



**INSTITUTIONEN FÖR FILOSOFI,
LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI**

AKTIVITETSBASERAT KONTOR – VAD HÄNDER MED KOMMUNIKATIONEN?

En studie av kommunikation på aktivitetsbaserade arbetsplatser ur kommunikatörens perspektiv

Tanja Greter

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Kommunikatörsprogrammet med inriktning mot myndigheter och offentlig förvaltning
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	Vt 2015
Handledare:	Åsa Abelin
Examinator:	Orla Vigsø

Abstract

Uppsats/Examensarbete:	15 hp Kommunikatörsprogrammet med inriktning mot myndigheter och
Program och/eller kurs:	offentlig förvaltning
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	Vt 2015
Handledare:	Åsa Abelin
Examinator:	Orla Vigsø Aktivitetsbaserat kontor, internkommunikation, kommunikatörer, meningsskapande kommunikation, synkron och asynkron
Nyckelord:	kommunikation, möbler och inredning som kommunikation

Syfte: Studiens syfte var att undersöka hur kommunikatörer upplever att internkommunikationen på aktivitetsbaserade arbetsplatser fungerar. Fokus för den här studien var att belysa kommunikatörens roll och syn på kommunikation på aktivitetsbaserade arbetsplatser.

Teori: Studien utgår från en meningsskapande syn på kommunikation och ett tolkande perspektiv på organisationer när det gäller den muntliga kommunikationen. När det gäller digital kommunikation har utgångspunkten varit Bayms teorier om synkron och asynkron kommunikation. Vid tolkning av möbler och inredning som kommunikation har utgångspunkten i huvudsak varit teori om instrumentell, estetisk och symbolisk design.

Metod: Studien bygger på åtta kvalitativa telefonintervjuer. Respondenterna var kommunikatörer på sju aktivitetsbaserade arbetsplatser och en på cellkontor. En spridning av både storlek på och typ av arbetsplatser har eftersträvat. Allt material har transkriberats och sammanställts utifrån studiens frågeställning.

Resultat: Kommunikatörerna är över lag mycket nöjda med det aktivitetsbaserade arbetssättet som de tycker underlättar deras arbete. Det är lättare att få till mänskliga möten vilket gör att den meningsskapande kommunikationen underlättas. Själva kommunikationsarbetet för kommunikatorerna förändras inte förutom då det gäller ledarskapsstöd. Det är kommunikationen som sådan som förändras. Den muntliga kommunikationen blir viktigare. Dessutom används fler digitala kommunikationskanaler. Framför allt är det användningen av mer synkrona medier som ökar. Möbler och inredning spelar en viktig roll på det aktivitetsbaserade kontoret. De kan användas både för att öka produktivitet och trivsel på arbetsplatsen samt för att förbättra varumärket internt och externt.

Förord

Stort tack till alla respondenter som alla bidragit till att göra denna studie möjlig. Ni har gett mig mycket värdefull information och varit generösa med att dela med er av det ni vet och kan om aktivitetsbaserat kontor. Jag känner en stor tacksamhet över den förståelse som ni tillsammans med mig skapade under intervjuerna.

Tack även till min handledare Åsa Abelin för ditt genuina intresse och din positiva inställning under hela processen. Dina frågor och tips har fört den här uppsatsen framåt. Jag vill även tacka kursledaren Pauli Korteinen för ditt engagemang för alla oss som skrivit uppsats i vår.

Den allra största uppskattningen skulle jag dock vilja ge till min fyra fantastiska barn, Jesper, Olof, Eskil och Ylva. Tack för att ni har haft tålamod med mig när jag kväll efter kväll skrivit på uppsatsen hemma vid köksbordet. Jag älskar er för dem ni är!

Tanja Greter

Göteborg, maj 2015

Innehållsförteckning

Inledning	1
1.1 Syfte och frågeställningar	1
1.2 Avgränsningar.....	1
2 Bakgrund	3
2.1 Begrepp	3
2.2 Kommunikatörens roll.....	5
3 Teoretiska perspektiv och tidigare forskning	6
3.1 Kommunikationsteori	6
3.1.1 Transmissionsteorin.....	6
3.1.2 Den meningsskapande synen	6
3.1.3 Kaosteori.....	6
3.1.4 IT-systemen.....	7
3.1.5 Möbler, inredning, tid och rum som icke verbal kommunikation	7
3.2 Kontorsforskning	8
3.3 Forskning om aktivitetsbaserat kontor	9
3.4 Att sitta på kontor.....	11
3.5 Forskningsperspektiv.....	12
4 Metod	14
4.1 Metodval.....	14
4.2 Urval och tillvägagångssätt.....	14
4.3 Forskningsetik.....	16
4.4 Bearbetning av data.....	17
4.5 Metodkritik	17
5 Resultat.....	19

5.1 Vad säger kommunikatören om kommunikationen på den aktivitetsbaserade arbetsplatsen? Är den annorlunda än på andra typer av kontor?	19
5.2 Vilka möjligheter finns för kommunikatören på en aktivitetsbaserad arbetsplats?.....	22
5.3 Vilka utmaningar finns för kommunikatören på en aktivitetsbaserad arbetsplats?	23
5.4 Vilken betydelse har kommunikationstekniska hjälpmedel, möbler och inredning för det aktivitetsbaserade arbetssättet?	25
6 Diskussion	30
6.1 Kommunikationen öga mot öga.....	30
6.2 Kommunikation via digitala kanaler och tryckt material	34
6.3 Icke verbal kommunikation	37
6.4 Vidare forskning	41
7 Sammanfattning.....	44
Referenslista	47
Bilagor.....	49
Bilaga 1 - Guide för kommunikatörer på aktivitetsbaserat kontor.....	49
Bilaga 2 ó Intervjuguide	51

Inledning

1.1 Syfte och frågeställningar

Det huvudsakliga syftet med den här uppsatsen är att undersöka hur kommunikatorer upplever att internkommunikationen på aktivitetsbaserade arbetsplatser fungerar. Fokus i studien kommer att vara kommunikatorens roll och syn på kommunikationen. Studien kommer att undersöka hur kommunikatorer på olika arbetsplatser som är aktivitetsbaserade uppfattar att kommunikationen fungerar, vilka utmaningar och vilka möjligheter som finns. Det ska mynna ut i en guide (Bilaga 1) som internkommunikatorer som står inför att införa eller har aktivitetsbaserat arbetssätt på sitt kontor kan använda.

Följande fem frågeställningar är utgångspunkt för studien.

1. Vad säger kommunikatorer om internkommunikationen på den aktivitetsbaserade arbetsplatsen? Är den annorlunda än på andra typer av kontor?
2. Vilka möjligheter finns för kommunikatorerna på en aktivitetsbaserad arbetsplats?
3. Vilka utmaningar finns för kommunikatorerna på en aktivitetsbaserad arbetsplats?
4. Vilken betydelse har kommunikationstekniska hjälpmedel, möbler och inredning för det aktivitetsbaserade arbetssättet?
5. Hur skulle kommunikationsteorier kunna appliceras på det aktivitetsbaserade kontoret?

1.2 Avgränsningar

Denna uppsats kommer inte att fokusera på själva implementeringen eller förändringsprocessen då det aktivitetsbaserade arbetssättet införs. Detta är ett intressant område men handlar mer om förändringskommunikation i största allmänhet än kommunikation på aktivitetsbaserad arbetsplats vilket är fokus för den här uppsatsen. Den kommer inte heller att ta upp den psykosociala eller fysiska arbetsmiljön. Studien kommer heller inte fokusera på medarbetarnas syn på kommunikationen. Även detta hade varit intressant men ryms inte inom tidsramen för den här studien. Att fokusera på kommunikatorens roll gör att studien får en mer tydlig koppling till kommunikatorsutbildningen och kan komma till användning för både blivande och

yrkesverksamma kommunikatörer. Studien kommer endast att fokusera på internkommunikation.

2 Bakgrund

Denna studie är en uppdragsuppsats åt Unionens regionkontor i Göteborg. Kontoret flyttar 2016 till aktivitetsbaserade lokaler. Därför finns ett intresse av att samla på sig så mycket kunskap och information det bara går från Unionens sida, för att det ska bli så bra som möjligt när flytten väl är genomförd. Då arbetssättet kommer att förändras är det viktigt att undersöka om även kommunikatorens arbete behöver förändras. Unionen har varit delaktig i att ta fram ämnesområdet som de vill ha undersökt och kommit med tips på företag som tillämpar aktivitetsbaserat arbetssätt. Utöver detta är uppsatsen skriven helt självständigt utan uppdragsgivarens inblandning.

2.1 Begrepp

Det aktivitetsbaserade kontoret är en typ av flexibel arbetsplats. Medarbetarna väljer själva var de vill arbeta utifrån de arbetsuppgifter de har. Det innebär att grundtanken är att ingen ska ha en egen arbetsplats. Kontoret utformas för att passa verksamhetens behov. Av det skälet är inget kontor det andra likt. Det gör även att olika benämningar finns för liknande typer av arbetsplatser. Det finns ofta en önskan om att öka samarbete, kommunikation och kunskapsutbyte på den här typen av arbetsplats. Vanligtvis sparar det aktivitetsbaserade kontoret yta då fler arbetsplatser ryms på mindre yta, vilket reducerar kostnader för arbetsgivaren.

Aktivitetsbaserade arbetsplatser innebär att medarbetarna inte har några egna arbetsplatser. De sätter sig där det passar bäst för den arbetsuppgift de för tillfället ska utföra. Möbler och inredning är tänkta att stödja de arbetsuppgifter som utförs på arbetsplatsen. Det kan innebära att det finns ytor för projektarbete, tysta rum, telefonrum, mötesrum och öppna ytor som delas in i olika zoner. Det kan vara till exempel tysta zoner, flexibla zoner och aktivitetszoner (Seddigh, 2013).

Flexkontor har som främsta syfte att spara yta och har således inte arbetsplatser till alla medarbetare. Det delas ofta in i olika zoner på samma sätt som aktivitetsbaserat kontor. Det förutsätter att inte alla medarbetare är på plats samtidigt. Flexibla lösningar innebär ofta att medarbetarna är fria att arbeta var det passar dem, även utanför kontoret i högre eller lägre grad. Flexibelt arbetssätt kan tillämpas även på andra typer av arbetsplatser än flexkontor.

Kombi-kontor innebär att flexkontor och cellkontor kombineras, det vill säga det finns både enskilda rum och öppna landskap på samma kontor. Här kan även finnas olika rum för olika aktiviteter som till exempel mötesrum och telefonrum (Seddigh, 2013). När de första kombi-kontoren byggdes fanns det enskilda rum till alla medarbetare. Tanken var att kombinera det bästa av två världar, det vill säga både egna rum och ett öppet landskap på samma kontor. Eftersom detta krävde stora ytor modifierades konceptet med tiden så att det numer innebär att en del av personalen har egna rum och andra sitter i det öppna landskapet. (Bodin Danielsson, 2010)

Cellkontor är det mera traditionella kontoret där medarbetarna sitter i egna rum. Det innebär ofta korridorer med enskilda rum med dörrar. Ibland kan två eller tre medarbetare dela på ett rum.

Clean desk kallas det när medarbetarna plockar undan alla papper och annat arbetsmaterial de använt när de lämnar den arbetsplatsen de arbetat vid under längre eller kortare tid. Vanligtvis finns i samband med detta även en strävan efter att arbetet ska ske mer digitalt och papperssnålt.

Hemmazon/hemvist är ett område som finns på många aktivitetsbaserade kontor. Det är den plats där medarbetaren oftast startar sin dag. Där har medarbetaren och de som tillhör arbetsgruppen egna skåp för sina tillhörigheter. Det är även vanligt att gruppen träffas i hemvisten för möten eller liknande.

Lync är ett kommunikationsverktyg med chatt- och videofunktion som är kopplat till Microsoft Outlooks e-postsystem.

Gränsen mellan aktivitetsbaserat-, flex-, och kombikontor är flytande, vilket innebär att en verksamhet kan arbeta enligt definitionen aktivitetsbaserat men kalla det för flexkontor och tvärtom till exempel. Den här uppsatsen har inte tagit fasta på vilket namn företagen valt för sina kontor. Istället undersöks kontor från utgångspunkten att ingen medarbetare ska ha någon egen arbetsplats och att det finns olika arbetsplatser att välja på utifrån vad arbetsuppgiften kräver. Både arbetsplatser där flexibelt arbetssätt tillämpas och där det inte gör det är inkluderade i studien.

2.2 Kommunikatörens roll

När det gäller internkommunikation finns kommunikatorn oftast nära organisationens ledning. Kommunikatörens främsta roll är att övervakna och meddela beslut därifrån (Strid, 1999, p. 27). Det finns ingen annan som övervakar organisationen med samma helhetsperspektiv som kommunikatorn (Erikson, 2011, p. 49). Det ingår även i rollen att fånga upp krav och synpunkter från medarbetarna men detta är en väldigt liten del av det totala arbetet (Strid, 1999, p. 27).

Sveriges kommunikatörer har ett nyare förslag till kommunikatörens/informatörens roll:

- *Informatören bör inta positionen som kontextuell ledare med ansvar för att utveckla organisationens kommunikativa förmåga.*
- *Arbetet bör bedrivas på en kaosteoretisk grund med syftet att utveckla kommunikationsförmågan utifrån ordningsskapande idéer och stimulera till variabilitet i aktiviteter.*
- *Informatörens kontextuella ledarskap fokuseras till fyra verksamhetsområden: processer, strukturer, social interaktion och omvärldsrelationer.*
- *Informatören arbetar i fyra roller som kontextuell ledare: systembyggare, medlare, coach och påverkare.*

(Hamrefors, 2008)

Detta visar vilken bredd av olika arbetsuppgifter som kommunikatorn kan utföra på det aktivitetsbaserade kontoret. Det kan vara allt ifrån att behöva koncentrera sig på att skriva ett nyhetsbrev eller ett pressmeddelande, till att ha möte med företagsledningen kring kommunikationsplanering. Det kan även handla om att arbeta med enskilda medarbetare eller chefer som vill nå ut med någon kampanj. Även arbete i grupper kring reklamkampanjer eller annat kommunikationsarbete förekommer såsom arbete tillsammans med kommunikatorskollegor. För att kunna fungera som kontextuell ledare krävs för de flesta kommunikatörer många större och mindre möten med människor både inom och utanför organisationen.

3 Teoretiska perspektiv och tidigare forskning

3.1 Kommunikationsteori

Eftersom synen på kommunikation påverkar kommunikatörens arbete är det viktigt att reflektera kring den. Den kommer även att påverka hur till exempel en studie planeras och vilka intervjufrågor som ställs (Heide, 2005, p. 31). I denna studie kommer fokus att ligga på den interna kommunikationen inom organisationer.

