



PERSONALVETARPROGRAMMET

KONTORET FÖR ALLA

En kvalitativ studie om företagskultur och nyttjande av aktivitetsbaserade kontor

Anna Bjellheim & Karin Forsmark

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
År:	2019
Handledare:	Peter O'reilly & Jon Sunnerfjell
Examinator:	Helen Peterson



PERSONALVETARPROGRAMMET

Abstract

BA-thesis:	15 hp
Subject:	Human Resources and Industrial Relations
Nivå:	Bachelor/First cycle
År:	2019
Supervisor:	Peter O'reilly & Jon Sunnerfjell
Examiner:	Helen Peterson
Keywords:	Aktivitetsbaserat kontor, formell företagskultur, informell företagskultur, nyttjande

Many employers today choose to implement Activity Based Workplaces (ABWs) with the intention to promote productivity, innovation and effectiveness. The idea of implementing an ABW is to have workspaces adapted to different kinds of work activities. As the office concept changes, the employees' behavior patterns are also expected to change. The management introduces new rules and structures which serve as a guide on how the office should be used. Despite extensive preparatory work, however, many organizations experience the that office is not being used as intended.

The aim of this study is to examine how organizational culture affects the usage of ABWs and how ABWs can affect organizational culture. The study is based on ten qualitative interviews with employees at an IT consulting company which has recently implemented an ABW. The interviewees answered questions concerning the usage of the office and their experience of the organizational culture. In the study, organizational culture is divided into formal and informal organizational culture. While formal organizational culture is based on structure and rules set by management informal organizational culture seeks to describe more abstract phenomena that arise in the interpersonal interaction.

The result of the study shows that the employees' usage of the office is affected by both formal and informal factors. A main finding shows that the relationship with colleagues greatly influences how and if employees choose to use the office. This, in combination with the new office design, leads to employees actively choosing a place to work based on where the colleagues are sitting. Furthermore, the interviewees find that the new office design to some extent creates obstacles to their cooperation with colleagues. Examples of such obstacles are difficulties in locating one another and perceived lack of desired work spaces. A conclusion drawn in this study, since new rules and structures have been created due to the new office, is that the ABW influences the formal organizational culture. Furthermore, it is concluded that the informal organizational culture is not affected by the implementation of ABW. But since informal organizational culture changes over a longer period of time it is possible that such consequences haven't yet appeared and hence do not fit within the frame of this study. Regarding the usage of the activity-based office, a conclusion is drawn that both formal and informal organizational culture affect the employees' behaviors.

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till våra handledare Jon och Peter som har gett oss stöd och vägledning genom denna uppsats. Ett stort tack även till vänner och familj som har korrekturläst och bidragit med givande feedback i hela processen. Vi vill även tacka organisationen som tog emot oss och framförallt alla som ställde upp på intervjuer, utan er hade studien inte varit möjlig.



PERSONALVETARPROGRAMMET

Innehållsförteckning

1 Inledning och syfte	7
1.1 Inledning.....	7
1.2 Syfte.....	8
1.3 Frågeställningar	8
1.4 Personalvetenskaplig ansats	8
1.5 Fallbeskrivning	8
2 Teori och tidigare forskning	10
2.1 Företagskultur.....	10
2.1.1 Struktur, process och kultur.....	10
2.1.2 Formell och informell företagskultur	11
2.1.3 Företagskultur enligt Schein.....	11
2.1.4 Studiens teoretiska utgångspunkt	13
2.2 Aktivitetsbaserat kontor.....	13
2.2.1 Utformning och syfte.....	13
2.2.2 Identitet i det aktivitetsbaserade kontoret.....	14
2.2.3 Konsekvenserna av ett aktivitetsbaserat kontor	14
3 Metod.....	16
3.1 Kvalitativ casestudie.....	16
3.2 Semistrukturerad intervju	16
3.3 Urval	17
3.4 Analysmetod.....	18
3.5 Etiska överväganden.....	18
4 Resultat och analys	20
4.1 Nyttjande	20
4.1.1 Uppfattning om kontoret	20

4.1.2 Närvaro och kommunikation	21
4.1.3 Val av plats	23
4.2 Formell företagskultur	24
4.2.1 Värdeorden	24
4.2.2 Regler	25
4.2.3 Chefer	27
4.2.4 Artefakter.....	27
4.3 Informell företagskultur.....	28
4.3.1 Attityder och värderingar i organisationen.....	28
4.3.2 Attityder och värderingar i gruppen	29
4.3.3 Informella möten	29
4.4 Företagskulturens förändring.....	30
5 Diskussion och slutsatser.....	31
5.1 Besvarande av frågeställningar.....	31
5.2 Studiens relevans	32
5.3 Studiens begränsningar och överförbarhet	32
5.4 Förslag till vidare forskning	33
6 Referenslista	34
7 Bilagor	36
7.1 Bilaga 1 - Intervjuguide.....	36
7.2 Bilaga 2 - Informationsmail.....	37

1 Inledning och syfte

1.1 Inledning

Organisatorisk förändring kan härledas till förändringar som skett i samhället. Ny teknik, högre levnadsstandard och ny kunskap inte minst om mänskliga beteenden är alla faktorer som påverkar hur organisationer utvecklas. Högre krav ställs på att organisationer ska leva upp till medborgerliga förväntningar i form av rättvisa, jämlikhet och möjlighet att påverka beslut. För att kunna vara fortsatt konkurrenskraftiga tvingas organisationer därför hänga med i samhällsutvecklingen (Lindkvist, Bakka & Fivelsdal 2014). Arbetsgivare har idag möjlighet att erbjuda sina medarbetare bärbara alternativ vilket leder till att stationär teknik inte längre utgör ett fysiskt hinder för var den anställda utför sitt arbete. Med bakgrund i nämnda faktorer väljer många arbetsgivare idag att utveckla sina kontorskoncept till att ha gemensamma kontorsytor vilket innebär att medarbetare inte har en fast plats (Morrison & Macky, 2017).

Aktivitetsbaserade kontor uppkom som ett benämnt fenomen runt 1980-talet och designades för att möta upp både organisationens och de anställdas behov (Appel-Meulenbroek, Groenen & Janssen, 2011). De anställdas behov grundar sig i att arbetet under en dag kan vara uppdelat i olika aktiviteter exempelvis formella och informella möten, pappersarbete och datorarbete. Detta innebär att kontoret behöver vara utrustat med platser som är lämpade för alla variationer av aktiviteter vilket möjliggör rörlighet bland medarbetare. Kontorsdesignen kan således påstås syfta till att optimera hur arbetsuppgifter utförs (Vos & Van der Voordt, 2002). Aktivitetsbaserade kontor har idag blivit en utbredd trend och många företag väljer att implementera denna typ av kontor med intentionen att främja produktivitet, innovation och effektivitet (Rolfö, 2018). I takt med att kontorets koncept förändras förväntas också medarbetarnas beteendemönster skifta i förhållande till nya regler. Trots omfattande förarbeten upplever dock många organisationer att så inte är fallet, deras medarbetare använder eller nyttjar helt enkelt inte kontoret som det är tänkt (Appel-Meulenbroek, Groenen & Janssen, 2011).

