

Västra Götalandsregionen

2018-01-31

Så förbereder vi oss för nytt arbetsätt i nya Regionens hus

Guide för ledning, chefer och medarbetare

Inledning

Syftet med denna guide är att stödja blivande hyresgäster i det interna arbetet med att förbereda sig inför ett nytt arbetssätt. Guiden är framtagen av Delprojekt förändringsledning och den är baserad på erfarenheter från flera liknande projekt som genomförts inom offentliga och privata verksamheter.

Ambitionen är att erbjuda ett underlag att utgå ifrån, hämta stöd och inspiration ifrån samt använda efter sina förutsättningar och behov. Förändringsresan för varje förvaltning, bolag eller stiftelse är unik och alla verksamheter planerar i egen regi för sin egen process.

Guiden beskriver exempel på vem som gör vad uppdelat på följande nivåer:

- Ledningsnivå inom förvaltning, bolag, stiftelse
- Chefsnivå
- Medarbetarnivå.

Den senaste version av guiden finns på projektets webbsida och uppdateras vid behov. Guiden är ett komplement till [Riktlinjer för administrativa miljöer i Västra Götalandsregionen](#) från 2016-12-05.

Delprojekt förändringsledning

Delprojektet verkar inom ramen för projektet Nya Regionens hus och har i uppdrag att ta fram en sammanhållen process så förvaltningar och bolag är förberedda för ett nytt arbetssätt i en aktivitetsbaserad miljö vid inflyttning till de nya Regionens hus i Skövde och Göteborg.

Processen och förändringsarbetet leds av ansvariga chefer inom respektive verksamhet och delprojektet tar fram metoder och verktyg som stöd för chefer (guide, seminarier för chefer och medarbetare, utbildningar med mera). Information publiceras löpande på projektets övergripande webbplats där även kontaktuppgifter finns till projektet: www.vgregion.se/nya-regionens-hus

Innehåll

Uppgifter för förvaltningschef, VD och ledningsgrupper	4
Skapa engagemang för ett nytt arbetssätt	4
Starta det interna arbetet	4
Skapa förutsättningar för chefer att leda förändringsarbetet	4
Uppmuntra kompetensutveckling	5
Samarbeta med HR och företagshälsovård.....	5
Uppgifter för chefer.....	6
Skapa engagemang för ett nytt arbetssätt	6
Lär dig mer om att leda i en aktivitetsbaserad miljö	6
Öka kännedomen om ett aktivitetsbaserat arbetssätt	6
Låt Regionens hus bli en stående mötespunkt	6
Stötta medarbetarna och låt förändringen ta tid	6
Se över arbetsprocesser och rutiner	7
Fundera på verksamhetens behov av kompetensutveckling.....	7
Samarbeta med HR och företagshälsovård.....	7
Uppgifter för medarbetare.....	8
Förbered dig för ett aktivitetsbaserat arbetssätt.....	8
Delta aktivt i dialogen	8
Sök kunskap	8
Utveckla arbetsuppgifter	8
Städa och rensa.....	8
Ta ansvar för din roll i helheten	8
Uppgifter för intern arbetsgrupp	9
Starta det interna arbetet	9
Skapa dialog med cheferna.....	9
Skapa dialog med medarbetare och bilda referensgrupp	9
Bearbeta medarbetarenkäten igen.....	9
Skapa en intern informationssida om Regionens hus.....	10
Ha regelbundna informationsmöten	10
Verka för digitalisering.....	10
Samordna förberedelserna kring flytten.....	10
Upplägg för intern chefsdialog	11
Ledarskap i en aktivitetsbaserad miljö.....	11
Kompetensutveckling.....	11
Möjligheter och farhågor	11
Upplägg för intern medarbetardialog	12
Hyresgästrepresentantens roll	12
Bilaga 1 Ledarskap och medarbetarskap vid ett aktivitetsbaserat arbetssätt (ABW)	13
Skapa tillit i förändringen.....	13
Ökat medarbetaransvar med fokus på slutresultatet.....	13
Att skapa trygghet i en gränslös miljö.....	14

Uppgifter för förvaltningschef, VD och ledningsgrupper

- Tillsätt en intern arbetsgrupp för att förbereda verksamheten för ett nytt arbetssätt i en aktivitetsbaserad miljö
- Se till att lämpliga aktiviteter genomförs på chefs- och medarbetarnivå och verka för en god övergång till nya arbetssätt i Regionens hus
- Ha löpande samverkan med fackliga företrädare inom ramen för samverkansavtal/MBL.