3.1.1 Transmissionsteorin

Transmissionsteorin som även kallas för överföringsmetaforen, skapades i mitten av 1900-talet och bygger på att det finns sändare o mottagare (Heide, 2005, p. 32). Däremellan finns ett budskap och lite senare lades även feedback till i modellen (Helder et al., 2009, p. 32). I organisationer utgår denna teori oftast från ledningen och det är budskapets innehåll som är det viktiga (Strid, 1999, p. 9). Denna teori kan fungera till exempel när tid och plats för ett möte ska meddelas eller likande. Det är fortfarande vanligt i västerländska företag att kommunikation ses som överföring av budskap (Heide, 2012, pp. 33634).

3.1.2 Den meningsskapande synen

Den meningsskapande synen som även kallas kulturmetaforen, ser på kommunikation som en del av organisationen. Den utgår ifrån att människor befinner sig i ett socialt sammanhang där verkligheten skapas genom kommunikation. Det är genom själva kommunikationsprocessen som människors förståelse, känslor och kunskaper med mera förändras. Det är kommunikationen som skapar vår verklighet (Heide, 2012, p. 33). När denna syn används inom organisationer innebär det att kommunikationen mellan medarbetarna står i centrum (Heide, 2012, p. 73).

3.1.3 Kaosteori

2008 avslutades en studie som Sveriges kommunikatörer genomförde på uppdrag av ett antal företag. Där kom de fram till att kommunikationsarbete bör bedrivas utifrån en kaosteoretisk grund. Den går ut på att människor hela tiden pendlar mellan att vilja ha ordning och att uppleva något nytt. Där ordning och kaos möts uppstår förändring. Författarna menar att där kaos råder går det inte att finna någon mening och där total ordning råder sker det aldrig

någon förändring. Både kaos och ordning behövs för att förändringar ska ske (Hamrefors, 2008).

Ovanstående studie har lett till att det nu startas ytterligare en studie som bekostas av Sveriges kommunikatörer och Helsingborgs stad. De kommer under tre år att undersöka kommunikationens betydelse. Kommunikativa organisationer har i samband med detta myntats som ett nytt begrepp.

3.1.4 IT-systemen

När det gäller IT-systemen kommer denna studie att utgå från Bayms teori om olika typer av synkron och asynkron kommunikation. Det innebär att ju närmre i tiden meddelandet får respons desto mer synkron är kommunikationen (Baym, 2010, p. 7). Baym bygger sin teori på att det finns sju nyckelfaktorer som påverkar kommunikationen i olika medier. Den första är *interaktivitet*, som handlar om hur lätt det är att ha sociala interaktioner via mediet. Sedan är det *tillfälliga strukturer* som handlar just om asynkron och synkron kommunikation. Det innebär att vissa medier ger upphov till fördröjning i respons medan andra ger omedelbar respons. Den tredje faktorn handlar om *sociala uttryck*. Med det menas mediets möjlighet att dela en kontext, vilket till exempel kan innebära att personerna som kommunicerar kan se varandras miljöer och annat runt omkring. Den fjärde och femte faktorn är *lagring* och *replikerbarhet*. Det innebär att vissa medier ger möjlighet att spara innehåll och att gå tillbaka och titta på det igen. Det innebär också att innehållet kan spridas till andra än de som utbytte informationen från början. Den sjätte faktorn är *räckvidd* och med det menas att vissa medier har förmåga att nå ut till många, ibland till och med globalt. Den sista faktorn handlar om *mobilitet*. Det innebär att vissa medier kräver att användaren befinner sig på en viss plats för att sända eller ta emot budskap medan andra medier är obundna till tid och rum som till exempel smarta telefoner (Baym, 2010, pp. 6612).

3.1.5 Möbler, inredning, tid och rum som icke verbal kommunikation

Möbler, inredning, färg, form, ljus och liknande påverkar alla kommunikationen på ett kontor. Beroende på hur bord är utformade kommer det att påverka vilka personer vid bordet som kommer att tala med varandra. Att sitta bredvid varandra på rad ger till exempel mindre kommunikation än vid ett runt bord. När sittplatser ordnas så att fler kan se varandra har kommunikationen kunnat ökas med upp till 50 %. Vidare ger arbete i öppna landskap minimalt med utrymme för privatliv, men ger mer interaktion kollegor emellan. Det har även

visat sig att ett skrivbord mellan dem som ska tala med varandra inverkar negativt på kommunikationen. Att ha stort eget rum med mycket ljus och fönster kommunicerar hög status medan en plats i ett öppet landskap kommunicerar lägre status. Vissa färger, som grön och blå skapar lugn, medan andra som till exempel röd och orange är mer stimulerande. Det gör att det på ett kontor där det finns mycket olika möbler som går lätt att flytta runt är lättare att påverka kommunikationen än på ett kontor som har mycket fasta inrättningar som till exempel dörrar och väggar (Knapp, 2014, pp. 916122).

En studie (Vilnai-Yavetz et al., 2005) har kommit fram till att medarbetare uppfattar kontorsdesign ut tre olika perspektiv. Det är den instrumentella, den estetiska och den symboliska designen. Den instrumentella designen påverkar både medarbetarnas prestation och välbefinnande. Det har att göra med hur användbart kontoret är för medarbetaren att nå sina mål på arbetet, till exempel med hjälp av olika typer av arbetsplatser och utrustning. Den estetiska designen påverkar medarbetarnas tillfredsställelse men inte primärt prestationen. Det handlar om hur vackert eller trevligt medarbetarna tycker att kontoret ser ut (Vilnai-Yavetz et al., 2005). Det finns studier som visat att medarbetare upplever sig ha mer energi och mår bättre i vackra rum än i fula rum. Det finns även studier som visar att elever presterar bättre på prov i vackra rum än i fula (Knapp, 2014, p. 106). Den symboliska designen påverkar varken prestation eller tillfredsställelse. Den sägs ha att göra en del med hur medarbetare uttrycker status men verkar inte påverka den enskildes arbete. Den symboliska designen har störst betydelse för personer utanför organisationen, till exempel besökare och kunder (Vilnai-Yavetz et al., 2005).

Även tid spelar en viktig roll för kommunikation. Många bär med sig en almanacka digitalt eller i pappersform. På arbetet är det vanligt att planera in tid för möten och det finns en förväntan att medarbetare kommer i tid. Arbetstiden varar ett visst antal timmar och viss tid är arbetsfri. Även mat och sömn styrs av vissa tider, ibland yttre och ibland av den inre biologiska klockan. Tid påverkar således i allra högsta grad interaktionen på kontoret (Knapp, 2014, pp. 98699).

3.2 Kontorsforskning

Ungefär hälften av befolkningen i västvärlden arbetar på kontor (Bodin Danielsson, 2010, p. 9). Det gör att kontoret är ett intressant forskningsområde. Det senaste århundradet har

präglats av ett fokus på arbetsprocessen. De senaste femtio åren har det dock även fokuserats på öppenhet och tillgänglighet. Det var på 1950-talet i Tyskland som de första öppna kontorslandskapen skapades i hopp om att bli av med hierarkier och istället öppna upp för kreativitet och interaktion på arbetsplatsen (Knight and Haslam, 2010).

öEn tydlig trend vad gäller dagens organisationsformer är betoningen på processer, team och nätverk i stället för hierarkier och linjeorganisationer.ö

(Heide, 2012, p. 125)

Människor blir allt mindre beroende av en fast plats. Arbetet blir allt mer flexibelt vilket gör att arbete och fritid flyter ihop. Den nya informationstekniken gör oss allt mindre beroende av tid och rum (Jönson, 2001).

När det gäller kontor och kommunikation visar en studie att kommunikationen varken ökar eller minskar vid en flytt från cellkontor till öppna landskap. Detta antas bero på att det visserligen blir lättare att kommunicera med andra i ett öppet landskap, men det är svårt att prata ostört och privat (Sundstrom et al., 1982). En annan studie fann att personalen var mer nöjd med ett kombi-kontor än med öppna landskap. De fann även att medarbetarna upplevde att det var lättare med kreativt arbete och arbete i team i kombi-kontor än i cellkontor. De upplevde det lättare att få till både formella och informella möten. Dessutom var de mer nöjda med den sociala miljön. De betonar även vikten av att IT-miljön är optimal på den här typen av kontor, med bärbara datorer och telefoner (Parkin et al., 2011).

3.3 Forskning om aktivitetsbaserat kontor

En studie som helt fokuserar på det aktivitetsbaserade kontoret kommer fram till att medarbetarna efter införandet av aktivitetsbaserat arbetssätt träffar kollegor som de inte träffat innan. De har lättare att utbyta kunskaper. öDet har gjort att kontaktvägarna blivit kortare och effektivareö (Nilsson, 2014). Andra har upplevt att det är svårare att hitta medarbetare och att få kontakt med dem som ingår i samma arbetsgrupp. Nilsson skriver i sin uppsats att den mesta forskningen har gjorts ur ett medarbetarperspektiv. Hon menar att det vore intressant att se på det aktivitetsbaserade kontoret ut ett ledningsperspektiv (Nilsson, 2014). Denna studie kan komma att fylla en del av det tomrummet genom att tillföra ett annat perspektiv som

undersöker kommunikatorens uppfattningar om kommunikation på den aktivitetsbaserade arbetsplatsen.

I en studie (Roll, 2014) som främst behandlar chefernas upplevelse av det aktivitetsbaserade kontoret tar en av respondenterna upp det faktum att hen behöver boka upp många fler mindre möten, eftersom hen annars inte träffar sin personal. Detta eftersom chefen på det aktivitetsbaserade kontoret inte arbetar på samma plats som hela personalstyrkan, då alla arbetar där det för stunden passar deras arbetsuppgift. Hen tar också upp svårigheter för nyanställda att veta vilka som är deras kollegor och att komma in i arbetet. Detta eftersom det inte är förutsägbart vilka som är på kontoret och var de befinner sig (Roll, 2014).

Tre olika uppsatser (Bouvier and Eriksson, 2014), (Siberg, 2014), (Gustafsson et al., 2014) har fokuserat på implementeringen av det aktivitetsbaserade arbetssättet. De baseras alla på kvalitativa intervjuer med medarbetare, dock ingen kommunikator. Där framgår att syftet med att införa aktivitetsbaserat kontor ofta handlar om att öka kreativitet, flexibilitet, självbestämmande för de anställda, ökat samarbete och informationsutbyte kollegor emellan (Bouvier and Eriksson, 2014). Syftet är att ändra medarbetarnas arbetssätt (Siberg, 2014).

En fråga som tas upp är om det aktivitetsbaserade kontoret kan ses som ett mode. Författarna kommer fram till att det till viss del skulle kunna tolkas så, men att organisationerna är noga med att anpassa konceptet till sitt företag (Gustafsson et al., 2014). Det framgår att det nya kontoret har medfört att kommunikationen har ökat mellan kollegor som inte ingår i samma arbetsgrupp på företaget men att den samtidigt har minskat mellan dem som ingår i samma arbetsgrupp. För att motverka problemet med att de som tillhör samma arbetsgrupp inte möts har flera av de aktivitetsbaserade kontoren som undersökts valt att ge sina medarbetare hemvister. Det innebär att de har ett gemensamt område som de alltid utgår ifrån och även arbetar inom hela eller delar av arbetsdagen. Hemvisten är till för att skapa teamkänsla och upprätthålla kontakterna med de närmsta medarbetarna. Dock kan personalen bestämma fritt om de vill arbeta i sin hemvist eller någon annanstans på kontoret. Det har även varit nödvändigt att vid introduktion av nyanställda ge dem en mentor som kan gå med dem under en tid för att den nyanställde ska komma in i arbetet och inte känna sig ensam på kontoret. Det är annars svårt för den som är ny att veta vilka som är medarbetare i den egna arbetsgruppen på en arbetsplats med flera hundra anställda. Även för de sedan tidigare anställda är det svårt att veta om den som är ny tillhör deras eller någon annans arbetsgrupp

(Bouvier and Eriksson, 2014). Alla studier tar upp att det är viktigt att IT-systemen fungerar. Flera studier tar upp att programmet öLyncö som bland annat fungerar som chattprogram fyller en viktig funktion.

Den studie som har störst betydelse för denna uppsats är en kandidatuppsats som heter öDet kommunikativa kontoret ó en kvalitativ studie om aktivitetsbaserade kontors inverkan på intern kommunikationö (Eklund et al., 2014). Även här kommer författarna fram till att kommunikationen inom företaget ökar. Detta ger en större förståelse för företagsgemensamma mål och en mer generell kunskap om företaget. Dock minskar kontakten med medarbetarna inom den egna avdelningen. Fler beslut får fattas på egen hand av medarbetarna. Det finns även en tendens till att kommunikation via mail ökar på det aktivitetsbaserade kontoret. Vissa medarbetare använder telefon och/eller chattfunktionen i programmet öLyncö mer flitigt. I denna studie påpekar även författarna att det skulle kunna vara ett problem om mer kommunikation med de närmaste medarbetarna sköts via kanaler som inte är muntliga. Detta eftersom det inom kommunikationsvetenskapen sägs att den muntliga kommunikationen är överlägsen annan (Eklund et al., 2014). Detta perspektiv är intressant att belysa ur kommunikatörens synvinkel. Hur påverkas kommunikatörens arbete om mer kommunikation sker via asynkrona medier som till exempel mail och mindre via mänsklig kontakt? (Baym, 2010, p. 7)

Det bör påpekas att de flesta studier rörande aktivitetsbaserade kontor har genomförts inom ett halvår efter införandet.

3.4 Att sitta på kontor

I svenskan är det vanligt att vi anger på vilket sätt någon befinner sig och gör någonting, till exempel att sitta och arbeta. Det här sättet att formulera sig där det ena verbet berättar i vilken position det andra verbet är kallas för pseudosamordning. Det är väldigt vanligt i svenskan medan det i till exempel engelska och franska är ovanligt. På andra språk räcker det oftast att säga var någon är eller befinner sig utan att berätta på vilket sätt (Kortteinen and Ramnäs, 2002).

Detta är intressant för denna studie då det ofta finns en önskan att medarbetare ska vara mer rörliga och byta arbetsplatser oftare på det aktivitetsbaserade kontoret istället för att bara bli sittande vid ett skrivbord hela dagen.

3.5 Forskningsperspektiv

Som utgångspunkt för den här studien har det tolkande perspektivet och den meningsskapande synen på kommunikation valts. Dessa perspektiv utgår från en socialkonstruktionistisk syn på organisationer. Det innebär att organisationer ses som sociala fenomen där verkligheten skapas av medarbetarna. Utgångspunkten är att människor har olika syften och mål. För att skapa gemensamma mål och syften krävs att medarbetarna kommer överens genom mänskliga möten, dialog och samtal (Heide, 2012, pp. 93-94). Den tolkande och meningsskapande synen upplevs rimlig eftersom kvalitativa intervjuer innebär ett meningsskapande i samtalet och en tolkning av respondentens svar utifrån vad personen delat med sig av sin verklighet. Eftersom intervjuaren är en del av verkligheten som skapas finns alltid en risk att respondenterna påverkas och svarar som de tror att intervjuaren vill. Detta har försökt att förebyggas genom att inte ställa upp några hypoteser i förväg utan att utgå ifrån frågeställningar. Dessutom har det från intervjuarens sida funnits en ambition att med hjälp av en intervjuguide ställa så öppna frågor som möjligt så att respondenten behöver forma sitt eget svar.