Människors beteenden har sin grund i faktorer som vanor, övertygelser och erfarenheter och samspelen mellan olika människors beteenden i en kontext kallas kultur. Kulturer finns i alla typer av sammanhang och kan se olika ut beroende på vad man värderar och vilka normer som finns i den specifika kontexten (Lindkvist, Bakka & Fivelsdal 2014). När det gäller företagskultur är begreppet i sig svårdefinierat men syftar i huvudsak till det individuella behovet av att ha stabilitet, mening och konsekvens i sitt arbete (Weaver & Nelson, 2016). Med bakgrund i dessa faktorer finns det anledning att tro att nyttjandet av det aktivitetsbaserade kontoret kan tänkas stå i relation till och påverkas av den rådande företagskulturen. Det finns även anledning att tro att ett nytt kontorslandskap som förutsätter ett förändrat beteende i sin tur kan komma att påverka företagskulturen.

1.2 Syfte

Syftet med den här undersökningen är att genom kvalitativa intervjuer undersöka hur företagskultur påverkar nyttjandet av det aktivitetsbaserade kontoret samt hur det aktivitetsbaserade kontoret kan påverka företagskulturen. Studien kommer utföras ur ett medarbetarperspektiv med avsikt att synliggöra bakomliggande faktorer för beteendemönster och beslutsfattande bland de anställda.

1.3 Frågeställningar

- Hur kan implementerandet av aktivitetsbaserade kontor påverka företagskultur?
- Hur kan nyttjandet av aktivitetsbaserade kontor påverkas av formell och informell företagskultur?

1.4 Personalvetenskaplig ansats

Studier har visat att felanvändning är vanligt förekommande i aktivitetsbaserade kontor vilket motverkar syftet med dess implementering (Appel-Meulenbroek, Groenen & Janssen, 2011). För att förebygga felanvändning kan det därför vara av vikt att kontoret utformas på rätt sätt utifrån ett företagskulturellt perspektiv. Företagskultur skulle således spela en avgörande roll för implementeringens utfall. Denna studie kan på så vis styrka motiveringen att ha företagskulturella aspekter i åtanke vid förändringsprocesser vilket är högst relevant inte minst för strategiskt arbetande personalvetare.

1.5 Fallbeskrivning

Denna uppsats är utformad som en kvalitativ casestudie där ett bolag inom IT-branschen har studerats. Företaget som studerades är ett konsultbolag som syftar till att förse andra organisationer med IT-lösningar. Företaget har i Sverige omkring 2500 medarbetare varav 1400 är konsulter. På Göteborgskontoret, där ca 350 konsulter/medarbetare arbetar, upptäcktes utmaningar i form av platsbrist. Ledningen tog då ställning till om verksamheten skulle flytta eller om kontoret skulle byggas om och fattade beslut om att bygga om kontoret. Ett konsultbolag specialiserat på kontorsdesign anlätades och en behovsanalys gjordes. Medarbetare fick i en enkät ge svar på vad deras största behov på kontoret var för att på bästa sätt kunna genomföra sitt arbete. Enkäten visade att de flesta medarbetare önskade ytor där de kan arbeta i lugn och ro utan. Konsultbolaget rekommenderade att ett aktivitetsbaserat kontorskoncept skulle implementeras då detta skulle uppfylla både medarbetarnas behov och lösa problemet med platsbrist.

Efter förarbetet byggdes kontoret om och var helt färdigställt i slutet av sommaren 2018. Kontoret innefattade efter ombyggnationen tre våningsplan med olika funktioner och policys gällande ljudvolym. Då företaget bedriver sin verksamhet på de tre översta våningsplanen i en byggnad kommer våningarna i det följande att benämnas som våning tre, våning fyra och våning fem. Våning tre byggdes som ett öppet våningsplan dit konsulter kan ta kunder och externa partners.

Planet består delvis av en öppen så kallad fältyta där företagets medarbetare förväntas samverka för att främja innovation. Övrigt utrymme på detta plan utgörs av kontorsplatser samt konferensrum och mindre mötesrum. På tredje våningen finns inga restriktioner för ljudnivå. Fjärde våningen har en mer traditionell kontorsdesign än våningen under med fler skrivbord och stationära datorskärmar men har även utrymmen med soffgrupper. På denna våning finns främst fasta kontorsplatser till de medarbetare som är beroende av att ha sin egen plats men det finns även kontorsplatser tillgängliga för konsulter som annars rör på sig. På fjärde våningen ska ljudnivån hållas något tystare än på tredje våningen men det är fortfarande tillåtet att samtala med kollegor samt att ta telefonsamtal. På femte våningen ska ljudnivån hållas till ett minimum och telefonsamtal ska tas i särskilda ljudisolerade rum. Våningsplanet är utformat likt fjärde våningen med skrivbordsplatser, bord och stolar samt en del öppna ytor med soffgrupper. En del av femte våningen är avgränsad till att vara helt tyst där man har möjlighet att arbeta helt ostört. Denna del av kontoret kallas Biblioteket.

En tid efter att konceptet med de tre våningsplanen hade introducerats utfördes en utvärderingsenkät där medarbetarna fick besvara frågor om kontorets design och funktion. Resultatet visade att majoriteten var nöjda men att ett stort antal uttryckte att kontoret inte fungerade som man hade önskat och att det fanns oklarheter kring hur man skulle jobba på de olika våningsplanen. Åsikter som uttrycktes var bland annat att det är svårt att hitta sina kollegor, att femte våningen inte är så tyst som det var tänkt samt att det inte går att utföra sina arbetsuppgifter på grund av att det inte finns tillräckligt med arbetsplatser för arbete tillsammans med kollegor. Projektledaren, tillika studiens kontaktperson, uttryckte även att man ännu inte har vant sig vid hur man arbetar aktivitetsbaserat och att personer gärna väljer att sitta vid en och samma plats hela dagen alternativt väljer att jobba hemifrån.

2 Teori och tidigare forskning

I följande avsnitt kommer teori och tidigare forskning om företagskultur och aktivitetsbaserade kontor att presenteras. För att underlätta läsning är detta avsnitt uppdelat i två delar, det vill säga teoretiska definitioner av företagskultur samt en beskrivning av olika aspekter i aktivitetsbaserade kontor.

2.1 Företagskultur

För att förstå vad företagskultur är för något är det på sin plats att säga någonting om vad begreppet kultur innefattar. Kultur är enligt Lindkvist, Bakka och Fivelsdal (2014) en komplex helhet av moral, tro, lagar, kunskap, seder och bruk. Centralt vad gäller kultur är de institutioner, normer och värderingar som en människa tillägnar sig och lever efter i en samhällskontext. I en organisatorisk kontext beskrivs kulturen som en sammansättning av liknande faktorer med skillnad i att ledningens struktur, gruppsammansättning och den fysiska byggnaden spelar in i forandet av företagskultur (Lindkvist, Bakka & Fivelsdal, 2014). En företagskultur kan alltså skilja sig från hur det ser ut i samhället. I och med att kulturen uppstår från ledningen kommer kulturen skilja sig åt mellan olika företag vilket kan vara relevant att ha med sig vid studier av företagskultur. Företagskultur benämns ibland i forskningssammanhang som organisationskultur dock är innebörden allt som oftast densamma. I denna studie kommer fenomenet benämnas som företagskultur.