Ledningsgrupper och chefer har en viktig roll när det gäller att leda medarbetarna och vara ambassadörer för ett nytt arbetssätt i Regionens hus. Det finns goda möjligheter att samtidigt ta tillfället i akt och utveckla verksamheten ytterligare.

Nedan är förslag på uppgifter för ledningsnivån inom förvaltningar, bolag och stiftelser.

Skapa engagemang för ett nytt arbetssätt

- Initiera förändringsarbetet och ta ägarskap för frågan inom er ledningsgrupp.
- Låt Regionens hus bli en stående punkt på ledningsmöten
- Skapa engagemang och delaktighet så verksamhetens chefer får förutsättningar att verka som ambassadörer.
- Ta gärna kontakt med projektet för nya Regionens Hus för dialog och samarbete.

Starta det interna arbetet

Tillsätt vid behov en intern arbetsgrupp. Det är ett bra sätt att skapa delaktighet och ge goda förutsättningar för förändringen. Samtidigt stannar den förändringskompetens vi bygger upp inom organisationen.

Förslag på hur man kan lägga upp en intern arbetsgrupp finns i slutet av dokumentet. Representanter som kan ingå i det interna arbetet är till exempel verksamhetens hyresgästrepresentant, HR, förändringsledning (verksamhetsutvecklare, projektledare, förändringsledare), kommunikatör, lokalt IT-ansvarig (LITA)

Skapa förutsättningar för chefer att leda förändringsarbetet

Sprid kunskap om aktivitetsbaserat arbetssätt och hur ledarskapet påverkas och utvecklas med ett nytt arbetssätt. Det finns stöd i den bifogade forskningssammanställningen (Bilaga 1) från Institutet för Stressmedicin (ISM) som beskriver ledarskap och medarbetarskap inom aktivitetsbaserade ytor. Genomför gärna studiebesök på aktivitetsbaserade kontor med fokus på ledarskapsfrågor.

Öka möjligheten till dialog mellan chefer om de nya arbetssätten i befintliga chefsgrupper eller nya nätverk. Förslag på upplägg för chefsdialog finns i slutet av dokumentet. Låt frågorna ta tid.

Uppmuntra kompetensutveckling

Uppmuntra chefer och medarbetare att delta vid de gemensamma seminarier som arrangeras för blivande hyresgäster.

Genomför egna aktiviteter inom er verksamhet vid behov av fördjupning. Det finns utbildningspaket, exempelvis föreläsningar eller workshops inom aktuella ämnen. Information om dessa och hur man går tillväga kommer att finnas på [projektets externa webbplats](#).

Samarbeta med HR och företagshälsovård

Det kan behövas ett djupare samarbete med HR-funktionen i olika typer av frågor. Det finns också möjlighet att använda de kompetenser som finns inom företagshälsovården, Hälsan & Arbetslivet.

Uppgifter för chefer

- Ansvara för att förberedelsearbetet genomförs inom ditt eget verksamhetsområde
- Skapa delaktighet och engagemang, tillsätt resurser, ta del av aktiviteter som erbjuds, med mera
- Se till att verksamhetens arbetsätt och rutiner utvecklas och digitaliseras för att öka möjligheten att gå över till ett aktivitetsbaserat arbetsätt
- Stötta och coacha dina medarbetare kontinuerligt under förändringsresan.

Nedan är förslag på uppgifter för chefsnivån inom förvaltningar, bolag och stiftelser.

Skapa engagemang för ett nytt arbetsätt

Avsätt tid för att leda förändringsarbetet och skapa delaktighet inom din verksamhet. Du kan hålla dig uppdaterad genom [projektets externa webbplats](#) eller via din verksamhets hyresgästrepresentant. Ta gärna kontakt med projektet Nya Regionens Hus för dialog och samarbete.

Lär dig mer om att leda i en aktivitetsbaserad miljö

Delta i de aktiviteter som Delprojekt förändringsledning bjuder in till för att lära dig mer om det aktivitetsbaserade arbetsättet. Sätt dig in i ledarskapsfrågor kopplat till ett nytt arbetsätt och vad som kommer att krävas av dig som chef. En forskningssammanställning från Institutet för stressmedicin (ISM) beskriver ledarskap och medarbetarskap inom aktivitetsbaserade ytor. Se Bilaga 1 längst bak i dokumentet. Engagera dig i interna chefsdialoger för att utbyta erfarenheter.