Andra forskningsperspektiv är till exempel det klassiska perspektivet som kan jämföras med transmissionsmodellen där fokus mer handlar om överföring av budskap (Heide, 2012, pp. 88-89). Den meningsskapande synen och transmissionsmodellen kompletterar oftast varandra i organisationer (Heide, 2012, p. 34). Ytterligare ett perspektiv är det kritiska som handlar om makt och hierarkiska strukturer. Transmissionsmodellen och det kritiska perspektivet anses av författaren till detta arbete vara mindre relevanta utifrån studiens frågeställning. Detta eftersom varken maktstrukturer eller själva budskapsspridningen står i fokus för denna studie. Det intressanta här är istället hur kommunikationen påverkas och vad det i sin tur innebär för kommunikatorens arbete. Det är det som skapas gemensamt av intervjuaren och respondenten som sedan tolkas och ger mening och innehåll åt denna uppsats.

För kommunikation via digitala kanaler används teorin om synkron och asynkron kommunikation. Denna teori bygger på sju nyckelfaktorer som tagits upp i kapitel 3.1.4 om IT-systemen ovan, som påverkar kommunikationen i digitala kanaler. Ju snabbare kommunikationen är och ju fler sociala uttryck som kan uppfattas, desto bättre och mer lik det mänskliga mötet är den (Baym, 2010, pp. 6-12).

Den icke-verbala kommunikationen har tolkats utifrån instrumentell, estetisk och symbolisk design (Vilnai-Yavetz et al., 2005).

4 Metod

I detta avsnitt kommer val av metod, urval, tillvägagångssätt och forskningsetiska aspekter att diskuteras.

4.1 Metodval

Då det aktivitetsbaserade kontoret är relativt outforskat behöver en förståelse för denna kontorstyp inhämtas. De studier som är genomförda har gjorts inom ett halvår efter införandet av det aktivitetsbaserade arbetssättet. Det gör att en kan anta att förändringsprocessen ännu inte är klar. Denna uppsats kommer till stor del att undersöka det aktivitetsbaserade kontoret i en annan fas efter införandet. Det innebär i de flesta intervjuerna drygt ett år efter flytten. Förhoppningen är att detta kommer att belysa kommunikationen på det aktivitetsbaserade kontoret ur ett senare perspektiv då implementeringsprocessen är avslutad.

Det är ämnet och syftet som styr valet av metod. Personliga intervjuer är lämpliga då en vill studera kommunikatörens arbetsformer (Ekström and Larsson, 2010, p. 54). I denna studie är syftet just att ta reda på hur kommunikörer uppfattar och ser på kommunikation på den aktivitetsbaserade arbetsplatsen och att skapa en förståelse kring den, varför personliga intervjuer med kommunikörer kan antas ta reda på just detta. Intervjun bygger på ett samspel där syftet är att skapa en gemensam förståelse utifrån något som den som intervjuar önskar få kunskap om (Ahrne and Svensson, 2011, p. 37). Om syftet är att försöka förstå människors handlande eller sätt att tänka och resonera är det lämpligt att välja kvalitativ metod (Trost, 2010, p. 32). Att endast kommunikörer valts som respondenter kan tyckas smalt. Men med tanke på att ingen annan har samma helhetssyn på organisationen som kommunikatören (Erikson, 2011, p. 49) kan detta ses som ett rationellt val, då detta är en relativt liten studie under begränsad tid. Det gör att ett relativt litet antal respondenter kan ge mycket information om kommunikation på aktivitetsbaserat kontor. Valet av respondenter kan även kopplas till att uppsatsen sker på uppdrag av Unionen och ska vara till hjälp för kommunikatörerna där.

4.2 Urval och tillvägagångssätt

Urvalet av organisationer, myndigheter och företag har gjorts utifrån författarens kännedom om arbetsplatser där ett aktivitetsbaserat arbetssätt tillämpas. Den kännedom har dels nåtts

genom att studera de uppsatser som är skrivna om aktivitetsbaserat kontor och notera vilka verksamheter som undersökts där, dels genom att uppdragsgivaren har tipsat författaren om olika arbetsplatser med aktivitetsbaserat kontor. Dessa kontor har sedan kontaktats via telefon. Författaren har då bett att få tala med en internkommunikatör på arbetsplatsen. De som i samtalet visade sig arbeta aktivitetsbaserat och hade tid att ställa upp på intervju togs med i studien. Tid för telefonintervju har sedan bokats in under mars månad 2015. Innan intervjun genomfördes mailades intervjuguiden (bilaga 2), samt information om studien till respondenterna. Eftersom respondenterna fanns utspridda i landet var det av praktiska skäl inte möjligt att intervju alla där de befinner sig. Då studier bör vara så standardiserade som möjligt (Trost, 2010, p. 39) har alla intervjuer genomförts per telefon även då en fysisk träff varit möjlig. Inspelning har tillämpats efter respondenternas samtycke.

Ambitionen har varit att få en spridning av verksamheter. Det innebär att både myndigheter, ideella organisationer, kommunal verksamhet och företag har valts ut. För att studien ska bli så relevant som möjligt för uppdragsgivaren har extra fokus lagts på att få med verksamheter som till sin karaktär av författaren bedöms liknar arbetet som utförs hos uppdragsgivaren. Det innebär fokuserat arbete, handläggning av individärenden och förhandling samt att arbetet görs utan vinstsyfte. Det har även gjorts ett försök att medvetet välja bort verksamheter som är inblandade i Unionens planering av aktivitetsbaserat kontor eller verksamheter som skulle kunna ha ett vinstsyfte med att framställa det aktivitetsbaserade kontoret positivt (Eklund et al., 2014). Kommunikatörer på följande aktivitetsbaserade arbetsplatser valdes ut för studien: Ett bibliotek, Skanska, Folksam, Försäkringskassan, Bisnode, en kommun och Volvo. Alla dessa arbetsplatser utom Folksam har infört aktivitetsbaserad arbetssätt för drygt ett år sedan. Folksam är på väg in i flytten till aktivitetsbaserat kontor.

En kontrollintervju genomfördes på Unionen som har cellkontor för att få en uppfattning om vilka likheter och skillnader som kan tänkas bero på olika typer av kontor. Kontorens storlek varierade från runt 100 medarbetare till mellan 600 och 1500 medarbetare. Arbetsplatser med runt 100 medarbetare benämns i studien som mindre arbetsplatser och de med 600 till 1500 medarbetare som större.

4.3 Forskningsetik

Utgångspunkten har varit Vetenskapsrådets forskningsetiska principer för forskning inom humaniora och samhällsvetenskap. Den bygger på fyra huvudprinciper, *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet*. Informationskravet innebär att de som intervjuas ska få veta syftet med studien samt vad deras del blir i den. De ska även informeras om att deltagandet är frivilligt och att de när som helst har rätt att dra sig ur.

Samtyckeskravet innebär att respondenten måste lämna sitt samtycke till att delta i studien innan till exempel intervjun kan påbörjas. Det innebär även att respondenten när som helst har rätt att ta tillbaka sitt samtycke utan att behöva förklara sig.

Konfidentialitetskravet innebär att personuppgifter ska skyddas. Det ska till exempel inte gå att urskilja dem som intervjuats så att deras identitet kan röjas i uppsatsen. Det innebär även att det insamlade materialet endast används av den som genomför studien och inte sprids på något vis.

Nyttjandekravet innebär att materialet som inhämtas bara får användas för studiens syfte. Det får vidare bara användas av den som behöver det till den aktuella studien och inte lämnas vidare till någon annan (Vetenskapsrådet, 2002).

För den här studien uppfylls informationskravet genom att alla respondenter informeras både muntligt och skriftligt om studiens syfte. Samtyckeskravet uppnås genom att de informeras både muntligt och skriftligt om att deras deltagande var frivilligt samt att de när som helst kunde avbryta intervjun. När det kommer till konfidentialitetskravet är detta lite svårare då endast kommunikatörer intervjuas. På mindre arbetsplatser kan det tänkas att det endast arbetar en kommunikatör. Detta gör det svårare att garantera att personuppgifter inte går att röja. För att minska risken att respondenter blir identifierade används hen om alla respondenter. När det gäller namn på företag, myndigheter och organisationer anges varken ort eller avdelning för att ytterligare minska risken att respondenter ska kunna spåras. I två fall anges inte ens namn utan endast typ av verksamhet.

Nyttjandekravet uppfylls genom att endast författaren av denna studie handhar materialet. Det inspelade materialet fungerade endast som stöd för intervjuarens minne och har bara använts för studiens syfte (Vetenskapsrådet, 2002).

4.4 Bearbetning av data

Alla intervjuer har transkriberats ordagrant. Dock har pauser och pausljud som till exempel *äh* och *hm* utelämnats. Alla ord har även skrivits ner på normaliserad svenska även om de haft talspråkligt uttal. Detta för att inte respondenterna ska kunna kännas igen på grund av deras uttal eller liknande. Då det är stor skillnad på talspråk och skriftspråk kommer citat i denna uppsats alltså inte kunna återges exakt så som de uttryckts i tal. Detta har heller inte varit intentionen utan det är innehållet som är av intresse för denna studie.

Materialet har sedan undersökts och analyserats utifrån studiens frågeställning för att finna likheter och skillnader i respondenternas svar (Kvale, 2014, pp. 2206240). Det framkom under intervjuprocessen ytterligare en aspekt som inte hade beaktats från början, varför en följdfråga skickades ut via mail till de tre respondenter som inte fått frågan muntligt vid intervjutillfället. Från dessa tre personer har således det skriftliga materialet tagits med i analysen. Det transkriberade materialet samt de skriftliga svaren har sedan ordnats utifrån frågeställningarna.

4.5 Metodkritik

Urvalet att välja endast kommunikatörer är snävt. Det hade varit av intresse att även veta hur till exempel medarbetare eller chefer upplever kommunikationen på den aktivitetsbaserade arbetsplatsen. Inom tidsramen för denna studie har det inte varit möjligt. Det finns en del andra studier som redan belyser medarbetares och chefers upplevelse av det aktivitetsbaserade kontoret, men det finns ingen som specifikt lyfter fram kommunikatörens perspektiv. Triangulering genom att till exempel efter genomförda intervjuer skicka ut enkäter till medarbetare eller fler kommunikatörer hade kunnat ge en större tyngd åt studien. Det hade även varit en möjlighet att komplettera med en genomgång av organisationernas kommunikationspolicys. Andra metoder skulle alltså fungerat som ett värdefullt komplement och gett studien större tyngd och omfattning. Ytterligare en svaghet kan tänkas vara att kommunikatörer från flera olika arbetsplatser intervjuas. En större helhetsbild hade kunnat uppnås genom att intervjua fler yrkeskategorier på en och samma arbetsplats. Då denna studie uteslutande haft som syfte att fokusera på kommunikatörens roll och syn på kommunikation valdes andra yrkeskategorier bort. Det har även funnits en avsikt att få en så bred bild som möjligt och därför valdes kommunikatörer på flera arbetsplatser ut istället för att intervjua

många kommunikatörer på en större arbetsplats. Valet att använda en intervjuguide kan också diskuteras. Intervjuerna har inte varit standardiserade vilket gör att det inte går att jämföra svaren fullt ut. Intervjuerna har även förlöpt olika och frågorna har ställts i olika ordning och med olika följdfrågor. Ingen intervju har således varit den andra lik. För att få en så bred och nyanserad bild som möjligt av kommunikation på aktivitetsbaserad arbetsplats har detta varit bra. För att göra jämförelser är det dock sämre vilket författaren varit medveten om.

Även valet av telefonintervju kan ifrågasättas då det personliga mötet brukar ses som det allra bästa (Erikson, 2011, p. 59). Här har valet stått mellan att genomföra telefonintervjuer eller att helt behöva avstå från intervjuer på grund av det geografiska avståndet.

Ytterligare en aspekt som kan ha påverkat är att författaren själv har en anställning på Unionen. Detta gör att det ligger i författarens eget intresse att veta så mycket som möjligt om aktivitetsbaserat kontor inför Unionens egen flytt. Det gör även att författaren producerar studien åt sin egen arbetsgivare. Det har därför varit extra viktigt att samråda med universitetets handledare och att hela tiden hålla ett vetenskapligt förhållningssätt.

5 Resultat

Resultaten presenteras utifrån de frågeställningar som ställts i början av uppsatsen. Respondenternas svar kopplas till teorier som tagits upp tidigare.

5.1 Vad säger kommunikötören om kommunikationen på den aktivitetsbaserade arbetsplatsen? Är den annorlunda än på andra typer av kontor?

Kommunikötörerna är över lag väldigt nöjda. Det aktivitetsbaserade arbetssättet underlättar deras arbete med intern kommunikation som kräver mycket kontakt med människor. De upplever att det är lättare att få till möten och att de träffar fler medarbetare än tidigare.

Jag möter kollegor på flera enheter mycket mera konsekvent och på ett mer naturligt sätt.

Många upplever att kontaktvägarna är snabbare idag. En del påtalar även att de har fler planerade möten med sin chef och upplever på så vis att de får mer tid med sin chef än tidigare. De arbetar idag mycket mer papperslöst än vad de gjorde tidigare i till exempel öppna landskap och cellkontor. Det de behöver finns i deras datorer. De digitala hjälpmedlen som bärbara datorer och mobiltelefoner ökar mobiliteten (Baym, 2010, pp. 6612).

Själva kommunikationsarbetet upplever kommunikötörerna inte är annorlunda mot tidigare. Dock har de som arbetar med att stötta chefer behövt ändra sitt arbete med detta. Då chefs roll har förändrats behöver även kommunikötörens arbete med chefsstöd förändras. Chefen har en viktig roll i att få det aktivitetsbaserade arbetssättet att fungera som det är tänkt.

Jag tror att man kan kommunicera hur mycket som helst, om inte cheferna tror på detta, om inte de driver det, så kommer det inte att lyckas.

Detta kan kopplas till det Heide skriver, *öatt ett idébaserat ledarskap kräver en ny form av kommunikation där framför allt dialog och meningsskapande utgör nyckelorden* (Heide, 2012, p. 139). En av kommunikötörerna säger också att det personliga mötet har blivit viktigare än tidigare. Idag träffar hen inte chefen dagligen på kontoret och många av hans kollegor finns utspridda över hela landet. När de då träffas personligen blir det mötet extra viktigt. Det är då de kan reda ut eventuella problem på ett djupare plan som de inte kunnat göra i de digitala kontakterna mellan de personliga mötena.

Det personliga mötet när man möts fysiskt, det kanske är lite viktigare nu i och med att det är mer sällsynt. Det kanske är mer sällsynt men det är också då man möts. Man har inte de här naturliga kafferasterna med sin grupp.

