well-being of Norwegian workers*. Work, Employment and Society, 21(4)