Öka kännedomen om ett aktivitetsbaserat arbetsätt

Se till att alla medarbetare känner till vad ett aktivitetsbaserat arbetsätt innebär. Arbeta tillsammans igenom vad begreppet innebär, hur lokaler är utformade och hur en arbetsdag kan se ut. På [projektets externa webbplats](#) finns information, presentationsmaterial med mera.

Låt Regionens hus bli en stående mötespunkt

Avsätt tid för att diskutera Regionens hus och aktivitetsbaserat arbetsätt på gemensamma möten. Hyresgästrepresentanten och eventuella representanter för referensgrupper kan delta och informera om aktuella frågor. Medarbetare inom projektet Nya Regionens hus deltar gärna vid olika träffar hos blivande hyresgäster för att informera och diskutera.

Stötta medarbetarna och låt förändringen ta tid

Avsätt tid för att diskutera aktivitetsbaserat arbetsätt i enskilda samtal med dina medarbetare. Samtalen kan gärna hållas månadsvis beroende på medarbetarens behov. Lyft möjligheter och farhågor, coacha och engagera.

Se till att medarbetarna har möjlighet att avsätta tid för sin personliga förberedelse eller att delta aktivt i projektarbetet, om de har ett uppdrag där i någon arbetsgrupp eller referensgrupp.

Se över arbetsprocesser och rutiner

Ett aktivitetsbaserat arbetssätt underlättas om arbetsprocesser och rutiner är digitala. Initiera arbetet för en översyn och övergång inom din verksamhet.

Fundera på verksamhetens behov av kompetensutveckling

Delprojekt förändringsledning tar fram endagsutbildningar med fördjupning inom olika ämnen som verksamheterna kan genomföra i egen regi efter behov och i större och mindre grupper. Fundera över din verksamhets behov av kompetensutveckling kring nya arbetssätt och boka dessa via Delprojekt förändringsledning. Information om hur man går tillväga kommer att finnas på [projektets externa webbplats](#).

Samarbeta med HR och företagshälsovård

Ett djupare samarbete kan behövas med HR-funktionen i olika typer av frågor. Det finns också möjlighet att använda de kompetenser som finns inom företagshälsovården hos Hälsan & Arbetslivet.

Uppgifter för medarbetare

- Förbereda dig för ett aktivitetsbaserat arbetsätt genom att delta i de aktiviteter och seminarier som erbjuds
- Ta ansvar för och påverka din egen och verksamhetens utveckling
- Se din roll i helheten och bidra till en hälsofrämjande arbetsmiljö.

Nedan är förslag på uppgifter för medarbetarnivån inom förvaltningar, bolag och stiftelser.

Förbered dig för ett aktivitetsbaserat arbetsätt

Förbered dig för ett aktivitetsbaserat arbetsätt och vad det innebär för dig under din arbetsdag. Bekanta dig med både möjligheter och utmaningar i det nya arbetsättet och med ny teknik. Läs information på [projektets externa webbplats](#) och bidra gärna med dina egna frågor under sidan för Vanliga frågor och svar. Sök fakta och läs på kring det du funderar på. En forskningssammanställning från Institutet för stressmedicin (ISM) som beskriver ledarskap/medarbetarskap inom aktivitetsbaserade ytor finns längst bak i detta dokument (Bilaga 1).

Delta aktivt i dialogen

Dialog med din chef är välkommen. Du kan också prata med de representanter som medverkar i ert interna arbete kring Regionens hus. Tveka inte att lyfta och diskutera eventuella farhågor. Medverka vid interna aktiviteter som anordnas kopplat till projekten.

Sök kunskap

Delta i de aktiviteter som arrangeras, exempelvis seminarier för medarbetare i ämnen kopplade till ett aktivitetsbaserat arbetsätt. Det kan också finnas möjlighet att genomföra lokala aktiviteter om du ser att din arbetsplats skulle behöva fördjupa sig inom ämnen från seminarierna. Ta upp frågan med din närmaste chef.

Utveckla arbetsuppgifter

Ta aktivt ansvar för att utveckla egna samt verksamhetens arbetsområden. Sök lösningar för att övergå till digitala rutiner och processer.