Att de naturliga gemensamma kafferasterna försvinner är det flera som tar upp. På cellkontor finns det ofta vissa tider för gemensamma pauser och fikaraster. På det aktivitetsbaserade kontoret planerar medarbetaren i stor utsträckning sin egen tid. Medarbetarna arbetar och tar paus på den plats och den tid som det passar bäst för stunden. På de större arbetsplatserna finns det ofta flera olika områden där det är möjligt att ta lunch och fika. Detta kan vara en utmaning för kommunikátören som annars kan använda rasterna för att få höra vad medarbetarna tycker och tänker på arbetsplatsen. Som internkommunikátör kan detta vara värdefullt för att bedriva ett gott kommunikationsarbete på arbetsplatsen. Detta bekräftas i den kontrollintervju som gjordes på cellkontor.

Som kommunikátör så har jag behov av att överhöra ibland. Det är ju så man snappar upp grejer som jag tänker kan vara bra för andra att veta [í]bra kommunikationskanaler är just möten människor emellan i samband med fikapauser eller möten.

Detta uppmärksammas även utav en av kommunikátörerna på aktivitetsbaserat kontor som förklarar och jämför med hur det var tidigare.

När man sitter på cellkontor då vet man att den här gruppen de går alltid och fikar klockan halv tre. Då kunde man snika dit och fika med dem och så hörde man vad deras klagomål var just nu [í] det finns fortfarande grupper som möts väldigt tydligt vid vissa tillfällen på vissa ställen i huset men man kanske inte blir lika uppmärksam på de grejerna. Och om ens system att vara örat mot marken bygger på det [í] krävs ju mer av kommunikátören [í] då kanske man måste vara mer aktiv som kommunikátör [í] Man måste mer aktivt lära känna fler människor[í] förut kunde man lära känna en hel grupp genom att man lärde känna en människa och så gick man och fikade med gruppen. Och man behövde inte säga så mycket men man satt och lyssnade på vad de sa. Nu kanske det krävs mer, att du måste lära känna fler människor för att hålla örat mot marken. Men det är ingenting negativt i kommunikátörsyrket utan det är snarare positivt.

Tidigare studier är gjorda ganska kort tid efter implementeringen, medan denna studie är gjord drygt ett år efter implementeringen. Under den tiden framkommer det att det pågått ett arbete med att kommunicera mer via personliga möten.

Vi har gemensamma möten. Tanken är att vi ska ha husmöten, att vi fikar ihop då och då en kvart om dagen eller sådär. Det är faktiskt den viktigaste kommunikationskanalen. Då slappnar man av och då pratar man om saker som berör oss på ett annat sätt.

I intervjuerna framkom att flera av arbetsplatserna en tid efter flytten har börjat arbeta med sitt kulturarbete.

Det vi jobbar med nu [är] våran kultur istället. Så det jobbar vi jättemycket med nu och det är ju mycket kopplat till det här med [í] att vi jobbar med organisationens hälsa [í] men det är inte specifikt för det aktivitetsbaserade, men man skulle ju kunna se det som att vissa grejer som har hänt på grund av att vi är aktivitetsbaserade kommer in där.

Att även tid är en viktig del av kommunikationen (Knapp, 2014, pp. 98699) bekräftas mest tydligt utav en av kommunikatorerna. Hen tar upp att det är viktigt att planera och strukturera upp sin tid på det aktivitetsbaserade kontoret.

Lite grand hänger det här ihop med att man faktiskt blir lite duktigare på att planera också. Du kanske redan på fredagen planerar till nästa vecka. Då ser du till att du har ett antal halvdagar där du kan försöka samla ditt arbete som kräver ett visst fokus och då är det naturligt att du väljer att sitta i ett rum eller i någon tyst miljö. Och tvärtom att samla kreativa möten och liknande saker till andra hälften av dagar då du befinner dig i en miljö som passar för det.

Alla respondenter säger även att det aktivitetsbaserade arbetssättet är en pågående process som aldrig blir riktigt färdig.

Jag tyckte vi hade jättebra kommunikation i början, sedan har det runnit ut i sanden [í] jag skulle ju vilja att man från företagets sida hade anställt någon som var huvudsakligt ansvarig för att det här aktivitetsbaserade att upprätthålla det och vara den som driver de frågorna och kommunikationen.

På denna arbetsplats har det även blivit så att en stor del av medarbetarna sitter på ungefär samma ställe varje dag. En annan organisation arbetade regelbundet med sitt arbetssätt och talade om det på sina arbetsplatsträffar (APT).

Man får nog aldrig känna att det sätter sig utan man måste jobba aktivt med den här miljön [í] att man har husmöten, att man pratar med varandra på APT där man pratar om saker. Vi har [í] som en stående punkt på våra APT att vi pratar om är det något problem som vi ser nu eller någon som inte följer spelreglerna.

När respondenterna ombads att beskriva sitt kontor använde sig samtliga av den i svenskan så vanliga pseudosamordningen med ordet sitta. De beskriver hur medarbetare eller de själva kan sitta och arbeta på olika ställen på kontoret.

Så här kommer ni sitta. Här kommer det att vara fåtöljer om man behöver sätta sig lite enskilt, här är tysta rum om du behöver ringa doktorn, här kan du sätta dig ner om du och tre andra behöver ha ett minimöte.

Detta är genomgående trots att många talar om att det inte är meningen att medarbetarna ska bli sittandes. Ofta har det varit ergonomer inblandade som talat om vikten av att byta arbetsställning ofta. Det finns även kontor som har gåband och gym på kontoret för att underlätta för medarbetarna att röra på sig. Att arbeta med ordval är en del av det kommunikatören gör när denne ska formulera ett budskap som passar organisationen (Heide, 2012, p. 196). Det svenska sättet att pseudosamordna verb är dock det som helt dominerar hos respondenterna.

5.2 Vilka möjligheter finns för kommunikatören på en aktivitetsbaserad arbetsplats?

Det är lätt att få kontakt med människor säger sex av sju kommunikatörer på aktivitetsbaserat kontor.

Det skapar för mig som kommunikatör en stor närhet till alla de delar som jag behöver.

Flera av kommunikatorerna talar just om att de kan arbeta med de personerna och på den avdelningen som de för tillfället behöver. Det är något som underlättar kommunikationsarbetet för dem.

Vidare talar flera kommunikatorer om att det aktivitetsbaserade arbetssättet minskar risken för att tänka och arbeta i stuprör. På det aktivitetsbaserade kontoret är det rent fysiskt naturligt att medarbetare från olika avdelningar arbetar på samma plats och på så vis får inblick i varandras arbete. *öDet tar bort silotänkö*, säger en av kommunikatorerna. Arbetet blir mer gränsöverskridande vilket underlättar kommunikatorens arbete. Att *öintegrationen mellan avdelningarna har förbättratsö* är något som hen tycker är positivt.

Att ha valfriheten att arbeta på den plats som passar för arbetet upplevs också som positivt.

Jag kan verkligen gå och sätta mig i helt tyst och lugnt om jag behöver fokusera, skriva någonting. Och precis tvärtom, jag kan sitta och brainstorma i en soffa eller på kaféet med mina kollegor om jag vill det. Just det här valet att jag som kommunikatör kan sitta i en miljö som passar det jag ska göra just nu det tycker jag är klockrent.

En av kommunikatorerna påtalade att hen upplevde att medarbetarna använde sig mer av intranätet. Detta eftersom det inte var lika lätt att gå och fråga chefen om viktiga saker som hände eller var på gång. Detta uttryckte kommunikatorn var positivt då tanken med intranätet är att det ska användas och vara till nytta för medarbetarna i vardagen. Detta underlättade även arbetet för cheferna som en annan kommunikator sa, då de inte blev störda i sitt arbete lika ofta som när de arbetade på cellkontor.

5.3 Vilka utmaningar finns för kommunikatorn på en aktivitetsbaserad arbetsplats?

På en av arbetsplatserna upplevde kommunikatorn att det var ett problem att medarbetare gick runt och letade efter varandra.

Jag upplever att man störs mer. Folk går runt i kontorslandskapet och frågar efter folk för man vet inte vart de sitter.

Denna arbetsplats var den enda som inte använde chattfunktionen som är kopplad till e-postprogrammet. På arbetsplatser där de använde chattfunktionen fanns inget problem med att kollegor störde varandra på grund av att de letade efter någon.

På denna arbetsplats uttryckte även kommunikatorn att den stora mängden mail var ett stort problem. Detta försökte hen motverka genom att mer aktivt tänka på att gå och prata med kollegorna istället för att maila.

Jag tycker att öga-mot-öga-kommunikationen är mycket bättre och då har det varit situationer där det har blivit en ganska hård ton i mailen [í] där försöker jag aktivt sluta maila och gå och prata istället, för det är det absolut bästa sättet att bryta en dålig ton [í] så har det ju påverkat mitt jobb att jag mer aktivt behöver tänka på att få till möten och gå omkring och röra mig i huset.

En utmaning som lyftes var att det både som chef och medarbetare finns möjlighet att ögömma sig på det aktivitetsbaserade kontoret. Medarbetaren eller chefen kan om den vill i flera dagar vara på kontoret utan att kommunicera med någon, genom att arbeta i tysta zoner eller enskilda rum och låta bli att besöka områden där medarbetare interagerar mer.

En del personal ser aldrig sina chefer, för att de hela tiden är i ett möte eller inlåsta i något rum.

En utmaning som flera lyfte var teambildning, vilket kräver mycket stöd till chefer från de kommunikatörer som arbetar med chefsstöd. Många tog upp att cheferna behöver planera in

fler och tätare möten då det annars inte går att förutse om, var och när de kommer att träffa sin personal. Många har löst det genom att ha regelbundna morgon-, lunch- och individuella möten. En av kommunikatorerna bekräftar det de andra har sagt om att de digitala kanalerna kontra det personliga mötet, *ödet går inte att ersätta riktigt utan man måste se sin chefö.*

En av kommunikatorerna påtalade att det är viktigt att kommunikationsarbetet inte blir aktivitetsbaserat bara för att arbetssättet är det. Som alla respondenter var överens om så är det inte själva kommunikationsarbetet som förändras utan det är bara miljön det ska utföras i som förändras. Kommunikationen ska fortfarande utgå från det som ska uppnås vilket kräver god kommunikationsplanering.

Vi pratar väldigt mycket om att inte kommunicera för kommunikationens skull och att inte vara aktivitetsfokuserad, precis som det är att jobba aktivitetsbaserat, utan vad vill du uppnå?

En stor utmaning för många på kontoret har även varit att arbeta med clean-desk, vilket innebär att materialet finns digitalt i mycket större utsträckning. Det innebär en stor förändring för de medarbetare som innan varit vana att använda mycket pärmar och papper och har krävt och kräver både utbildnings- och kommunikationsinsatser.

[I]det är väl mer det här papperslösa som varit utmaning, att man är van att gå runt med papper och pärmar och vissa saker

Sådana saker ska numer låsas in i speciella skåp. På avdelningar där man hanterar sekretessbelagda uppgifter, som till exempel människors personuppgifter finns det fler låsbara skåp. Dessa så kallade sekretesszoner ligger även lite mer avskilt i byggnaden för att andra medarbetare inte ska behöva passera när de är på väg någon annan stans i byggnaden.

Ytterligare en utmaning som framkom och som gäller för kommunikatorer är att tekniken till viss del kan motverka det aktivitetsbaserade arbetssättet. Detta gäller till exempel dem som behöver dubbla skärmar i sitt arbete. Om det bara finns ett fåtal arbetsplatser som har dessa skärmar har kommunikatorerna små möjligheter att variera sin arbetsplats. Det samma gäller om vissa program som behövs i arbetet bara är installerade på vissa arbetsplatser. I dessa fall minskas mobiliteten vilket gör att kommunikationen kan försvåras (Baym, 2010, p. 11).

5.4 Vilken betydelse har kommunikationstekniska hjälpmedel, möbler och inredning för det aktivitetsbaserade arbetssättet?

Att den nya informationstekniken gör oss allt mindre beroende av tid och rum bekräftas av respondenterna i den här studien. Flera talar om att de verkar på en global marknad där fysiska möten hör till ovanligheten. I dessa sammanhang blir internetbaserade forum, chatt och videomöten värdefulla kommunikationstekniska hjälpmedel.

Man är så van vid att hela tiden finnas närvarande digitalt.

De flesta respondenterna talar om att de hanterar väldigt mycket mail. Dock antyder flera att de upplever att en del mail har ersatts av chattfunktionen Lync.

De här långa mailkonversationerna kanske har minskat till viss del och ersatts med Lync.

Chatten är även ett mycket effektivt sätt att stämma träff med kollegor för att slippa leta efter dem i byggnaden. En av kommunikatorerna uttryckte att hen kände sig mycket mindre störd av Lync än av till exempel mail och telefon. Kortare och enklare frågor kan ofta lösas direkt via chatten.

Då Lync även har en videofunktion kopplad till Chatten, fungerar det att ha videomöte via datorn. En av kommunikatorerna som till en början varit skeptisk till att till stor del kommunicera via video märkte efter en tid att det fungerade väldigt väl.

Då slog det mig att det personliga mötet digitalt, så länge det inte bara är i skriven form, kan möta, kanske inte till 100 % men man kommer ganska långt med det [i] Men jag ska säga att hade det bara varit i skriven form det digitala mötet då hade det absolut inte blivit samma sak. Men det är just det att man kan se varandra.

Detta kan kopplas till att ju mer synkront ett medium är och ju fler sociala uttryck som ingår desto bättre fungerar kommunikationen. Just videomöten där de som kommunicerar både kan se och höra varandra i realtid är mycket lika det personliga mötet (Baym, 2010, p. 103).

När det gäller digitala kommunikationskanaler fyller intranätet en viktig funktion för de flesta.

Vi har tagit bort ganska mycket anslagstavlor. Det mesta är digitalt så på så sätt har det förändrats väldigt mycket.

På två av arbetsplatserna har en ny kommunikationskanal i form av digitala skärmar tillkommit. Hos ytterligare en arbetsplats planerar de att införa dessa skärmar. De digitala skärmarna sitter uppe på olika ställen där människor möts, till exempel i entréer och pausutrymmen. Där visas korta nyheter från intranätet, information om föreläsningar eller annat praktiskt som rör arbetsplatsen. De som har dessa digitala skärmar ser dem som ett värdefullt tillskott.

Vi har inte gjort någon mätning, men vi upplever att det blir snackisar. Vi kan se att folk reagerar på det som är på skärmarna, sen gör inte alla det, det är så det är. Människor är olika, man gillar den ena eller andra typen av kanal.

På så vis ökar chansen att nå ut till fler medarbetare med ytterligare en informationskanal. Att denna kanal leder till att medarbetare pratar om det som skrivs kan tolkas som att den leder till meningsskapande. De som läser pratar med varandra och tolkar det de får veta vilket leder till en gemensam förståelse (Heide, 2012, pp. 72673). Som en av kommunikatorerna påpekar kräver det dock att tid och resurser avsätts för att underhålla och fylla denna nya kanal med ett bra innehåll.