2.1.1 Struktur, process och kultur

Enligt författarna Lindkvist, Bakka och Fivelsdal (2014) kan organisationsteori delas in i tre perspektiv, det vill säga *struktur*, *process* och *kultur*. De tre perspektiven påverkas ömsesidigt av varandra och företeelser i organisationen kan inte alltid renodlas till att tillhöra ett enskilt perspektiv. När organisationen ses på utifrån struktur ligger fokus på hur organisationen strukturellt är beskaffad. Fenomen som hur organisationen hierarkiskt är uppbyggd och grad av byråkrati är exempel på faktorer som definierar en organisationsstruktur. Om organisationer istället ses utifrån processer är andra fenomen mer relevanta. Interaktion, konflikter, ledarskap och beslutsfattande är exempel på fenomen som är särskilt viktiga i detta perspektiv. Författarna hävdar att processer alltid innefattar en viss grad av osäkerhet eftersom utfallet ofta är beroende av hur interaktionen mellan människor tar sig i uttryck. När multipla aktörer samspelar kan konsekvenserna av en företeelse få oändligt många utfall. En process kan således få både positiva och negativa konsekvenser för organisationens utveckling. I organisationer utifrån kultur ligger tyngden bland annat på normer, värderingar, symboler och ledarskap. Dessa faktorer i kombination skapar ett ramverk utifrån vilket organisationens medlemmar förväntas förhålla sig (Lindkvist, Bakka & Fivelsdal 2014).

Olika fenomen i organisationen kan tolkas och förklaras ur respektive perspektiv vilka även kan väga olika tungt i olika typer av organisationer. Som exempel för att särskilja de olika

perspektiven åt tar författarna upp hur ledarskap kan tolkas utifrån respektive synsätt. Utifrån struktur benämns ledarskap i termer om maktfördelning. I detta perspektiv är befattningen viktig samt vilken behörighet som ryms inom chefskapet. I process, å andra sidan, är ledarskap något som utövas och som sker i ett komplext samspel mellan individer i organisationen. Utifrån detta perspektiv är det inte nödvändigtvis chefen som utövar ledarskapet, även informella ledare kan förekomma. I kultur ligger fokus på normer och värderingar vilka skapas i samspelet mellan olika aktörer i organisationen. I detta perspektiv skapas en ömsesidig uppfattning om hur olika grupper och individer bör förhålla sig till varandra utifrån den maktordning som ledarskapet medför. Utifrån detta synsätt bär ledare ett stort ansvar för att influera kulturen men måste också stå till svars för den (Lindkvist, Bakka & Fivelsdal 2014).

2.1.2 Formell och informell företagskultur

Företagskultur kan ses som en komplex samexistens av formell och informell organisation. Den formella organisationen är en, av ledningen, avsiktligt utvald organisationsdesign och struktur. Detta innefattar bland annat formella regler, arbetsbeskrivningar, arbetsmål, lokaler och formella arbetskrav. Det som är gemensamt för de formella strukturerna är att de på något sätt kan textualiseras och dokumenteras (Korvajärvi, 2002). Den informella organisationen är mer abstrakt än den formella organisationen och uppstår i den mellanmänskliga interaktionen mellan organisationens aktörer. Den informella organisationen är nyanserad och består av gemensamma symboler, attityder och gruppnormer (Rank, 2008). Korvajärvi (2002) menar att beskrivningen av informell organisation starkt hänger samman med definitionen av företagskultur eftersom båda handlar om att ha en samlad förståelse gällande betydelser och symbolik inom organisationen samt att de båda är svåra att textualisera.

Rank (2008) beskriver att sambandet mellan den formella och den informella organisationen ligger i att aktörer använder de formella och informella strukturerna samtidigt. Beteendet som innefattas av den informella strukturen kan underlätta att uppnå de formella organisatoriska målen samt att det genom informella interaktioner kan uppstå formella strukturer. Sammanfattningsvis skapar samexistensen av de två variablerna ett företagskulturellt ramverk med både materiella och symboliska aspekter som styr medarbetares aktiviteter att uppnå mål och de sociala relationer som finns mellan aktörer (Korvajärvi, 2002).

2.1.3 Företagskultur enligt Schein

Att ha en förståelse för vad kultur inbegriper kan ge en bättre förståelse för vem man är som person och varför man beter sig på ett visst sätt. Kultur är inte bara något som finns runt omkring, det är också något som finns inuti varje person och alla är med och skapar den gemensamma kulturen. Det som kan ses som personlighetsdrag hos en individ kan förklaras som kultur i en grupp (Schein, 2010). Hogan och Coote (2014), som skrivit en artikel om användningen av Scheins teori, förklarar företagskultur som förekomsten av värderingar och normer och tillämpningen av dem. De värderingar och normer som finns inom företagskulturen hänvisar till

relationen mellan olika principer och övertygelser vilka ger vägledning kring vilken typ av handling som föredras framför en annan.

Företagskultur betraktas ofta i forskning som en endimensionell konstruktion. Schein å andra sidan belyser komplexiteten och vikten av att analysera och definiera företagskulturen utifrån olika lager (Hogan & Coote, 2014). Schein (2010) beskriver i boken *Organizational culture and leadership* sin teori kring företagskultur vilken går ut på att det inte bara är beteende som definierar vad kultur är. Schein (2010) menar istället att ett beteendemönster är resultatet av kulturens uppbyggnad, vilket kan analyseras genom tre nivåer vilka är; *artefakter, övertygelser och värderingar* samt *grundläggande antaganden*.

Artefakter förklaras som det som inom kulturen är synligt för utomstående. Bland annat är klädkoder, fysisk miljö, språk och teknologi exempel på artefakter. Eftersom nivån består av det som går att observera räknas även vissa beteenden och emotionella faktorer till nivån. Exempel på detta är organisatoriska ceremonier och rykten. Trots att artefakter innefattar faktorer som går att observera är de ofta svåra att tolka, både för utomstående och för de inom gruppen. Att analysera företagskulturen utifrån artefakter ger därför endast en antydning om vad kulturen i gruppen är (Schein, 2010).

Gruppens *övertygelser och värderingar* formas efter olika antaganden som medlemmar i en grupp gör. Individens antaganden är det som upplevs vara etiskt och moraliskt rätt eller fel vilket påverkar dess handlingar. I ett uppstartat företag är det ledaren av gruppen eller företaget som sätter grunden för vilka antaganden som bör finnas och chefen har i sin roll alltid den största påverkan på gruppens gemensamma övertygelser och värderingar. Dock krävs det, för att ett antagande ska övergå till att bli en övertygelse och värdering, att antagandet blir testat av resterande medlemmar i gruppen samt att ett positivt utfall har kommit av att handla enligt antagandet. De individuella antagandena har således inflytande på resterande medlemmar i gruppen och kan över tid bli en samlad norm och del av gruppens samlade övertygelser och värderingar. Medlemmar i gruppen är ofta medvetna om vilka övertygelser och värderingar som finns och blir på så sätt guidade av dem när det gäller hur man bör hantera och bete sig i vissa situationer (Schein, 2010).