Städa och rensa

Ett aktivitetsbaserat arbetsätt underlättas om du har möjlighet att ha det mesta av ditt arbetsmaterial digitalt. Scanna in dokument du behöver och rensa bland papper och pärmar. En gemensam städdag på arbetsplatsen kan vara ett sätt att göra rensningen lite roligare. Är du osäker på vad som måste sparas, eller kan gallras, kan du ta hjälp av ansvarig registrator.

Ta ansvar för din roll i helheten

Bidra till en god arbetsmiljö på din arbetsplats. Lyssna och ha respekt för allas åsikter.

Uppgifter för intern arbetsgrupp

En intern arbetsgrupp kan på förvaltningschefens uppdrag ansvara för att driva förändringsprocessen internt inför övergången till nya arbetsätt i en aktivitetsbaserad miljö. Gruppens storlek avgörs efter behov och bör vara verksam även efter inflyttning, då det nya arbetssättet ska anammas och följas upp.

En rekommendation för projekt som rör aktivitetsbaserat arbetssätt är att fokusera särskilt på människan, tekniken och lokalerna. Beroende på ert behov kan det vara en fördel om till exempel kompetenser inom HR och IT ingår i arbetsgruppen.

Nedan är förslag på uppgifter för interna arbetsgrupper inom förvaltningar, bolag och stiftelser.

Starta det interna arbetet

Gör en plan för arbetet och avsätt tid. Fundera över hur förändringsarbetet ska genomföras, hur ni skapar delaktighet inom er verksamhet och får medarbetare att vilja vara med på resan. Kan arbetsgruppen fungera som interna ambassadörer så är det positivt för verksamheten. Ta gärna kontakt med projektet Nya Regionens Hus för dialog och samarbete.

Skapa dialog med cheferna

Verka för att chefer ges möjlighet till information och dialog om nya arbetsätt. Det är viktigt att chefer emellan kan diskutera förändring, möjligheter, utmaningar och ledarskapets roll i förberedelsearbetet och efter inflyttning. Använd befintliga chefsgrupper eller skapa vid behov nya nätverk med chefer med medarbetare som ska flytta till de nya husen. Var sammankallande i arbetet eller bjud in er till befintliga chefsgrupper för att ge information om nytt arbetsätt i nya lokaler så att cheferna är uppdaterade och kan visa vägen för sina medarbetare.

Skapa dialog med medarbetare och bilda referensgrupp

Verka för att skapa medarbetardialoger. Ett sätt är att bilda en referensgrupp med medarbetare från de avdelningar/enheter/team som ska flytta till nya Regionens Hus. Denna medarbetardialog kring nytt arbetsätt och verksamhetens förändring är värdefull. En referensgrupp är ett stöd som kan fungera som en förlängd arm ut till alla medarbetare och skapa förankring, sprida kunskap och engagemang. Förslag på upplägg för medarbetardialog/referensgrupp finns längre bak i dokumentet.

Bearbeta medarbetarenkäten igen

Flera verksamheter genomförde en medarbetarenkät under 2016-2017 och samlade in fakta inför flytten, vilket också skapade delaktighet bland medarbetare. Bearbeta gärna resultatet igen för att se om det finns frågeställningar kvar att åtgärda eller kommunicera.

Skapa en intern informationssida om Regionens hus

Gör en projektsida på intranätet med information om ert interna arbete med förändringen, exempelvis minnesanteckningar från arbetsgrupper etc. Länka till projektet externa webb och andra projektsidor med övergripande material.

Ha regelbundna informationsmöten

Arrangera möten tillsammans med cheferna för att sprida kunskap om ett nytt arbetsätt och ge aktuell information till medarbetarna. Använd APT eller andra lämpliga forum till att informera och följa upp de aktiviteter som sätts igång för att t ex städa, digitalisera, minska behovet av papper etc.

Verka för digitalisering

Ett aktivitetsbaserat arbetsätt underlättas om merparten av arbetsmaterialet är digitalt. Håll dialog i olika grupper och påverka så frågan kommer framåt. Främja städning och rensning och bjud in till gemensamma tillfällen på arbetsplatsen där man städar tillsammans och skapar gemenskap kring frågorna. Vid behov kan ansvarig registrator bjudas in och berätta om regler kring gallring, arkivering med mera.

Samordna förberedelserna kring flytten

Samordna arbetet med att förbereda för en verksamhetsflytt och ta fram ansvarsområden kring vem som gör vad. Hyresgästrepresentanterna är väl insatta i frågor om Regionens hus och bistår i arbetet, ta gärna kontakt med huvudprojektet vid frågor.