En annan typ av skärmar som används på kommunikationsavdelningarna på två av arbetsplatserna är en typ av digitala skärmar där material kan visas för kollegor. På den ena arbetsplatsen var de precis på väg att införa dem och såg dem som ett sätt att visualisera sitt arbete och på så vis underlätta kommunikationen.

Om man sitter och pratar om något kan man lätt koppla upp på skärmen och visa vad man pratar om.

På den andra arbetsplatsen hade de funnits ett tag och där var kommunikationen inte lika positiv, *öde funkar varierat* sa hen. På vissa avdelningar användes de flitigt och uppdaterades ofta medan på andra ställen var det samma innehåll på dem hela tiden vilket inte var tanken från början.

Ett annat tekniskt hjälpmedel som finns på en del arbetsplatser är funktioner för att underlätta att hitta och boka mötesrum. Dels finns applikationer till telefonen som visar var mötesrummen finns, dels finns det kartor digitalt och i tryckt form. Detta gäller främst de större arbetsplatserna. Dessutom har en del av arbetsplatserna valt att ha displayer utanför sina mötesrum.

Det är lättare att boka mötesrum och utanpå mötesrummen har vi en liten digital display där det står vem som har bokat, när och hur länge.

För att kunna ta med sig anteckningar digitalt från mötet har en av arbetsplatserna ett system där sådant som skrivits på tavlan sparas automatiskt i datorn vilket underlättar det papperslösa arbetet.

Vi har speciella konferensrum där om man skriver på anslagstavlan om man har en särskild projektor, när man skriver på den där whiteboarden så följer anteckningarna med [í]Man kan ta med sig anteckningar från whiteboarden, de hamnar på powerpointpresentationen och man kan ta med sig dem tillbaka i datorn

Detta är ett sätt att förtydliga och underlätta kommunikationen på arbetsplatsen med hjälp av tekniken. Det är även ett sätt att lagra information som annars hade suddats ut efter mötets avslutande. Just att digitalisera data och därmed kunna lagra dem och därmed även kunna öka räckvidden (spridning) är typisk för digital kommunikation (Baym, 2010, p. 10).

Möbler, inredning och kontorets utformning beskriver alla utom en av respondenterna som en viktig del av kommunikationen. Det är också ofta ett område där medarbetarna i högsta grad är delaktiga vid införandet av det aktivitetsbaserade kontoret. Det framkom tydligast i intervjun med kommunikatören på Folksam där de precis stod inför att flytta hela kommunikationsavdelningen till aktivitetsbaserat kontor.

Vi pratar jättemycket om inredning och tar med medarbetarna i hur inredningen utformas. Då pratar vi om tyger, färger, typer av stolar, soffor och så vidare.

I dessa samtal har det framkommit att medarbetare är oroliga för att inte kunna arbeta ostört i det nya aktivitetsbaserade kontoret. Då har det i samarbete med arkitekter tagits fram lösningar för detta.

Vi har visat på möjligheter till inredning som gör att man inte blir så störd. Och så har vi skaffat fler sådana saker utifrån önskemål från medarbetarna. Vi har till exempel skaffat tjocka ulldraperier som är lite här och där i lokalen för att dels minska ljud och dels avskärma lite grand. Och även de här sofforna med väldigt höga ryggar, en tvåmanssoffa till exempel, eller sådana fåtöljer med höga ryggar där man känner att man sitter lite för sig själv. Det är exempel på sådana ytor i inredningen.

Detta är ett tydligt exempel på instrumentell design som utgår från medarbetarnas behov av arbetsplatser som de behöver för att utföra sitt arbete (Vilnai-Yavetz et al., 2005).

Att hålla de tysta zonerna tysta är något som flera av kommunikatorerna talar om som en utmaning. Det är enligt kommunikatorerna svårare att hålla det tyst ju större de tysta zonerna är.

Det som är svårast är att hålla tyst i det tysta [området], speciellt ett. Vi har ett där det är kanske 20 platser, där är det inga problem, det är så litet, så det blir naturligt att där är det tyst. Men det här där vi har kanske tre gånger så många där är det svårt att hålla en låg volym. Och då kan det bli lite sådär att folk kan ta illa vid sig om någon annan säger att de ska vara tysta för att det är tyst landskap. Det skulle jag säga är den svåra biten.

På ett av de andra kontoren framkommer det att det finns en otydlighet kring var de tysta zonerna är.

För det tycker jag att vi har misslyckats i. Vi vet inte riktigt vart de tysta zonerna är. För då kanske det kommer någon och sätter och pratar där, eller frågar och telefonerna är på. Det är mer det tycker jag som möjligtvis skulle störa.

Den estetiska designen återfinns när kommunikatorerna talar om att de har affischer, konstverk och växter på kontoret. Många talar om att deras lokaler är otroligt vackra. En av kommunikatorerna tar upp just aspekten av att det estetiska förvisso kan göra att medarbetarna upplever tillfredsställelse men att det inte säger något om hur de presterar eller har det på jobbet vilket stämmer väl överens med teorin kring den estetiska designen (Vilnai-Yavetz et al., 2005).

Man får alltid jobba aktivt med arbetsmiljön här [í] bara för att det är vackert, vackra möbler, fin och vacker utsikt, så är inte det självklart att det blir en bra arbetsmiljö av det, eller att det har jättestor betydelse.

I ett exempel sammanfaller den estetiska och den instrumentella designen. Det är en av organisationerna som har små vägskyltar som kommunikatorn säger följande om:

Det var nog mer en del av inredningen, men praktiskt.

Den symboliska designen tar alla utom en upp som en viktig del av att bygga varumärket. Den är ett sätt att visa upp sitt kontor för kunder och andra utanför kontoret. De ser det dock inte bara som ett sätt att visa upp varumärket externt utan ser kontorets utformning som något som bygger varumärket även internt.

Det är en del av det som man vill utstråla som varumärke. Vi vill vara lite annorlunda, sticka ut lite, öppna, mångkulturella, många olikheter, alla är olika, fast alla ska kunna passa in. Det är lite samma sak med möblerna också [í] för oss är det ett sätt att också med varumärket rekrytera nya medarbetare. Kontoret ska visa vilka vi är, vart vi vill och vilka personer vi vill ha till oss.

Många beskriver att de är stolta över sitt kontor och gärna visar upp det. Detta kanske inte påverkar det dagliga arbetet eller nöjdheten. Det kanske snarare påverkar hur medarbetarna tänker och talar om sitt kontor, vilket är typiskt för den symboliska designen (Vilnai-Yavetz et al., 2005).

De flesta av arbetsplatserna som ingår i studien har inrättat någon form av hemvist eller hemzon för sina medarbetare. Det är i detta område som medarbetarna startar sin dag, har sitt skåp, materialförråd och oftast även har sina gruppmöten. Flera av kommunikatorerna påtalar att hemvisten är en trygg zon för medarbetarna.

I början skulle jag vilja säga, för mig, var hemvisten viktig, att jag visste att här sitter kommunikationsavdelningen [í] då blir det ju gärna så att man går och sätter sig i hemvisten [í] egentligen är inte det tanken med det aktivitetsbaserade arbets sättet utan tanken är att du ska sitta vart som helst i huset vad du än jobbar med [í] du ska sitta var det passar dig idag [í] jag höll mig till hemvisten första veckan liksom, eller i närheten av de kollegor som man hade lärt känna, men sen så vänjer man ju sig [í] man måste våga släppa sitt skrivbord, man måste våga gå utanför det som för många är en trygghetszon.

En annan kommunikator uttrycker det på följande sätt:

En majoritet väljer nog att sitta i sin hemmazon för att man känner har ett behov av att sitta nära kollegor, men i långsamt ökande grad så vågar man drifva sig runt mer i byggnaden.

Det verkade inte vara något problem med hemvisterna men däremot kunde de som satt i hemvisten uttrycka förvåning om det dök upp någon som inte brukade arbeta där. Detta beskrevs dock snarare som något positivt av kommunikatorerna.

Sen kan man se att i vissa delar av huset blir folk lite mer förvånade om det dyker upp ett okänt ansikte [í] det är inte så vanligt, att någon dyker upp. Samtidigt så är min helt tydliga upplevelse att de flesta tar det positivt. Det blir alltid det där intressanta samtalen [í] När man väl gör det, då blir det oftast någonting bra av det. Jag har också kollegor som väldigt systematiskt använder det för att man känner att man vill gå iväg och inte bli störd. Då går man till en annan del av huset för att aktivt få vara lite ifred. Så jag tycker mycket mer det handlar om hur man använder det här upplägget.

6 Diskussion

I diskussionen kommer kommunikationen diskuteras utifrån de olika kanalerna den sker i; öga mot öga, digitalt eller skriftligt samt icke-verbalt, i betydelsen möbler, inredning, tid och rum. Alla dessa typer har i intervjuerna visat sig påverkas av det aktivitetsbaserade arbetssättet. Här kommer även förslag till vidare forskning att ges.

6.1 Kommunikationen öga mot öga

Alla kommunikatörerna i studien var positiva till det aktivitetsbaserade arbetssättet och menade att det underlättar deras arbete. Detta verkar till stor del bero på att de upplever att det är lättare att få kontakt med fler medarbetare.

Ett av de vanligaste målen när det aktivitetsbaserade kontoret införs är att öka kommunikationen och interaktionen mellan medarbetare (Månsson and Nyberg, 2014). Samtliga kommunikatörer på aktivitetsbaserat kontor i denna studie intygar att de har lättare att interagera med och möta fler medarbetare än på andra typer av kontor. Dock föregås det fysiska mötet ofta av någon form av digital kontakt till exempel via Lync.

Den meningsskapande kommunikationen bygger på personliga möten mellan medarbetare. Det är i kommunikationen kollegor emellan som förståelse och djupare mening skapas (Heide, 2012, p. 33). Det aktivitetsbaserade kontoret skulle kunna tänkas skapa goda förutsättningar för den meningsskapande kommunikationen då det finns gott om plats och utrymme för mänskliga möten. Det kräver dock att medarbetaren verkligen utnyttjar möjligheten till ökad kommunikation då det alltid finns ett val att arbeta i till exempel i en tyst zon. Det sker när kommunikatören aktivt väljer att arbeta på olika platser där de möter olika kollegor på kontoret varje dag. I intervjuerna berättar många att de väljer att träffa sina kollegor personligen eller via videochatt istället för att skicka mail eftersom de upplever att det är lättare, snabbare, stör mindre och ger bättre resultat. Om det är snabba enkla frågor verkar de föredra Lync men för mer komplexa frågor är det personliga mötet att föredra. Det är detta den meningsskapande teorin handlar om, nämligen att skapa djupare förståelse genom mänskliga möten. En kommunikatör påtalade att det hade uppstått en hård ton i mailen vid några tillfällen. Här är det enligt Bayms teorier om sociala uttryck rimligt att anta att det är bristen på sociala uttryck i mail som bidrar till problemet (Baym, 2010, p. 7). Detta hade

kommunikatören tagit tag i genom att istället ha personliga möten. På så sätt kunde de reda ut och skapa samsyn i frågan som hade varit på väg att utvecklas till en konflikt. Den meningsskapande kommunikationen spelar alltså en viktig roll för att förebygga och hantera konflikter. Om konflikter tillåts komma upp till ytan, analyseras och tolkas kan detta vara ett bra sätt att komma vidare och tänka nytt (Heide, 2012, p. 134).

Att röra sig i kontorslandskapet och att prata med kollegorna är helt nödvändigt för att kommunikatören ska få en uppfattning om medarbetarnas krav och synpunkter för att kunna ta upp dem med ledningen (Strid, 1999, p. 27). För att få till de personliga mötena mellan chef och medarbetare påtalar kommunikatorerna att det krävs en annan typ av ledarskap. Då chefen inte kan räkna med att regelbundet träffa sina medarbetare eftersom de kan befinna sig på olika platser på kontoret eller på annat håll krävs fler bokade möten. Det kan vara möten med hela personalstyrkan, i mindre grupper eller enskilda möten. Då personal som ingår i ett team inte nödvändigtvis arbetar på samma plats är de gemensamma mötena viktiga för teambildningen. Att boka in gemensamma möten var även ett sätt att minska risken för att medarbetare ögömmar sig på kontoret. Det ökar chansen att upptäcka om någon håller sig undan på grund av att hen exempelvis mår dåligt. Att aktivt verka för att öka personliga möten visar tydligt att den meningsskapande kommunikationen är viktig och får ett stort utrymme på det aktivitetsbaserade kontoret. En av kommunikatorerna tog även upp att de hade stora problem i en grupp där chefen var frånvarande på så sätt att hen inte hade regelbundna möten med personalen och sällan var anträffbar. Baserat på den meningsskapande teorin skulle en kunna säga att själva forumet för meningsskapande och delaktighet försvinner mellan chefen och medarbetarna om det personliga mötet uteblir. Det är sällan så att det finns brist på information. Snarare är det så att medarbetare upplever sig få mer information än de kan hantera. En viktig uppgift för chefen är därför välja ut och skapa dialog kring det som är viktigast (Heide, 2012, pp. 126-128). Det är i det personliga mötet som chefen har möjlighet att anpassa sitt budskap och förklara det för medarbetarna. Då hamnar budskapet i en kontext som blir begriplig för medarbetaren (Heide, 2012, pp. 130-131). För internkommunikatören innebär det att en viktig del av arbetet är kommunikationsstöd till chefer. Cheferna behöver stöttas i att utveckla sin förmåga att skapa dialog snarare än att informera (Heide, 2012, p. 139). Detta kan med fördel ske i samråd med Human Resources (HR) enligt kommunikatorerna som arbetar med chefsstöd i denna studie. På de arbetsplatser där kommunikatorerna i den här studien uppfattade att kommunikationen

mellan dem och chefen fungerade bra hade de enskilda möten varje eller varannan vecka och även möten med arbetsgruppen varje eller varannan vecka. En studie som har behandlat chefernas upplevelse av aktivitetsbaserat kontor (Roll, 2014) har precis som denna studie visat att cheferna känner ett behov av att boka in fler personliga möten med sina medarbetare. Detta bekräftar således att moderna organisationer har fokus på processer, team och nätverk vilket kräver en annan typ av ledarskap än hierarkiska strukturer (Heide, 2012, p. 127).