Den sista nivån i Scheins teori om företagskultur är de *grundläggande antagandena* som finns inom en grupp. Dessa antaganden, till skillnad från antagandena i övertygelser och värderingar, är ofta förgivettagna och det finns sällan några större variationer inom gruppen vad gäller uppfattning om vilka de grundläggande antaganden är. Vidare handlar grundläggande antaganden om hur personer tänker, uppfattar och känner inför saker vilket styr individens beteende och emotionella reaktioner till olika typer av händelser. Att företagskulturen blir ett kraftfullt fenomen beror på det faktum att gruppens medlemmar delar grundläggande antaganden vilket leder till att de ömsesidigt förstärker och bekräftar varandra (Schein, 2010).

De tre lager som finns i Scheins teori hänger samman och påverkar ömsesidigt varandra. De olika nivåerna går från att vara mer till mindre observerbara och medvetna vilket påståendet att företagskultur är komplext (Schein, 2010; Hogan & Coote, 2014).

2.1.4 Studiens teoretiska utgångspunkt

Vi kommer i denna studie utgå ifrån att kultur kan särskiljas till formell och informell företagskultur och de delar av resultatet som är tillämpningsbara kommer i studien att analyseras utifrån Scheins teori om artefakter, övertygelser och värderingar samt grundläggande antaganden. Scheins kommer dock i huvudsak användas för att tydliggöra kontexten för den rådande kulturen snarare än att förstå sambandet till det aktivitetsbaserade kontoret. I syfte att besvara studiens frågeställningar om huruvida nyttjandet av det aktivitetsbaserade kontoret påverkar och påverkas av företagskultur kommer perspektivet med formell och informell kultur att tillämpas.

2.2 Aktivitetsbaserat kontor

I följande rubriker presenteras tidigare forskning om aktivitetsbaserade kontor. Områden som kommer beröras är den fysiska utformningen av kontoret, vad syftet med kontoret är, hur individer förväntas förhålla sig till kontoret samt resultat och konsekvenser av implementering av ett aktivitetsbaserat kontor.

2.2.1 Utformning och syfte

Aktivitetsbaserade kontor är ofta uppdelade i öppna zoner. Vanligtvis finns det en plats avsedd för projektgrupper och andra gruppssamarbeten, en plats som är mer avskild och till för individuellt arbete samt en tystare zon som är avsedd för mer koncentrerat arbete (Wohlers & Hertel, 2016). Kontoret ska främja rörlighet så att de anställda har möjlighet att använda olika kontorsplatser och zoner för olika typer av aktiviteter. De anställda har därför inte någon tilldelad arbetsstation utan meningen är att en anställd, som befinner sig på kontoret, fritt ska kunna välja en plats som bäst passar arbetsaktiviteten. Valet av plats görs både utifrån funktionalitet och utifrån den anställdes preferenser (Appel-Meulenbroek, Groenen & Janssen, 2011). Detta innebär i praktiken att den anställda uppmuntras att regelbundet byta plats på kontoret när arbetets natur ändras i syfte att optimera det effektiva arbetet. Av samma anledning är meningen också att den anställda flyttar sina personliga tillhörigheter från en arbetsstation när denne är borta en längre stund så att platsen blir tillgänglig för andra medarbetare (Wohlers & Hertel, 2016).

Införandet av ett aktivitetsbaserat kontor kan motiveras av flera olika faktorer. Kostnadsperspektivet lyfts fram som ett nyckelargument, men även en förväntad ökning av flexibilitet, samarbete, produktivitet samt kreativitet och innovation är vanligt förekommande motivatorer (Appel-Meulenbroek, Groenen & Janssen, 2011). Implementering av ett aktivitetsbaserat kontor medför i regel en kostnadsbesparing då designen och konstruktionen ofta är mindre kostsam än cell-kontor och andra typer av kontorslandskap där personer har en plats

tilldelad. Företaget behöver således inte betala hyra för utrymmen som inte nyttjas när personer är borta från kontoret (Wohlers & Hertel, 2016) eftersom flera personer kan turas om att använda samma plats istället för att alla ska ha varsin (Richardson, Potter, Paterson, Harding, Tyler-Merrick, Kirk, Reid & McChesney, 2017).

2.2.2 Identitet i det aktivitetsbaserade kontoret

Individer tenderar att vilja känna och ge uttryck för ett ägandeskap gällande sociala och fysiska objekt (Wohlers & Hertel, 2016). I ett kontor kan detta uttryckas genom att den anställda markerar en arbetsplats med personliga föremål som speglar dess identitet. Eftersom individer har ett behov av att upprätthålla och kommunicera sin identitet kan detta således tillgodoses när denne har möjlighet att göra sin arbetsplats personlig. Kontorsmiljöer med tilldelade arbetsplatser kan även spela en viktig roll på gruppnivå då en grupp gemenskap definieras genom platserna och de kollegorna man sitter nära. Detta i sin tur bidrar till gruppidentifiering, gruppsammanhållning och informationsspridning (Wohlers & Hertel, 2016). I ett aktivitetsbaserat kontor är personligt utrymme högst begränsat och medarbetare kan förlora närhet till gruppen vilket enligt Vos och Van der Voordt (2002) har visat sig ha en koppling till lägre grad av välmående, arbetstillfredsställelse och motivation. Behovet av att ha ett personligt utrymme ger därför ofta upphov till att många i ett aktivitetsbaserat kontorslandskap gör anspråk på en arbetsplats genom att alltid välja samma plats och börja personifiera den (Wohlers & Hertel, 2016).

Eftersom det aktivitetsbaserade kontoret saknar en fysisk grupp fördelning, i och med avsaknaden av tilldelade arbetsplatser, kan detta istället främja relationsskapandet mellan kollegor utanför och mellan tidigare grupp fördelningar. Detta bidrar till att organisationsidentiteten stärks och kollegor blir istället representanter för en organisation snarare än en grupp (Wohlers & Hertel, 2016).

2.2.3 Konsekvenserna av ett aktivitetsbaserat kontor

Implementering av aktivitetsbaserade kontorslandskap har enligt tidigare forskning visat sig medföra både för- och nackdelar. Här inbegrips både fysiska, sociala och psykiska aspekter vilka spelar in i den anställdes val av handling på arbetsplatsen. Personliga preferenser vad gäller typ av arbetsstation är det som har störst inverkan på var på kontoret man väljer att arbeta. Forskning har även visat att användandet av det aktivitetsbaserade kontoret inte alltid fungerar som planerat och att många ockuperar en bestämd plats på kontoret trots att den ska vara tillgängligt för alla. Denna felanvändning har visat koppling till förlust i produktivitet och allmänt missnöje med kontorskonceptet. Felanvändning av kontorskonceptet är ofta orsaken till att införandet av aktivitetsbaserade kontorslandskap misslyckas (Appel-Meulenbroek, Groenen & Janssen, 2011).

När det gäller konsekvenserna för medarbetare har tidigare forskning visat att arbete i öppna kontorslandskap kan minska medarbetares integritet och arbetstillfredsställelse i jämförelse med tidigare arbete i cell-kontor (De Croon, Sluiter, Kuijer & Frings-Dresen, 2005; Richardson et al. 2017). Studier har dock även visat positiva konsekvenser av arbete i aktivitetsbaserade kontor.