Upplägg för intern chefsdialog

Det interna förändringsarbetet ska ledas av ansvariga chefer inom respektive verksamhet. För att skapa goda förutsättningar i arbetet är det viktigt att chefer emellan kan hålla dialog kring aktivitetsbaserat arbetssätt med fokus på ledarskap. Det ökar chefernas möjlighet att visa vägen, involvera och engagera sina medarbetare.

Ett bra sätt att fånga upp frågor kring ledarskap är att samla chefer som kommer att ha medarbetare i Regionens hus till regelbundna träffar. Använd befintliga chefsgrupper eller skapa nya nätverk för att diskutera förändring, möjligheter, utmaningar och ledarskapets roll i förberedelsearbetet och efter inflyttning.

Förslagsvis så kan den arbetsgrupp som leder arbetet internt vara sammankallande och tillsammans med cheferna ansvara för att leda arbetet framåt. Chefsdialogerna bör fortsätta även efter inflyttning, då det nya arbetssättet ska anammas och följas upp.

Nedan är förslag på ämnen för dialogmöten mellan chefer

Ledarskap i en aktivitetsbaserad miljö

Hämta kunskap om aktivitetsbaserat arbetssätt och håll dialog kring hur ledarskapet påverkas och utvecklas genom det nya arbetssättet och hur man kan förbereda sig. Genomför gärna studiebesök på aktivitetsbaserade kontor med fokus på ledarskapsfrågor.

Stöd finns i bifogad forskningssammanställning från ISM som beskriver ledarskap och medarbetarskap inom aktivitetsbaserade ytor (Bilaga 1).

Kompetensutveckling

Diskutera om det finns behov av fördjupning/workshops inom några områden. Information om gemensam kompetensutveckling som arrangeras via seminarier och utbildningspaket kommer att finnas på [projektets externa webbplats](#).

Möjligheter och farhågor

Diskutera vilka frågor som ses som möjligheter och farhågor inom den egna verksamheten och hantera, bearbeta och sök svar kring frågeställningar. Om ni i ett tidigare skede gjort en medarbetarenkät inför arbetet kring Regionens hus så bör det resultatet bearbetas och användas i det fortsatta arbetet.

Upplägg för intern medarbetardialog

Om man väljer att starta medarbetardialog internt, via exempelvis en referensgrupp, så kan den fungera som arbetsgruppens förlängda arm till medarbetarna.

I vissa verksamheter finns kanske redan befintliga medarbetargrupper, pilotgrupper eller liknande. Om det är möjligt kan dessa med fördel användas även i förberedelsearbetet inför Regionens hus.

En referensgrupp kan gärna bestå av män och kvinnor i blandade åldrar, med olika kompetenser och olika tankar om aktivitetsbaserat arbetssätt. Gruppens uppgift är att vara delaktiga i att förbereda avdelningar, team och medarbetare inför ett nytt arbetssätt i en ny lokal. Deltagarna i referensgruppen får information och delger kollegor kring projektet och kan hålla dialog kring olika frågor och ta med synpunkter åter till arbetsgruppen.

Referensgruppens medlemmar kan bli goda ambassadörer och vara ett stöd i arbetet med att skapa en intern delaktighet. Det kan ge medarbetare trygghet att ha dialog med en kollega som har extra information och där kollegor emellan kan diskutera frågor kopplat till Regionens hus och förändrade arbetssätt.

Hyresgästrepresentantens roll

Vid hyresgästmöte i projektet Nya Regionens hus den 20 okt 2017 definierades en ny roll för hyresgästrepresentanterna. Eftersom projekten gick över till ett nytt skede med större fokus på verksamhetsfrågor och förändringsarbete fanns behov av ett utökat samarbete mellan projekt och hyresgästrepresentanter.

Hyresgästrepresentantens roll innebär att

- vara ambassadör för införandet av nya arbetssätt och bidrar till att förändringen genomförs på ett framgångsrikt sätt
- ansvara för att säkerställa dialog, förankring och information från huvudprojektet till respektive förvaltningsledning/bolagsledning
- ansvara för att återkoppla förvaltningsledningens/bolagets lednings synpunkter i verksamhetskritiska frågor till huvudprojektet
- ansvara för att skapa, och eventuellt leda, en arbetsgrupp inom den egna organisationen.