En av kommunikatörerna talar om att aktivitetsbaserat kontor minskar ösilotänkö och arbete i östuprörö. Det kan tolkas som att medarbetarna får en bättre förståelse för organisationens gemensamma mål och mer generell kunskap om organisationen som tagits upp i en tidigare studie (Eklund et al., 2014). Som lyftes i resultatet säger en av kommunikatörerna att det oftast uppstår intressanta samtal när det uppstår möten mellan medarbetare från olika hemvister. Att möta medarbetare som inte ingår i den egna arbetsgruppen ökar förståelsen för andra delar av organisationen än den egna. I samtalen skapas mening och förståelse för varandras arbete. Det gör att medarbetare får ett större perspektiv på sitt arbete genom att det sätts i ett större sammanhang. Information som handlar om den egna arbetsgruppen kallas för *mikroinformation*, information om andra enheter än den egna kallas för *mesoinformation*, och information om organisationen i sin helhet *makroinformation*. Brist på mesoinformation har visat sig försämra lärandeprocesser mellan yrkes- och arbetsgrupper (Heide, 2012, p. 129). Kommunikatörerna i den här studien skaffar sig aktivt mesoinformation genom att de väljer att arbeta och samtala med medarbetare och chefer från olika arbetsgrupper. Det kan användas som ett sätt att ödriva meningsskapande processer i organisationen som helhet det vill säga på makronivå (Heide, 2012, pp. 129-131). Det ligger även i linje med kommunikatörens roll som kontextuell ledare med bland annat fokus på social interaktion och att påverka (Hamrefors, 2008). Påverkan bör ske genom dialog, delaktighet och meningsskapande på både mikro-, meso och makronivå för att nå framgång (Heide, 2012, p. 131).

Det svenska sättet att pseudosamordna verb har inte uppmärksammats i tidigare forskning kring aktivitetsbaserade kontor. Det har istället studerats i språkvetenskapligt sammanhang (Kortteinen and Ramnäs, 2002). Dock är det en viktig uppgift för kommunikatörer att fundera över ordval och välja språk och ord med omsorg för att uppnå syftet med kommunikationen (Helder et al., 2009, pp. 154-157). Denna studie kan således bidra till att uppmärksamma kommunikatörer på hur de använder ordet ösittaö. Då pseudosamordningen öatt sitta och

arbetsättet är vanlig och naturligt i det svenska språket även om ordet *ösa* inte är det viktigaste i sammanhanget (Kortteinen and Ramnäs, 2002), är det troligtvis svårt att förändra sättet att tala i vardagligt tal mellan medarbetare på kontoret. När det kommer till den planerade kommunikationen skulle det dock vara fullt möjligt att både tala och skriva om var och hur medarbetare arbetar på kontoret på ett helt annat och mer nyanserat sätt. Detta kan vara ett första steg mot att få medarbetare att byta arbetsställning oftare. Att informera hur något ska göras brukar anses vara handlingsutlösande (Strid, 1999, p. 68). Det skulle alltså innebära att om det kommuniceras att personalen ska *ösa* på kontoret och arbetsättet är sannolikheten stor att de förblir sittande. Genom att undvika ordet *ösa* helt eller istället välja ord som stå, gå, ligga eller liknande skulle medarbetarna sannolikt kunna påverkas att arbeta på andra sätt än sittandes.

Alla kommunikatörer i studien säger att det aktivitetsbaserade arbetssättet hela tiden behöver arbetas med. Medarbetare byts ut, arbetsuppgifter tillkommer och förändras vilket gör att det är en dynamisk process. Enligt kaosteori skulle det kunna ses som ett ständigt kaos som behöver ordnas för att driva utvecklingen framåt (Hamrefors, 2008). En del aktivitetsbaserade arbetsplatser har infört husråd som har till uppgift att utveckla arbetssättet. Kommunikationen kring arbetssättet behöver hållas levande även efter att implementeringsfasen är avslutad. Detta kan ses i ljuset av det sociokulturella perspektivet där en säger att lärande sker kontinuerligt hela tiden. Det innebär att vi alltid lär oss i förhållande till en viss miljö och ett visst sammanhang. Därför är vi människor ständigt i en förändringsprocess (Heide, 2012, pp. 164-166). Därför är det inte heller förvånande att flera kommunikatörer uttryckte att de har behövt arbeta med sitt kulturarbete efter att de infört ett aktivitetsbaserat arbetssätt. Här kan en anta att det i och med det nya aktivitetsbaserade arbetssättet uppstår nya utmaningar. Det uppstår nya sätt att interagera med varandra vilket ger ett behov av att föra en dialog kring hur vi är mot varandra. Detta arbete hade kanske behövt göras ändå, men kanske blir det mer uppenbart när arbetssättet förändras. Det kan tänkas hänga samman med att den kulturorganisationen haft på sitt gamla kontor tillhör den kontexten och inte nödvändigtvis följer med in i den nya kontorsmiljön (Heide, 2012, p. 153). Kulturen handlar om bland annat normer, värderingar och hur vi är mot varandra på arbetsplatsen. Detta i sin tur är beroende av medarbetarnas aktiviteter och vilken kontext de befinner sig i (Heide, 2012, pp. 204-205).

När det gäller den muntliga kommunikationen uttrycker även kommunikatorerna på cellkontor att den är en av de viktigaste kommunikationskanalerna. Skillnaden är dock att på cellkontor är det vanligt att medarbetare i första hand söker sina kollegor på deras rum. Är kollegan inte där söker de i kalendern eller använder andra kommunikationskanaler som exempelvis telefon eller mail. Det är även vanligt att medarbetare möts under de gemensamma fikapauserna eller rasterna utan att de behöver stämma träff innan.

I denna uppsats var det även tydligt att det aktivitetsbaserade arbetssättet fungerade bäst på de arbetsplatser där kommunikatorerna sitter med i ledningsgruppen. Utifrån Sveriges kommunikatorers syn på kommunikatorernas roll som kontextuell ledare är det rimligt att anta att detta underlättas om kommunikatorerna finns med i ledningsgruppen. Det gör att kommunikatorerna kan vara med i processen och verka för god kommunikation från start (Hamrefors, 2008).

6.2 Kommunikation via digitala kanaler och tryckt material

Den digitala kommunikationen på det aktivitetsbaserade kontoret visar sig i den här studien ske via Lync eller liknande chatt- och videoprogram, mail, intranät, telefon och digitala skärmar. Studien bekräftar att ju mer interaktivt och synkront mediet är desto bättre upplevs kommunikationen (Baym, 2010, p. 7). Lync fyller en viktig funktion och kan till viss del överbrygga avståndet mellan kollegor. Till exempel kunde kommunikatorerna som sällan träffade sina arbetskamrater fysiskt på grund av geografiska avstånd upprätthålla en god kontakt med dem via videofunktionen i Lync mellan mötena. På alla arbetsplatser utom en användes Lync ofta även som en första kontaktkanal för att initiera ett fysiskt möte. Istället för att leta efter sina kollegor fysiskt på kontoret sökte kommunikatorerna dem digitalt. Detta används förutom i arbetet även för social interaktion i samband med raster och pauser. Då kan medarbetaren skicka ett meddelande till sina kollegor och gemensamt komma fram till en lämplig tid och plats för fika eller lunch. Lync upplevdes som en effektiv kommunikationskanal som sparar tid. Just snabbheten i kommunikationen är ett av kännetecknen för synkrona medier som till exempel chatt. Även det faktum att kommunikationen även i skriftlig form blir mer talspråklig är kännetecknande för synkrona medier (Baym, 2010, p. 7).

En tidigare studie om kommunikation på aktivitetsbaserat kontor fann att kommunikationen ökade via mail och telefon (Eklund et al., 2014). Detta kunde inte bekräftas i denna studie förutom på det kontoret som inte använde Lync. Här är en sannolik förklaring att mailkonversationen ökar initialt efter införandet av aktivitetsbaserat arbetssätt innan medarbetarna har lärt sig att hantera till exempel Lync. Telefon användes väldigt sällan för intern kommunikation av kommunikatörerna i denna studie. De sa förvisso att de hanterade mycket mail, men inte nödvändigtvis fler än på andra typer av arbetsplatser. Snarare återkom de till att användningen av Lync har ökat. Denna studie kan alltså inte bekräfta det som tidigare studier visat om att kommunikationen blir mer asynkron på aktivitetsbaserade arbetsplatser (Eklund et al., 2014). Då flera av kommunikatörerna i studien talar om att de aktivt har fått arbeta med chefsstöd för att öka de personliga mötena är det sannolikt att tidsaspekten spelar in. Denna studie är genomförd betydligt längre tid efter införandet av aktivitetsbaserat arbetssätt än tidigare studier. Den ökade användningen av digitala kanaler verkade inte ha skett på bekostnad av det mänskliga mötet. Sms och telefon verkar ha minskat när användandet av Lync ökat. Istället för telefonmöten har kommunikatörerna möten via videochatt vilket gör att de nu inte bara hör utan även ser varandra. På samma sätt har en del mail ersatts med konversation via Lync som är mer direkt och synkron. Även skriftlig information på papper har minskat till förmån för digitalt lagrad information. Om detta är en korrekt tolkning skulle det kunna vara en orsak till att kommunikationen faktiskt upplevs så positivt av kommunikatörerna i studien. Kommunikation som tidigare skett via mer asynkrona medier sker nu via mer synkrona medier vilket gör att de upplevs mer lika det personliga mötet. Detta kan då kopplas till teorin om att ju mer synkront ett medium är desto mer likt det mänskliga mötet upplevs kommunikationen och ju bättre är den (Baym, 2010, p. 7). Det kan även kopplas till att den meningsskapande kommunikationen underlättas av exempelvis videochatt. En av kommunikatörerna i studien säger exempelvis att videochatten är väldigt lik det mänskliga mötet. Videochatten skapar delaktighet och kan sannolikt fungera meningsskapande om än inte till hundra procent som kommunikatören uttrycker det. Det är tydligt att den meningsskapande kommunikationen i alla fall till viss del är möjlig inte bara genom fysiska möten utan även via nya kommunikationskanaler som till exempel videochatt. De digitala kommunikationskanalerna kan underlätta arbetet i bland annat nätverk och team (Heide, 2012, p. 126).

Som en av kommunikatörerna sa så har antalet anslagstavlor minskat. Istället har flera infört digitala skärmar för olika typer av internkommunikation. Även detta är ett exempel på hur skriftlig information ersatts av digitala kanaler som underlättar lagring och spridning. (Baym, 2010, p. 8). Den här typen av digitala skärmar är till för överföring av budskap enligt transmissionsteorin. De visar sig dock vara ett exempel på när den meningsskapande kommunikationen kompletterar transmissionsteorin. Detta då information som visades på de digitala skärmarna verkade leda till att medarbetare talade om det som stod där och på så vis tolkade och skapade mening (Heide, 2012, p. 34). På en av arbetsplatserna användes digitala skärmar för att visa bland annat statistik och försäljningssiffror. Detta användes på avdelningens möten för att diskutera och åskådliggöra gruppens arbete. Här skapades alltså delaktighet kring resultat och liknande vilket kan tolkas som att det som visades på de digitala skärmarna blev utgångspunkt för tolkning och meningsskapande i arbetsgruppen. På en annan arbetsplats planerades samma typ av skärmar för att visa och diskutera till exempel reklamfilmer som producerades. De digitala skärmarna kan således vara ett sätt att skapa förutsättningar för dialog, delaktighet och lärande om arbetsgruppen samlas kring dem (Heide, 2012, p. 127).

Att öka möjlighet till lagring och spridning med hjälp av tekniken användes även på ett annat sätt på en av arbetsplatserna. Medarbetarna kunde ta med sig anteckningar från tavlan i mötesrummet till datorn. Detta är ett tydligt exempel på när digitala medier utnyttjas just i lagrings- och replikerbarhetssyfte. Att kunna lagra material digitalt blir viktigare när clean-desk tillämpas på det aktivitetsbaserade kontoret. Det gör även att mobiliteten ökar när sådant som stod på en tavla kan lagras i exempelvis en bärbar dator eller telefon (Baym, 2010, pp. 60-62). Då arbetet ska ske papperslöst eller papperssnålt blir det viktigt att på ett snabbt och enkelt sätt kunna spara material digitalt.

När fler digitala kanaler används som komplement till den muntliga kommunikationen är det viktigt att kommunikationsarbetet också omfattar de digitala kanalerna. Att kommunicera om kommunikationen i digitala medier som t ex Lync kommer troligtvis att vara lika viktigt som kommunikation av övriga normer och värderingar på det aktivitetsbaserade kontoret (Baym, 2010, pp. 50-67). Som framkommit i intervjuerna är det även så att många medarbetare behöver stöd i att ställa om sitt arbete från att arbeta med papper och pärmar till digitala kanaler. Här kan det behövas stöd med bland annat utbildning, kommunikation och stöd från

HR. Eftersom digitala kanaler även kan innebära stor informationsstress för medarbetarna är det viktigt att få hjälp att hantera dessa (Heide, 2012, pp. 1266128).

Den enda tryckta informationen som användes internt som togs upp av några kommunikatörer under intervjuerna var en broschyr med en karta på kontoret som delades ut till alla nyanställda, men som användes även av dem som arbetat på kontoret länge. Kartan fanns även i digital form samt att en av arbetsplatserna även hade en applikation till smarta telefoner för att lättare kunna hitta till mötesrum. Att så lite material finns i tryckt form tolkas återigen av författaren hänga ihop med clean-desk tänket som fanns på de aktivitetsbaserade kontoren. Det finns en ambition att arbeta papperslöst eller papperssnålt och ha så mycket som möjligt i digital form. Att ha mer information digitalt gör även medarbetarna mindre beroende av tid och rum (Jönson, 2001).

Viss teknik försvårar för kommunikatörer att byta arbetsplats och röra sig runt i kontorslandskapet. Mobiliteten minskar när teknik som behövs i arbetet bara finns på ett fåtal platser i kontorslandskapet. Det kan handla om dubbla skärmar eller viss programvara som bara finns vid vissa arbetsplatser. Då mobiliteten ökar underlättas kommunikationen (Baym, 2010, p. 11). Att minska mobiliteten genom tekniska hjälpmedel som är bundna till en viss plats är alltså ut kommunikationssynpunkt en nackdel.

När det gäller den digitala kommunikationen sågs skillnader mellan det traditionella cellkontoret och aktivitetsbaserade kontor. Användningen av Lync var mycket högre på aktivitetsbaserat kontor än på cellkontoret. Även digitala skärmarna, hjälpmedlen som underlättar bokning av mötesrum och lagring av data fanns bara på aktivitetsbaserat kontor. Dock är studien för liten för att kunna dra några generella slutsatser om detta. Det kan inte uteslutas att denna typ av teknik används flitigt på andra arbetsplatser som inte tillämpar aktivitetsbaserat arbetssätt. Dock antyder kommunikatörerna i denna studie att det aktivitetsbaserade arbetssättet har påskyndat användandet av digital kommunikation och teknik.