Bland annat kan flexibiliteten ge upphov till mer informationsspridning mellan kollegor i takt med att möjligheten till att kunna interagera med andra på kontoret utöver den egna arbetsgruppen ökar (Vos & Van der Voordt, 2002).

3 Metod

Under följande rubrik presenteras det tillvägagångssätt som legat till grund för den genomförda casestudien. Inledningsvis beskrivs studiens kvalitativa metod och hur insamling av material gått till. Därefter presenteras urval av informanter och vald analysmetod. Slutligen presenteras de etiska ställningstaganden som vidtagits.

3.1 Kvalitativ casestudie

Studien är uppbyggd som en kvalitativ casestudie där en fallorganisation har undersökts. Anledningen till att vi valde att genomföra en kvalitativ undersökning och inte kvantitativ beror på att den kvalitativa metoden har ett mer passande fokusområde än vad kvantitativ metod har, i förhållande till studiens forskningsfrågor. I kvalitativ metod ligger fokus på att ge förklaring till personers beteenden i olika sociala situationer medan kvalitativ metod oftast anses vara mer statistisk med ett fokus på relationen mellan variabler i ett forskningsresultat (Bryman, 2008). Eftersom studiens inriktning bland annat rör företagskultur, vilket enligt tidigare forskning är ett komplext fenomen, fattades beslutet att en kvalitativ intervjustudie var bäst lämpad för att skapa en djupare förståelse för fenomenets natur. Hade studien istället baserats på en kvantitativ metod hade förvisso fler medarbetare kunnat inkluderas. Denna aspekt vägdes dock mot att frågorna i en kvantitativ studie hade varit färgade av våra egen uppfattning om vad som inkluderas i en företagskultur. På liknande sätt är intervjufrågorna färgade i kvalitativ metod men vi bedömde att samtalet skulle kunna möjliggöra att även andra nyanser av företagskultur skulle kunna presenteras. Vidare gjordes bedömningen att samtalet skulle främja samförståelsen då intervjupersonerna själva skulle få möjlighet att ställa frågor om det var något de inte förstod vilket inte är möjligt i en kvantitativ studie.

Studien har genomförts med ett abduktivt tillvägagångssätt vilket kan definieras som en kombination av ett deduktivt och ett induktivt tillvägagångssätt (Dalen, 2015). I praktiken innebar detta att vi från början hade en hypotes om att nyttjandet av det aktivitetsbaserade kontoret skulle kunna påverkas av företagskultur. Vi var dock osäkra på vilken form av företagskultur det kunde röra sig om vilket medförde att teorier, tidigare forskning samt intervjufrågorna modifierades lite allteftersom studien fortskred.

3.2 Semistrukturerad intervju

Materialet samlades in genom semistrukturerade intervjuer med medarbetare i fallorganisationen. I de semistrukturerade intervjuerna följdes en intervjuguide med frågor kopplade till studiens syfte och frågeställningar (Se bilaga 1). Att använda en intervjuguide bidrar enligt Bryman (2008) till att bibehålla kontinuitet i intervjuerna vilket underlättar jämförelse av empiri senare. I intervjuerna användes intervjuguiden som en mall där frågorna följde samma ordning men anpassades i förhållande till intervjupersonernas svar. Intervjuguiden modifierades även under tidens gång eftersom vi upptäckte teman som från början inte ingick i guiden. Ett

exempel på ett sådant tema är chefers nyttjande av kontoret. För att få ett mångfacetterat resultat ställdes följdfrågor på de svar som uppgavs och de intervjuade uppmanades även att presentera exempel.

Utformningen av intervjuguiden följde Brymans (2008) grundläggande råd gällande vilka typer av frågor som bör vara med i guiden och vilka typer av frågor som bör undvikas. Vi hade därför i åtanke att ställa neutrala frågor som inte var ledande. Detta innebar i praktiken att frågan inte innehöll ett färdigt antagande om vad intervjupersonen borde svara samt att frågan inte ställdes med positivt eller negativt laddade ord som kunde påverka intervjupersonens svar. Ett exempel på en laddad fråga är "Hur mycket tycker du att företagskulturen har förändrats?". I denna fråga görs ett antagande om att det har blivit en förändring. Om frågan istället ställs likt "Upplever du att företagskulturen har förändrats, i så fall på vilket sätt?" färgar frågans utformning inte intervjupersonens svar.

Samtliga intervjuer hölls på det studerade företaget vilket kan ha kommit att påverka resultatet. Eftersom det var synligt bland andra på företaget vilka som deltog i studien kan detta ha inneburit en viss återhållsamhet bland de intervjuade. Vi gjorde dock övervägandet att det skulle vara så enkelt som möjligt att delta i studien samt att närheten till den aktivitetsbaserade miljön skulle kunna underlätta ihållkommandet och beskrivandet av detaljer. Samtliga intervjuer spelades in i syfte att underlätta analysen av resultatet.

3.3 Urval

Studiens resultat baserades på ett urval av tio personer vilka alla deltog i studien. Anledningen till att tio personer intervjuades var att vi bedömde att det var tillräckligt många för att kunna få fram ett varierat svarsmaterial och att resultatet således skulle kunna vara representativt för hela kontoret. Vi gjorde även bedömningen att variation skulle uppstå även om någon av intervjupersonerna skulle falla bort under studiens gång. Beslutet att inte göra fler intervjuer baserades även på studiens tidsbegränsning.

Studiens deltagare valdes genom ett målinriktat urval vilket innebär att intervjupersonerna blev strategiskt utvalda baserat på i vilken grad deras medverkande kunde vara relevant för att besvara studiens frågeställningar (Bryman, 2008). I studien aktualiserades detta genom att vår kontaktperson tillfrågade medarbetare i företaget utifrån intresse och angivna kriterier. Det första kriteriet innefattade att samtliga personer skulle ha arbetat på kontoret i mer än två år för att kunna uttala sig om skillnader mellan före och efter implementeringen. Det andra kriteriet innefattade att samtliga deltagare skulle omfattas av det aktivitetsbaserade kontoret vilket grundar sig i att vissa medarbetare har fasta kontorsplatser och därför inte kan uttala sig om nyttjandet av kontoret i sin helhet. Inför beslutet av urval vägdes olika tillvägagångssätt mot varandra. Det ena alternativet var att vi själva skulle försöka nå ut till medarbetare för att inte riskera att studiens resultat skulle färgas av kontaktpersonens egna åsikter. Detta alternativ hade dock kunnat innebära att vi inte fått några frivilliga samt att enbart de som har åsikter åt

extremerna skulle anmäla sig vilket även detta hade färgat resultatet. Den övervägande faktorn för hur urvalet skulle göras baserades dock på tidsaspekten då vi bedömde att ett försök att själva nå ut skulle kunna dra ut på tiden. Vi gjorde även bedömningen att vår kontaktperson känner sin organisation och kunde bidra med ett varierat urval gällande kön, ålder och tjänst. I analysen av resultatet hade vi dock riskerna med detta tillvägagångssätt i åtanke.