Bilaga 1

Ledarskap och medarbetarskap vid ett aktivitetsbaserat arbetssätt (ABW)

Skapa tillit i förändringen

Hur anställda upplever nya kontorslokaler beror förutom fysiska faktorer till stor del på hur själva förändringsprocessen och flytten hanteras. Viktiga framgångsfaktorer i lyckade flyttprojekt är att förändringen är initierad, kommunicerad och tydligt vägled av högsta ledningen, att en grundlig analys av befintliga lokaler och arbetssätt är genomförd och anställdas delaktighet i förändringsprocessen är säkrad.

Öppna upp för en pågående dialog, där medarbetarna har möjlighet att ställa frågor och samtala om farhågor och förhoppningar under hela förändringsprocessen, både före och efter flytt. Skapa utrymme för reflektion och samtal. Betona det gemensamma lärandet. Satsa på personalsociala aktiviteter för att stärka arbetsgemenskapen. Som chef behöver du även visa att du är inställd på att medverka till en lösning av de frågor som kommer upp samt, att ta hjälp av extern expertis om så behövs. Genom att ha en god beredskap och visa omsorg om personalen i en förändring skapades en tillit.

Ökat medarbetarsvar med fokus på slutresultatet

Medarbetarsvaret ökar automatiskt i en aktivitetsbaserad kontorsmiljö samtidigt som synligheten minskar. Detta ställer nya krav på dig som ledare, då du inte kan ha kontroll på dina medarbetare på samma sätt som i cellkontor. Det kan vara svårt att uppmärksamma alla medarbetare då de som hörs och är mer utåtriktade är lättare att hålla reda på än de som är tystare.

Då man i ABW-kontoret har möjlighet att välja var man vill sitta kan det bidra till att de medarbetare som har en benägenhet att smyga undan lättare kan göra det och därför osynliggörs i större utsträckning. Den minskade dagliga kontakten mellan chef och medarbetare kan därför medföra en hälsorisk då signaler på ohälsa från medarbetare lättare kan undgå chefen. En fungerande dialog och tätare träffar underlättar kontakten med medarbetarna.

Ett fungerande ledarskap i en ABW-miljö kännetecknas av ledarskap för självorganisering. Chefer som övergått till ABW berättar att deras förväntningar på medarbetarna har behövt förtydligas på grund av det självständiga arbete som kontoret frambringar. Som chef delegerar du ansvaret till medarbetarna som själva tar ansvar som slutresultatet. Medarbetarna tvingas ta ett större eget ansvar, vilket också kräver att chefen tillåter den frihet som det egna ansvaret innebär. Chefer som verkat i aktivitetsbaserade miljöer berättar att de nu ger mer ”fria tyglar”, vilket samtidigt kräver att chefen sätter tydliga mål för varje medarbetare. Medarbetarna bör med andra ord vara på det klara med vad som förväntas av dem för att cheferna, i sin tur, ska kunna uppmärksamma och mäta prestationer.

Vissa chefer beskriver att det blivit ett större fokus på prestationsmätningar. Eftersom cheferna inte har lika stor inblick i medarbetarnas vardag jämfört med tidigare, avgör slutprodukten vem som klarar arbetet i sig. Var, när och hur arbetet utförs verkar spela mindre roll för de chefer som ledare medarbetare i aktivitetsbaserade kontorslösningar.

Samtidigt konstaterar man i andra studier att arbetet riskerar att blir väldigt uppgiftsorienterat i ABW-miljö, eftersom kontakterna tenderar att bli mer ytliga.

Att skapa trygghet i en gränslös miljö

Tillgänglighet, lyhördhet, engagemang, tillit samt stöttning och coaching förespråkas av chefer med erfarenhet från ABW. Medarbetarna efterfrågar en flexibel ledarstil anpassad efter behov. Vissa individer har till exempel större benägenhet att synas och höras än andra.

Dialogen med medarbetarna behöver utvecklas genom tätare avstämningar och kompletterande, korta medarbetarsamtal liksom alternativa mötesformer och en tydlighet och målsättning som banar väg för medarbetarnas prestationer.

Att skapa trygghet för medarbetarna så att de kan vara produktiva och effektiva i en gränslös miljö som den aktivitetsbaserade är A och O. Om ledarskapet fungerar ökar även chanserna för att medarbetarskapet gör det eftersom de båda begreppen går hand i hand.

Ann-Mari Hultberg, Institutet för stressmedicin (ISM), 2018-01-29