6.3 Icke verbal kommunikation – möbler, inredning, tid och rum

Möbler och inredning spelar en viktig roll på det aktivitetsbaserade kontoret. Det är med hjälp av dem som kontoret blir just aktivitetsbaserat. Det skapas ytor för olika typer av kommunikation, till exempel ståbord, soffhörnor, inomhusträdgård, mötesrum för få eller

många, skrivbord, stolar, fåtöljer med mera. Med hjälp av skärmar, hyllor, skåp eller draperier kan olika ytor skiljas från varandra. Detta skapar fler möjligheter än på andra typer av kontor. På cellkontor är möjligheterna att påverka möbleringen begränsade. Allt behöver rymmas inom rummets fyra väggar och tak. I traditionella öppna kontorslandskap skall ergonomiska arbetsplatser för alla rymmas och då blir utrymmet för andra typer av arbetsplatser begränsat. Det är med hjälp av möbler och inredning som kommunikationsytorna skapas på det aktivitetsbaserade kontoret. Olika ytor och inredning som till exempel bord och soffor skapar olika typer av kommunikation (Knapp, 2014, p. 106). Detta var något som skattades högt av kommunikatörerna i denna studie. De många olika typerna av arbetsplatser och kommunikationsytorna underlättade deras arbete.

Det är oklart om det är lättare att arbeta ostört på cellkontor eller aktivitetsbaserade kontor. Denna studie tyder på att det beror på hur väl de tysta zonerna fungerar på det aktivitetsbaserade kontoret. Där de tysta zonerna verkligen är tysta upplevs det som lättare att arbeta ostört, medan det på arbetsplatser där det inte är riktigt tyst i dessa zoner upplevs som svårare än på cellkontor att få arbeta ostört. Det som flest påtalade som problem var att hålla det tyst just i de tysta zonerna. Här antydde att det fanns en otydlighet vart zonen börjar och slutar samt kring vad som gäller i tyst zon. Själva inramningen av de tysta zonerna kan sannolikt förtydligas med hjälp av inredningen genom att använda till exempel ljuddämpande draperier som togs upp i intervjuerna. Spelreglerna kring vad som gäller i de tysta zonerna bör däremot föras i andra kanaler. Här är den meningsskapande kommunikationen viktig för att skapa en samsyn kring vad som gäller. Då det finns en stor variation i olika människors ljudkänslighet är det viktigt att det verkligen finns zoner där det är helt tyst (Knapp, 2014, pp. 1116113). Det som denna studie visar är att de helt tysta zonerna bör vara små (uppskattningsvis 20 arbetsplatser eller mindre) för att fungera optimalt.

Att ha ett stort eget rum med stora fönster ger status på cellkontor. På aktivitetsbaserat kontor där alla medarbetare arbetar i landskap kan status för enskilda medarbetare inte längre uttryckas med hjälp av rummet (Knapp, 2014, pp. 996122). På ett av kontoren fanns det egna rum för cheferna och kommunikatörerna. På detta kontor berättade även kommunikatören att det fanns en vi- och demkänsla på kontoret. Övriga arbetsplatser där alla medarbetare omfattades av det aktivitetsbaserade arbetssättet gav inte uttryck för någon sådan känsla. Detta

kan tolkas som att det aktivitetsbaserade arbetssättet om det omfattar alla medarbetare kan eliminera statuskillnader som beror på rummet.

Det kommunikatörerna uttryckte om möbler och inredningens betydelse stämde väl överens med teorin om instrumentell, estetisk och symboliskt design. Att det fanns olika typer av arbetsplatser var något som underlättade deras arbete och ökade deras prestation och trivsel i enlighet med det forskning visat om instrumentell design. De uttryckte vidare att de trivdes på kontoret eftersom det var vackert, modernt och väldigt fina lokaler som de kände sig stolta över och gärna visade upp. Precis som teorin om den estetiska designen påverkar detta medarbetarnas tillfredsställelse men är inte primärt avgörande för hur de presterar. När det gäller skyltar var det ett exempel på där den estetiska designen kombinerades med den instrumentella. Skyltens funktion att visa vägen kompletterades med en estetiskt vacker design. Vidare beskrev kommunikatörerna att deras kontor symboliserade deras värdegrund, varumärke och vad de vill stå för både internt och externt. Detta påverkar dem inte själva i det dagliga arbetet men var viktig vid rekrytering av nya medarbetare och kontakt med besökare och kunder vilket stämmer väl överens med det som skrivits om symbolisk design (Vilnai-Yavetz et al., 2005).

När det gäller kommunikationen med möbler och inredning skiljer det sig mellan cellkontoret och det aktivitetsbaserade kontoret. Kommunikatören på cellkontoret sa att det går att möblera till viss del så att det underlättar kommunikationen men det begränsas av rummets väggar. Det finns inte möjlighet till stora justeringar. På det aktivitetsbaserade kontoret finns det däremot stora möjligheter att göra justeringar och förändringar för att det ska passa arbetet. Dessutom hade medarbetarna hela kontorslokalen som arbetsplats istället för ett eget skrivbord med kontorsstol som på cellkontor. Det ger även medarbetarna mycket större möjlighet att variera sin arbetsställning. Dessutom är det lättare att hitta utrymmen för spontana möten. På så vis går det på aktivitetsbaserat kontor lättare att styra mänskliga möten, nätverk och kommunikation till olika ytor (Knapp, 2014, pp. 1166-117).

Tidigare studier har visat att hemvisten är ett sätt att öka teamkänslan men även att det tenderar att leda till att medarbetarna befinner sig en stor del av dagen i sin hemvist med sin arbetsgrupp (Eklund et al., 2014). I denna studie bekräftas att det finns en tendens att en del kollegor gärna sätter sig ihop i sin hemvist. Dock framkommer det att ju längre tid de arbetat aktivitetsbaserat desto mer rör de sig runt på kontoret. Detta gällde framför allt de större

arbetsplatserna med mer än tusen medarbetare. På en av de mindre arbetsplatserna verkade det snarare vara tvärtom. Medarbetarna befann sig mer och mer i sina hemvister och hade nästan fått fasta arbetsplatser i vissa fall. Om syftet med det aktivitetsbaserade kontoret är att medarbetarna ska samverka mer över avdelningsgränserna skulle det alltså på mindre arbetsplatser kunna motverka sitt syfte med hemvister. Hemvisten skulle även kunna ses som ett territorium som medarbetaren gör till sitt. Det blir som att äga ett geografiskt område, ett slags psykologiskt ägarskap där medarbetaren känner sig trygg. Detta kan hjälpa till att hålla ihop gruppen, men det kan även leda till konflikt när mer dominanta medarbetare försöker att kontrollera området. Det kan även innebära att de som inte tillhör gruppen hålls utanför gruppen (Knapp, 2014, pp. 1236124). Detta var dock inget som visade sig i intervjuerna. På grund av denna studies begränsade antal arbetsplatser går det dock inte att säga något huruvida hemvister är bra eller dåligt samt om arbetsplatsens storlek spelar någon roll i sammanhanget.

Oberoendet av tid och rum var det många som påtalade. Många av respondenterna arbetade på globala företag. Där hade man hittat lösningar för att minska beroendet av tid och rum genom bland annat olika digitala lösningar. På lokal nivå sa många av kommunikatorerna att de tillämpar ett flexibelt arbetssätt där de hade möjlighet att arbeta hemifrån eller på någon annan plats utanför kontoret. Här fanns dock ett stort spann mellan att medarbetarna hade stämpelklocka på arbetsplatsen och aldrig arbetade hemma till att det var upp till medarbetaren att bestämma var de ville arbeta för dagen. Att vara tillgänglig och att arbeta var många gånger inte jämförbart med att vara på kontoret. Denna ökade flexibilitet har redan för över tio år sedan påtalats vara en del av samhällsutvecklingen (Jönson, 2001). Det flexibla arbetssättet är alltså något som ligger i tiden men som kanske påskyndas av det aktivitetsbaserade arbetssättet. Tid var dock viktigt även på så vis att det påtalades ett ökat behov av att planera sin tid på det aktivitetsbaserade kontoret. Detta skulle kunna tolkas utifrån kaosteori som att kommunikatorn behöver bringa ordning i sin tillvaro som annars kan te sig kaotisk. Det handlar om att hitta balans mellan struktur och kaos för att arbetet ska fungera. (Hamrefors, 2008). Att hålla sin kalender uppdaterad och att titta i kollegors kalendrar var vardag för de flesta kommunikatorer. Då var och en styr över sin arbetsdag och var hen ska arbeta blir tiden en viktig faktor. En tidigare studie (Bouvier and Eriksson, 2014) här även visat att flexibilitet och självbestämmande för medarbetarna är viktiga mål vid implementering av aktivitetsbaserat arbetssätt. Detta stämmer väl överens med att vi blir allt

mindre beroende av tid och rum. Vi behöver inte ett fast skrivbord för att kunna utföra vårt arbete. Det kan till och med vara så att vi gör ett bättre arbete om vi är mer rörliga (Jönson, 2001).

Flera kommunikatörer i studien tog även upp att en stor del av deras arbetstid fylldes av möten. De upplevde själva att antalet möten hade ökat sedan de infört det aktivitetsbaserade kontoret. Det mänskliga mötet är viktigt för den meningsskapande kommunikationen på kontoret. Att skapa mening och att tolka tar mer tid i anspråk än att bara ägna sig åt överföring av budskap (Heide, 2012, pp. 1526154). Tid är generellt viktigt i människors liv (Knapp, 2014, p. 98). När tid för mänskliga möten ökar är det troligtvis något som främjar meningsskapande på arbetsplatsen. Den här studien antyder att tid och rum blir ännu lite viktigare på det aktivitetsbaserade kontoret.

6.4 Vidare forskning

Denna studie har till skillnad från tidigare studier inte kunnat visa att den muntliga kommunikationen minskar till förmån för mail och telefon. Om detta beror på att kommunikatörerna är mer medvetna om vikten av muntlig kommunikation eller om det är något som gäller alla medarbetare går inte att säga utifrån denna begränsade studie. Detta vore dock intressant att följa upp i en större studie med triangulering där fler medarbetare ingår. Det verkar även vara så att kommunikationen har förändrats efter det första halvårets implementeringsfas på de aktivitetsbaserade kontoren. Ur detta perspektiv vore det intressant att göra en studie som sträcker sig från införandet av aktivitetsbaserat arbetssätt och några år framåt på ett antal kontor för att kunna följa utvecklingen över tid.

Vidare vore en viktig aspekt att undersöka de så kallade hemvisterna eller hemzonerna. Är dessa bra för teamkänslan eller försvårar de det aktivitetsbaserade arbetssättet i och med att medarbetarna mest befinner sig i sin egen hemvist? Denna studie tyder på att det skulle kunna finnas skillnader mellan stora och små arbetsplatser när det gäller hemvister. Det skulle kunna vara så att hemvisterna fyller en viktig funktion på större arbetsplatser med omkring tusen medarbetare. På mindre arbetsplatser motverkar de eventuellt sitt syfte eftersom hemvisterna minskar medarbetarnas möjlighet att utnyttja det aktivitetsbaserade kontoret när många platser upptas av dem som alltid befinner sig i hemvisterna.

Den instrumentella designen har visat sig vara viktig för medarbetarnas prestation och trivsel (Vilnai-Yavetz et al., 2005). Dubbla skärmar kan för vissa medarbetare vara viktiga för deras arbete och utgör då instrumentell design. Samtidigt blir medarbetaren i och med dubbla skärmar bunden till en viss arbetsplats. Detta minskar mobiliteten och försvårar kommunikationen (Baym, 2010, p. 11). I likhet med hemvisterna kan tekniken i det här fallet alltså försvåra att arbeta aktivitetsbaserat för kommunikatören som behöver dubbla skärmar i sitt arbete. Det vore intressant att se en studie som undersökte hur detta hanteras och ter sig på aktivitetsbaserade arbetsplatser.

När det gäller hur anställda talar om det aktivitetsbaserade kontoret vore det också intressant att studera på ett djupare plan än vad som varit möjligt inom ramen för denna studie. Är det så att medarbetare tänker att när de arbetar med något viktigt sitter de ner? När vi står och pratar i korridoren är det mindre viktigt? Är det möjligt att påverka medarbetarnas beteende på det aktivitetsbaserade kontoret med hjälp av medveten kommunikation. Även om det i svenska språket är vanligt att pseudosamordna verb så vore det intressant att se om det på sikt blir lika vanligt att tala exempelvis om att stå och arbeta som att sitta och arbeta. Här skulle det även vara intressant att se en studie hur vi talar om i vilken position vi arbetar på olika typer av kontor, om det skiljer sig och vad det i så fall beror på.

Denna studie gjorde ett försök att belysa vilka förändringar som beror det aktivitetsbaserade arbetssättet och vilket som är förändringar som ligger i tiden oavsett kontorstyp. Inom ramen för uppsatsen fanns inte möjlighet att genomföra mer än en intervju med en kommunikator på cellkontor som fungerade som kontrollperson. Flera av kommunikatorerna på de aktivitetsbaserade arbetsplatserna sa att det är svårt att säga om de förändringar som skett hade skett även på en annan typ av kontor. Det ökade flexibiliteten och det minskade beroendet av tid och rum är något som ses i hela samhället. Den ökade digitaliseringen pågår inte bara på aktivitetsbaserade kontor utan även på andra arbetsplatser och även i privatlivet. Det skulle dock kunna vara så att denna utveckling påskyndas av det aktivitetsbaserade arbetssättet vilket den här studien antyder. Här behövs vidare forskning.

Det aktivitetsbaserade kontoret i Sverige är fortfarande ett relativt outforskat fält där det saknas större studier. Än så länge finns inga avhandlingar skrivna på området. All forskning som kan öka förståelsen och kunskapen kring det aktivitetsbaserade arbetssättet är således

välkommen. Särskilt eftersom denna typ av arbetsplatser blir allt vanligare och troligtvis är här för att stanna.

7 Sammanfattning

Denna uppsats har haft som syfte att undersöka kommunikationen på aktivitetsbaserade kontor. Studiens fokus har varit kommunikatorens perspektiv. Studien utgick från följande fem frågeställningar:

1. Vad säger kommunikátören om kommunikationen på den aktivitetsbaserade arbetsplatsen? Är den annorlunda än på andra typer av kontor?
2. Vilka möjligheter finns för kommunikátören på en aktivitetsbaserad arbetsplats?
3. Vilka utmaningar finns för kommunikátören på en aktivitetsbaserad arbetsplats?
4. Vilken betydelse har kommunikationstekniska hjälpmedel, möbler och inredning för det aktivitetsbaserade arbetssättet?
5. Hur skulle kommunikationsteorier kunna appliceras på det aktivitetsbaserade kontoret?

Då det finns väldigt lite tidigare forskning på området valdes kvalitativa intervjuer som metod för att få ökad förståelse för ämnet. Sju telefonintervjuer med kommunikátörer på aktivitetsbaserade kontor samt en med en kommunikátör på cellkontor genomfördes. Sex av sju intervjuer genomfördes på aktivitetsbaserade kontor där arbetssättet hade tillämpats i över ett år vilket är skillnad mot tidigare studier som alla genomförts inom ett halvår efter implementeringen. På ett av kontoren hade de precis påbörjat flyttprocessen. Avgränsningar gjordes så att varken förändringsprocessen eller implementeringen undersöktes. Utgångspunkten för studien har varit den meningsskapande synen på kommunikation samt ett tolkande perspektiv på organisationer när det gäller muntlig kommunikation. När det gäller digital kommunikation har Bayms nyckelfaktorer kring synkron och asynkron kommunikation tillämpats. Den icke-verbala kommunikationen har huvudsakligen tolkats utifrån instrumentell, estetisk och symbolisk design.