3.4 Analysmetod

Efter genomförda intervjuer transkriberades inspelningarna och analyserades genom tematisk analys. En tematisk analys innebär att allt insamlat material kodas och tyds. I en tematisk analys ligger fokus på *vad* som sägs av intervjupersonen och inte på *hur* intervjupersonen har sagt något (Bryman, 2008, s.527). Därav transkriberades intervjuerna ordagrant men pauser och tilläggsord plockades bort. Genomförandet av den tematiska analysen skedde stegvis. Till en början läste vi noggrant igenom transkriberingarna och markerade citat som kändes relevanta för resultatet. Därefter gick vi igenom och jämförde alla transkriberingar och de utvalda citaten för att se om ett svar var återkommande hos fler av intervjupersonerna. De svar som var återkommande identifierades som teman vilka citaten sedan organiserades in under. Bryman (2008) menar att om ett svar är frekvent återkommande så är det större sannolikhet att resultatet kan antas vara trovärdigt.

3.5 Etiska överväganden

För att få genomföra denna typ av studier finns det vissa riktlinjer en som genomförare måste förhålla sig till. Enligt Bryman (2008) kan dessa riktlinjer delas in i fyra etiska krav. *Informationskravet* syftar till att säkerställa att de personer som medverkar i en studie, till exempel personer som intervjuas eller svarar på en enkät, blir informerade om i vilket syfte studien genomförs. För att säkerställa att vi levde upp till detta etiska krav fick de valda intervjupersonerna information om studiens inriktning i form av ett mail (Se bilaga 2). I detta mail framgick studiens syfte, det vill säga undersökandet av företagskultur och det aktivitetsbaserade kontorets ömsesidiga påverkan på varandra, vilka vi som genomförde studien var, samt hur lång tid intervjun förväntades ta. Vid intervjutillfället förmedlades återigen i vilket syfte studien utfördes, att den intervjuades deltagande var helt frivilligt och att denne närsomhelst kunde välja att avbryta sin medverkan, hur intervjun skulle användas samt att allt material som samlades in enbart skulle användas i forskningssyfte. Eftersom vi dessutom önskade spela in våra intervjuer blev de intervjuade tillfrågade om detta var okej vilket samtliga medverkande gav sitt samtycke till. Genom detta tillvägagångssätt säkerställde vi även att vi levde upp till det så kallade *samtyckeskravet* vilket enligt Bryman (2008) innebär att den deltagande i förväg ska ha givit sitt godkännande till att medverka. Vidare menar Bryman (2008) att de medverkande har rätt att vara anonyma vilket i praktiken innebär att inget i studien ska kunna härledas till personen i fråga. Kravet på garanterad anonymitet säkerställs genom *konfidentialitetskravet*. Detta krav bemöttes genom att vi undvek användandet av namn i resultatet. Dock ansåg vi att det är viktigt att det i studien framgår att vi har använt oss av samtliga intervjuer i vårt resultat. Därav har

intervjupersonerna slumpvis blivit tilldelade en bokstav från A till J vilka sedan skrevs med efter varje sagt citat. Utöver redan nämnda åtgärder censurerades citat och formuleringar, vilka vi bedömde som persontypiska, på ett sätt så att innebörden blev densamma men så att påståendet inte kunde härledas till en specifik person. Vidare valde vi att omformulera vissa meningar som hade transkriberats i talspråk så att de bättre lämpade sig för skrift. Slutligen bemöttes även *nyttjandekravet* vilket kräver att det material som samlas in enbart används i studiens syfte (Bryman, 2008). Detta krav bemöts genom att all insamlad data raderas efter studiens färdigställande.

4 Resultat och analys

I följande avsnitt presenteras studiens resultat baserat på insamling av tio intervjuer. Analysen är uppdelad i tre huvudrubriker vilka är nyttjande, formell företagskultur och informell företagskultur. För att ge en förståelse av den rådande kontexten i företaget inleds resultatet med en deskriptiv beskrivning av medarbetares nyttjande av kontoret. Begreppet nyttjande rymmer i detta resultat flera aspekter däribland var medarbetare väljer att sitta, hur mycket de väljer att vara på kontoret samt vilka kommunikationskanaler de väljer att använda. Bakomliggande faktorer till nyttjandet kommer sedan att presenteras under rubrikerna formell företagskultur och informell företagskultur där resultatet även analyseras utifrån teori och tidigare forskning. Resultatet avslutats med ett resonemang om företagskulturens förändring som sedan mynnar ut i ett diskussionsavsnitt.

4.1 Nyttjande

Generellt sett har uppfattningen om det aktivitetsbaserade kontoret varit splittrad bland de intervjuade. Flertalet informanter beskrev att det aktivitetsbaserade kontorskonceptet innebär att man ska byta plats för att sitta med nya personer och lämna den egna gruppen. Det vill säga att man bebländar sig mer med alla på kontoret, även de man inte har direkt koppling till professionellt. Ytterligare en uppfattning var att man förväntas variera arbetsställning under en arbetsdag, exempelvis att arbeta vid ett ståbord eller att sitta i en soffa istället för vid ett skrivbord. Endast en person definierade ett aktivitetsbaserat arbetssätt som att man byter plats utefter sina arbetsuppgifter, vilket även är den teoretiska definitionen. De olika uppfattningarna tänker vi kan ligga bakom hur olika personer väljer att nyttja kontoret eftersom det då finns en föreställning om vad som är ett önskvärt beteende. Detta beteende behöver inte nödvändigtvis stämma överens med kontorets syfte.

4.1.1 Uppfattning om kontoret

Vad som framgår av intervjuerna är att uppfattningen om de olika våningarnas funktion är relativt lik men att uppfattningen om hur de används skiljer sig något. När våning tre beskrivs berättar majoriteten av de intervjuade om ett öppet landskap med ett tillåtande klimat. På detta våningsplan är uppfattningen att man som medarbetare får lov att diskutera saker som både rör och inte rör det faktiska arbetet. Dock belyser flera av deltagarna att klimatet ibland är lite för öppet och två av de intervjuade benämner våning tre som likt ”vilda västern”. Våning tre är dessutom tillgänglig för andra än företagets anställda vilket vissa av de intervjuade uttrycker är viktigt att ha i åtanke.

”Plan tre, jag tycker det är lite för öppet för man kan hamna i samtal och man kan ha saker på skärmen som inte är till för vem som helst”

Deltagare A

Detta citat tyder på att personen i fråga upplever att det är viktigt att tänka efter vid samtal eftersom det kan finnas parter närvarande som inte bör ta del av den information som sägs. Citatet i fråga kan tolkas som att det är ett störningsmoment att man inte vet vem som rör sig i landskapet. Medan vissa av de intervjuade talar väldigt varmt om det inspirerande klimatet som uppstår när många människor rör sig på samma yta, och således även kan utbyta information med varandra, uttrycker andra att det är väldigt hög ljudvolym vilket kan störa arbetsron.

När det gäller våning fyra uttrycker majoriteten av de intervjuade att det finns för få platser samt att de platser som finns är ockuperade av kollegor.

”Jag tror att det blir att jag tänker att jag inte ska sätta mig där. Jag tänker att det är för få platser så jag letar inte ens. Det är grejer där, kanske inte grejer som är kvar men många kommer mycket tidigare för att ta en plats som dom vill sitta vid. Så är man inte här jättetidig så är dom platserna borta.”

Deltagare E

Detta citat är ett exempel på hur en av de intervjuade anser att våning fyra inte är tillgänglig för alla i organisationen utan underförstått tillhör specifika personer som behåller platser.

Uppfattningen om våning fem är av samtliga att den ska hållas tyst men att detta efterlevs förhållandevis dåligt. Studien har visat två sidor av diskussionen där den ena anser att problemen beror på bristande respekt för regeln om tysthet medan den andra anser att platsbristen på kontoret tvingar dem att arbeta på en plats där de bryter regler eftersom de inte kan arbeta tyst.

“Man känner ju sig lite som en bov emellanåt för vi får ju utskällningar [...] från sura personer då som tycker att vi pratar och vi gör ju fel men var ska vi sitta då? Alltså vi kan ju inte göra något annat”

Deltagare G

Citatet i fråga belyser den upplevda problematik som rör tystheten på våning fem där det finns regler som uppfattas gå emot arbetets natur. Vidare tyder citatet på att det finns en uppfattning om att våningsplanets natur är upplagt för konflikter då en stor del av arbetet kräver kommunikation med kollegor. Detta, menar vissa intervjupersoner, har lett till att våningen inte upplevs vara tillgänglig för alla. Vissa uttrycker dessutom att det helt har gett upp att gå till våning fem som en konsekvens av de konflikter som uppstår vilket kan tolkas utifrån citat nedan.

”Våning fem är ingen idé för då får man bara skäll.”

Deltagare D

4.1.2 Närvaro och kommunikation

Några av intervjupersonerna uppgav att de värdesätter att vara inne på kontoret medan andra uppgav att de efter den nya kontorsdesignen hellre väljer att jobba hemifrån. Orsakerna som uppgavs till detta är flera men i huvudsak menar de intervjuade att de hellre väljer att sätta sig

hemma än på våning fem när de ska utföra koncentrerat arbete. Dessutom anser majoriteten av de intervjuade att kontorsförändringen har lett till att man har svårt att hitta varandra. Flera beskriver hur de känner att företagets medarbetare har blivit anonyma i samband med förändringen eftersom man inte längre vet var man ska leta efter sina kollegor och ens kollegor heller inte vet var dom ska leta efter en själv. Som en intervjuad beskriver.

”Sitter du på plan fem så är det som att du inte finns.”

Deltagare I

Detta citat belyser hur medarbetaren i fråga känner sig osynlig på plan fem eftersom den saknar kontakt med sina kollegor vilka sitter på en annan våning än den intervjuade själv. Detta citat indikerar även att valet står mellan att sitta ensam på plan fem och utföra koncentrerat arbete eller att sitta på en våning som en själv inte föredrar till fördel för att kunna träffa sina kollegor.

”Har man suttit på femman en hel dag är man ju nästan lite, inte nere, men jag har ju inte pratat med någon på en hel dag så det är ju väldigt tråkig stämning liksom, personligen.”

Deltagare B

Detta citat synliggör en av orsakerna till varför flera av deltagarna uppger att de hellre stannar hemma än åker till kontoret. Eftersom det av många upplevs ensamt att arbeta på våning fem väljer man istället att inte åka in till kontoret alls. Den upplevda ensamheten blir således en avgörande faktor som påverkar valet av att nyttja kontoret. Flera av de intervjuade menar att den minskade närvaron i kombination med svårigheter att lokalisera varandra dessutom har inneburit en ökning i nyttjandet av företagets kommunikationskanaler. Gällande detta uppger samtliga av de intervjuade att det på företaget finns många kommunikationskanaler och en majoritet anser dessutom att det finns för många alternativ för kommunikation.

”Totalt sett blir det ju ett extra steg när man ska ta kontakt med varandra. Var befinner sig folk? Hur ska man hitta den andra personen? Ska man maila eller ringa och fråga?”

Deltagare E

”Man vet inte vilket forum eller kanal man ska svara i eller skriva. Det är lite otydligt och det har varit uppe på agendan och vi har försökt sätta riktlinjer för vad man ska göra men det är fortfarande otydligt.”

Deltagare I

Dessa citat belyser hur kontoret upplevs försvåra den dagliga kontakten mellan kollegor. De intervjuade belyser att problemen både grundar sig i att man inte vet var ens kollegor finns men också i att det inte är självklart vilken kommunikationskanal som ska användas i vilket syfte. En av de intervjuade beskriver problematiken med ett komiskt exempel.

”Så nu kan man få chattmeddelanden på tre olika ställen eller mail eller så är det någon som ringer och det har ju hänt mer än en gång att man sitter och chattar en stund med någon

och så plötsligt så säger man 'vi ses där ute' och så reser vi oss upp och då sitter vi mittemot varandra.”

Deltagare J

Vad detta citat indikerar är att medarbetarna på kontoret har blivit så vana vid att inte hitta sina kollegor att de istället för att se sig omkring väljer digitala kanaler.

4.1.3 Val av plats

När det gäller de intervjuades val av plats uppger majoriteten att det är teamet, den så kallade ”gruppen”, som är den mest avgörande faktorn både när det gäller det egna och andras val av plats. Utöver gruppen påverkar även platsbrist på kontoret medarbetarnas beteendemönster när det kommer till val av plats.

”Alltså det har ju tvunget blivit så att folk sitter lite annorlunda men det har ju tyvärr inget med att göra att det har blivit aktivitetsbaserat kontor utan det är för att det finns så få arbetsplatser. Återigen, ledningen klarar sig säkert med en soffa men majoriteten av oss som jobbar på riktigt, ursäkt uttrycket, behöver ha ett skrivbord med en skärm där vi kan sitta och göra det vi måste göra.”

Deltagare C

Detta citat kan utläsas som att det strider mot syftet med det aktivitetsbaserade kontoret. Eftersom de anställda både ska välja en arbetsplats som är lämpad för aktiviteten i fråga och personlig preferens (Appel-Meulenbroek, Groenen & Janssen, 2011) utgör den upplevda platsbristen ett hinder för att företagets medarbetare ska kunna arbeta aktivitetsbaserat. Flera av de intervjuade anser att valet av plats påverkas av att vissa grupper och medarbetare på kontoret tenderar att sätta sig på samma plats varje dag samt att man ockuperar platser som på så vis blir otillgängliga för andra.

”Sen är det väl det här med att man inte ska ha en fast plats utan man ska vara mobil, men människan är ju ett vanedjur så det blir ju så att vissa kategorier söker sig till sin hörna. Varje morgon när dom kommer så landar dom där och det gör ju jag också.”

Deltagare F

Citatet ovan tolkas som att det är underförstått vilken grupp som sitter var oavsett om det på platsen har lämnats personliga tillhörigheter eller inte. Vidare kan det i citatet utläsas att det finns en uppfattning om att användandet av samma plats är ett naturligt beteende eftersom människor tenderar att agera enligt vanor.

Ytterligare en faktor som påverkar valet av plats är föreställningen om att olika våningsplan är mer eller mindre lämpade för olika personligheter. I nedanstående citat förs ett resonemang om nyttjandet av det aktivitetsbaserade kontoret.