Samtliga kommunikátörer var positiva till det aktivitetsbaserade arbetssättet och menade att det underlättade deras arbete. De påtalade alla att de hade lättare att komma i kontakt med människor på kontoret. Själva kommunikationsarbetet menade de skiljer sig inte nämnvärt men kommunikationen som sådan påverkas av arbetssättet. Denna studie tyder på att det aktivitetsbaserade kontoret kan underlätta den meningsskapande kommunikationen genom att underlätta det mänskliga mötet då det finns gott om utrymme för både spontana och planerade

möten. För att antalet mänskliga möten ska öka behöver kommunikátören röra sig runt i kontorslandskapet och ha kontakt med övriga medarbetare och chefer. En av få punkter där det framkom att kommunikationsarbetet faktiskt förändrats är i ledarskapsstödet. Här behöver chefer stöttas i sitt ledarskap eftersom de inte träffar sina medarbetare dagligen. Detta kräver ett annat ledarskap än när chefen arbetar på samma plats som gruppens medlemmar. Det gör att de behöver planera in fler möten med medarbetarna både individuellt och i grupp. Dessa möten är nödvändiga för att skapa förutsättningar för den meningsskapande kommunikationen. Om det mänskliga mötet uteblir ökar risken för konflikter och att medarbetare drar sig undan. Slutsatsen är att det finns stora möjligheter för meningsskapande kommunikation på aktivitetsbaserat kontor. Det kräver dock att mänskliga möten planeras in och prioritetas högt. Då detta kräver en annan typ av ledarskap än det hierarkiska är det viktigt att som kommunikátör arbeta aktivt med ledarskapsstöd för att underlätta kommunikation mellan chefer och medarbetare. Ju närmre ledningen kommunikátören befinner sig desto lättare blir det arbetet.

Vidare visade det sig att digitala kanaler var mer välanvända än på cellkontoret. Denna studie tyder på att tidigare asynkrona medier eller tryckt material har ersatts av mer synkrona digitala kanaler. Det verkar alltså inte som om den ökade användningen av digitala kanaler sker på bekostnad av mänskliga möten. För att kunna bekräfta detta skulle det dock behövas fler och större studier. Det verkar till och med som att en del meningsskapande kommunikation kan skötas via videochatt. När det gäller digitala kanaler underlättas kommunikationen av att så synkrona medier som möjligt används. Att utnyttja digitala kanaler underlättar både lagring, replikerbarhet och spridning av kommunikation. I ett alltmer globalt och flexibelt arbetsliv är detta viktigt. Videochatten Lync, digitala skärmar, verktyg för att boka och hitta mötesrum samt spara mötesanteckningar är användbara verktyg på aktivitetsbaserat kontor. De minskar behovet av att använda papper vilket gör det lättare att arbeta clean-desk. Just det papperslösa arbetet är en utmaning för medarbetare som är vana att arbeta med papper och pärmar sedan tidigare. Den digitala chatten är även ett viktigt verktyg för att ta kontakt med kollegor inför ett fysiskt möte. Genom att använda chatten försvinner behovet av att rent fysiskt gå runt på kontoret och leta efter medarbetare vilket annars kan vara en utmaning. Bayms teorier och nyckelfaktorer kring digitala kommunikationskanaler är tillämpbara på det aktivitetsbaserade kontorets kommunikation i digitala kanaler.

Något som framkom under intervjuerna var hur kommunikatorerna talade om hur en kan arbeta på det aktivitetsbaserade kontoret. Här visade det sig att det i svenskan så vanliga sättet att pseudosamordna verb var helt dominerande. Det innebar att kommunikatorerna talar nästan genomgående om öatt sitta och arbetaö. Då ett viktigt syfte med att arbeta aktivitetsbaserat är att kunna variera sin arbetsställning och inte bli sittandes för länge är detta ett intressant fynd. Här finns stora möjligheter att göra förändringar genom att aktivt tänka på ordval i kommunikationsarbetet. Det alltså viktigt att välja sina ord och undvika att tala om att sitta på kontoret om syftet är att få medarbetarna att byta arbetsställning ofta. Det är även ett område som vore intressant att belysa med ytterligare forskning.

Det aktivitetsbaserade kontoret ger stora möjligheter att använda möbler och inredning för att underlätta både medarbetarnas prestation, trivsel och kommunikation. Då människor är olika känsliga för ljud är det viktigt att tillgodose behovet av helt tysta zoner. Det bör med hjälp av inredningen tydligt markeras vart dessa zoner börjar och slutar. För att dämpa ljudet kan tyg, draperier och ljuddämpande skärmar användas. För att det verkligen ska vara tyst i de tysta zonerna krävs utöver det muntlig kommunikation med dem som arbetar på kontoret. Ett vackert inrett kontor kan öka medarbetarnas trivsel. Inredning, färg och form kan även användas för att stärka varumärket utåt och få medarbetarna att känna sig stolta över sitt kontor. För att medarbetarna även ska prestera krävs att inredningen och möblerna är funktionella vilket innebär att de underlättar och stödjer arbetet som ska utföras. Teorier kring instrumentell, estetisk och symbolisk design är tillämpbara på det aktivitetsbaserade kontoret.

Sammanfattningsvis är det som internkommunikatör oerhört viktigt att röra sig runt i kontorslandskapet. Att lära känna så många medarbetare som möjligt är en nyckelfaktor för att lyckas med kommunikationen på det aktivitetsbaserade kontoret. Det är det personliga mötet som leder till meningsskapande och gemensamma tolkningar av verkligheten.

Referenslista

- Ahrne, G., Svensson, P. (Eds.), 2011. Handbok i kvalitativa metoder, 1st ed. Liber, Malmö.
- Baym, N.K., 2010. Personal connections in the digital age. Polity, Cambridge.
- Bodin Danielsson, C., 2010. The office - an explorative study: architectural design's impact on health, job satisfaction & well-being, Trita-ARK. Akademisk avhandling. Skolan för arkitektur och samhällsbyggnad, Kungliga Tekniska högskolan, Stockholm.
- Bouvier, C., Eriksson, J., 2014. Workplaces of the Future : - Guidelines for an Implementation of Activity Based Workplaces.
- Eklund, J., Göransson, P., Varli, C., 2014. Det kommunikativa kontoret : En kvalitativ studie om aktivitetsbaserade kontors påverkan på intern kommunikation.
- Ekström, M., Larsson, L. (Eds.), 2010. Metoder i kommunikationsvetenskap, 2nd ed. Studentlitteratur, Lund.
- Erikson, P., 2011. Planerad kommunikation: strategiskt ledningsstöd i företag och organisationer, 7th ed. Liber, Malmö.
- Gustafsson, M., Kugelberg, A., Larsson, F., 2014. Ännu ett mode? : Övergången till aktivitetsbaserat arbetsätt.
- Hamrefors, S., 2008. Verksamhetsnyttig information och kommunikation, Informatörens roll i ledarskapet. Sver. Informationsförening.
- Heide, M., 2012. Kommunikation i organisationer, 2nd ed. Liber, Stockholm.
- Heide, M., 2005. Kommunikation & organisation, 1st ed. Liber, Malmö.
- Helder, J., Bredenlöw, T., Nørgaard, J.L. (Eds.), 2009. Kommunikationsteori: en grundbog, 1st ed. Hans Reitzel, Köpenhamn.
- Jönson, K., 2001. Framtidens arbetsplats: kontoret, bostaden eller knutpunkten, Fms-rapport. Stockholms universitet, Stockholm.
- Knapp, M.L., 2014. Nonverbal communication in human interaction, 8. ed. ed. Wadsworth Cengage Learning, Boston, Ma.
- Knight, C., Haslam, S.A., 2010. Your Place or Mine? Organizational Identification and Comfort as Mediators of Relationships Between the Managerial Control of Workspace and Employees' Satisfaction and Well-being. *Br. J. Manag.* 21, 717-735.
- Kortteinen, P., Ramnäs, M., 2002. Om en svensk-fransk parallellkorpus. Nyttä och tillämpningar. Humanistiska fakultetsnämnden vid Göteborgs universitet.
- Kvale, S., 2014. Den kvalitativa forskningsintervjun, 3rd ed. Studentlitteratur, Lund.
- Månsson, J., Nyberg, C., 2014. En studie av det aktivitetsbaserade arbetsättets implementeringsprocess, effektmål, nyckeltal & Goal Evaluation Model [WWW Document]. Chalmers Stud. URL <http://studentarbeten.chalmers.se> (accessed 2.22.15).
- Nilsson, J., 2014. Individens upplevelse av ett aktivitetsbaserat kontor - En studie av psykosocial arbetsmiljö på Skanska.
- Parkin, J.K., Austin, S.A., Pinder, J.A., Baguley, T.S., Allenby, S.N., 2011. Balancing collaboration and privacy in academic workspaces. *Facilities* 29, 316-49.
- Roll, E., 2014. Ett eget skrivbord, ett minne blott? : En kvalitativ studie av den aktivitetsbaserade arbetsplatsen.
- Seddigh, A., 2013. Aktivitetsbaserad arbetsplats, flexkontor och kombi-kontor. *Forsk. Om Kontor Akt. Kontor Öppna Kontorslandskap Flexkontor*.
- Siberg, K., 2014. Införande av aktivitetsbaserat kontor : -medarbetarnas upplevelse.
- Strid, J., 1999. Internkommunikation inom organisationer, företag och myndigheter. Studentlitteratur, Lund.

- Sundstrom, E., Herbert, R.K., Brown, D.W., 1982. Privacy and Communication in an Open-Plan Office A Case Study. *Environ. Behav.* 14, 379-392.
- Trost, J., 2010. *Kvalitativa intervjuer*, 4th ed. Studentlitteratur, Lund.
- Vetenskapsrådet (Ed.), 2002. *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*, 1st ed. Vetenskapsrådet, Stockholm.
- Vilnai-Yavetz, I., Rafaeli, A., Yaacov, C.S., 2005. Instrumentality, Aesthetics, and Symbolism of Office Design. *Environ. Behav.* 37, 533-551.

Bilagor

Bilaga 1 - Guide för kommunikatörer på aktivitetsbaserat kontor

1. Rör dig runt i kontorslandskapet. Det kommer att göra det lättare för dig att vara öörat mot markenö och veta vad som är händer och pratas om på arbetsplatsen. Utnyttja möjligheten att lära känna så många människor som möjligt då det kommer att underlätta ditt arbete. Använd chatt- och videofunktionen som finns kopplad till ditt e-postprogram. Se även till att alla medarbetare på kontoret blir bra på att använda det. Det kommer bland annat att göra att du slipper leta efter dina kollegor fysiskt och kan spara tid genom att hitta dem digitalt. Prioriteta det mänskliga mötet och avsätt tid för det. Den bästa kommunikationen för att skapa mening är den som sker öga mot öga. Även om digitala kanaler är ett viktigt komplement kan de aldrig ersätta det mänskliga mötet. Eftersom du aldrig vet var dina kollegor finns behöver du planera in och avsätta tid för mänskliga möten. Försök att använda så synkrona medier som möjligt när du använder digitala kommunikationskanaler. Ju fler sociala uttryck som finns med desto mer likt blir det digitala mötet det fysiska. Välj till exempel videochatt före telefon om det går. Utnyttja möbler och inredning som hjälpmedel för kommunikationen internt. Tänk särskilt på de tysta zonerna som kräver extra tydlig kommunikation för att verkligen vara tysta. Aktivitetsbaserat kontor kräver ett annat ledarskap då medarbetare och chefer inte på förhand vet när de kommer att ses. Samarbeta gärna med HR kring chefsstöd. Underlätta kommunikation mellan chefer och medarbetare genom att få cheferna att boka in fler möten både enskilt och i större och mindre grupper. Tänk på att det aktivitetsbaserade arbetssättet är en dynamisk process som aldrig blir färdig. Inför till exempel ett husråd som arbetar med dessa frågor och gör förändringar när det behövs. Arbeta aktivt med kulturarbete. Organisationskultur är beroende av kontext. Att ändra arbetssätt medför oftast att kontexten förändras vilket gör att det uppstår behov av kulturarbete. Se till att ditt kommunikationsarbete sker mot uppsatta mål. Bara för att kontoret har aktivitetsbaserat arbetssätt bör inte kommunikationsarbetet vara aktivitetsstyrt. Tänk hela tiden på syftet med det du vill uppnå och tänk på helheten istället för att hoppa från en aktivitet till en annan. Fundera

på ordval när du talar och skriver om kontoret. Om ambitionen är att medarbetarna ska byta arbetsställning ofta och sitta mindre på kontoret, undvik då att tala om att ösitta och arbetaö. Välj hellre att berätta om var medarbetarna kan arbeta än hur, eller välj även ord som gå, stå eller ligga om det är det som förväntas.

Bilaga 2 – Intervjuguide

Informera respondenten om att deltagandet är frivilligt. Fråga om samtycke till att spela in. Tala om att respondenten när som helst har rätt att avbryta intervjun. Berätta att allt material hanteras konfidentiellt, det vill säga inga namn eller personuppgifter kommer att nämnas. Uppmärksamma dock att arbetsplatsens namn eller typ av verksamhet kommer att nämnas. Upplys om att det endast är jag som kommer att ha tillgång till uppgifter som respondenten uppgett och att de endast kommer att användas för studiens syfte.

Beskriv din roll på den aktivitetsbaserade arbetsplatsen.

Hur många medarbetare omfattas av det aktivitetsbaserade arbetssättet?

Hur ser er aktivitetsbaserade arbetsplats ut?

Vad är syftet med att er organisation arbetar aktivitetsbaserat?

Vilka kommunikationsmål har ni för det aktivitetsbaserade kontoret?

Hur arbetade ni innan ni införde det aktivitetsbaserade arbetssättet?

Vad ser du att det aktivitetsbaserade arbetssättet har för effekt på kommunikationen?

Skulle du säga att inredning och möbler är en del av kommunikationen? Beskriv hur.

Har ditt arbete som kommunikatör förändrats? Om ja, hur?

Vilka kommunikationsfördelar ser du med det aktivitetsbaserade kontoret?

Vilka kommunikationsutmaningar finns på det aktivitetsbaserade kontoret?

Vilka kommunikationstekniska lösningar är viktiga på er arbetsplats för att det aktivitetsbaserade arbetet ska fungera?

Vilka är era främsta kommunikationskanaler och varför?

Vilka råd skulle du ge till en kommunikatör som ska börja arbeta på ett aktivitetsbaserat kontor?

Är det något ytterligare du skulle vilja ta upp som rör kommunikation på det aktivitetsbaserade kontoret?

Några andra reflektioner eller kommentar?

Tack för din tid!