”Jag skulle säga att det är en möjliggörare för dom människor som känner sig själva väldigt väl. Jag känner mig själv väl att jag gillar liksom att ha människor runt omkring mig och pratar kanske ganska högt och mycket så jag är nästan alltid på plan tre. För dom människor som inte känner sig själva väl tror jag det kan vara lite förvirrande. Men jag tror att man rätt så snabbt kommer in i liksom var man hittar sin roll och på vilket våningsplan man passar, generellt sätt och kanske då för dagen eller för stunden liksom.”

Deltagare H

Ovan citat tolkas som att olika individer passar olika bra på olika våningsplan. Detta resultat kan i förlängningen tolkas som att kontorets utformning således är anpassad efter att det finns ett våningsplan som ska vara bättre lämpat för en typ av individ. Med detta resonemang blir behovet av att förflytta sig mellan våningsplanen i princip är oväsentligt. Denna tanke om var olika personligheter passar in leder i förlängningen också till att kontoret kan anses användas felaktigt vilket visas i citatet nedan.

“Sen är det vissa som sitter på sin plats med sina lurar på liksom hela dagen och då kanske man skulle sitta på plan fyra istället.”

Deltagare H

Ett fåtal av de intervjuade tar även upp att dagens arbetsuppgifter påverkar valet av plats men nämner samtidigt att detta inte är den primära faktorn. Endast en av de intervjuade uppgav att agendan för dagen var högst prioriterat vid val av plats. Majoriteten av de intervjuade uppgav istället att de väljer en plats där de kan sitta med kollegor som de antingen vill samarbeta med eller tycker om. Denna del av resultatet tolkas som att medarbetare väljer plats baserat på sin grupp tillhörighet vilket kan anses gå emot vad Appel-Meulenbroek, Groenen och Janssen (2011) beskriver som syftet med det aktivitetsbaserade kontoret, det vill säga att arbetsuppgiften och den personliga preferensen bör stå i fokus.

4.2 Formell företagskultur

Enligt Korvajärvi (2002) skapas den formella organisationen och kulturen från ledningen. Sedan företagets införande av det aktivitetsbaserade kontoret har nya regler och strukturer uppkommit. Kontoret har därför antagit en ny formell företagskultur som medarbetarna förväntas efterleva.

4.2.1 Värdeorden

Något som var återkommande i samtliga intervjuer var företagets tre värdeord vilka uppfattades som väsentliga. När de intervjuade skulle förklara vad företagskulturen är och hur man som medarbetare förväntas agera lyftes värdeorden fram som centrala. Värdeorden benämndes som “laget före jaget”, “vi brinner för det vi gör” och “jag tar personligt ansvar”. Värderingarna är framtagna av medarbetarna och kommer alltså inte direkt från ledningen. Detta kan vara något som påverkar hur medarbetarna värdesätter värdeorden eftersom de själva har kommit med antaganden om hur man bör arbeta.

“Även om företagsvärderingar kan vara lite tramsigt ibland, för det är oftast något som ledningen har hittat på och som man trycker ut på personalen. Men här har vi gjort tvärt om. Här är det personalen själva som har fått sätta vilka värdeord vi ska ha”

Deltagare J

“Jag kan säga vad jag har för förväntningar, det är att alla hjälps åt och att man tar laget före jaget, att vi tar personligt ansvar och att vi hjälps åt och jag tror att jag går ganska hårt ut på det”

Deltagare I

Citaten kan kopplas till Scheins (2010) teori om företagskultur och i förlängningen övertygelser och värderingar. Att medarbetarna själva har fått vara med och utforma värdeorden innebär, i organisationens fall, att gruppen gemensamt har beslutat om en samlad norm som ska gälla på företaget. Dessutom vittnar flera av de intervjuade om bra utfall till följd av företagets värdegrund vilket enligt Schein (2010) ytterligare förstärker grupperns övertygelser och värderingar. Trots att värdeorden är framtagna av medarbetarna i företaget klassas dessa som formell företagskultur. Detta baseras på att värdeorden dels har godkänts av ledningen som organisationens primära värderingar samt att de har blivit textualiserade vilka enligt Korvajärvi (2002) är faktorer som kännetecknar formell företagskultur.

4.2.2 Regler

Korvajärvi (2002) beskriver regler och riktlinjer som del av den formella företagskulturen då de är framtagna av ledningen och är explicita. I och med förflyttningen till ett aktivitetsbaserat kontor har ledningen på företaget tagit fram riktlinjer för hur beteendet på de olika våningarna ska vara. Det som framkom i samtliga intervjuer var dock att dessa riktlinjer ofta frångås och att man av flera anledningar väljer att gå emot det ledningen bestämt. Ett exempel som togs upp i flera intervjuer var att reglerna på våning fem inte följs då många både talar i telefon och pratar högt med kollegor. Som kontrast upplever andra att regleringen av ljudnivån har gått till det extrema.

“Där ska ju vara tyst och man går ju upp dit för att det ska vara tyst, för att man ska kunna fokusera och jobba med det man ska göra. Men är det då en massa människor som stör och tjattrar i bakgrunden [...] då får du inte den ro som du sökte. Då kan du sitta hemma.”

Deltagare F

“Vi får ju prata på femman, bara det att vi inte får ha en lång diskussion utan vi får säga såhär ‘Ah men vet du hur det är med den här saken.’, en kort konversation. Men många är ju såhär att de har tagit det till... Ah vissa är mer överdrivna än andra och då är dom såhär ‘Hysch!’”

Deltagare I

Citaten visar på att det finns en tvetydighet om vad det är som gäller på våning fem där båda sidor i diskussionen anser sig ha rätt. Denna del av resultatet tolkar vi som att det är svårt att tolka

de regleringar som finns när det gäller vad som är låg ljudnivå och vad som är tyst vilket belyses av följande citat.

“‘Det ska vara låg ljudnivå på femman.’ Aha vad är det? Var sitter decibelmätaren som bestämmer när jag pratar för högt?”

Deltagare C

Konsekvenserna av att olika personer förhåller sig till reglerna olika gör att det skapas konflikter, både mellan personer men också mellan olika värderingar. Om värderingen att hålla sig till regler väger tyngst för en person och värderingen att kunna samarbeta med kollegor väger tyngst för en annan så uppstår konflikt när dessa möts. Följden av detta blir att väningsplanet inte används som det är tänkt och många väljer istället att sätta sig hemma när de vill ha lugn och ro. Att det finns tendenser till konflikt mellan värderingar visas i citatet nedan.

“Man ska inte prata i telefon men det är ändå vissa som gör det och det skapar ju verkligen en krock i vad man tror är en värdering, eller vad det är som sagt.”

Deltagare B

I det aktivitetsbaserade kontorslandskapet på företaget har ingen någon tilldelad arbetsstation och meningen är att man under en arbetsdag ska byta plats om arbetets natur kräver det. Enligt intervjupersonerna finns det, som nämndes i huvudtemat ”Nyttjande”, dock tendenser att personer ändå ockuperar en plats på kontoret. Medarbetare lämnar personliga föremål på skrivbordet när denne lämnar platsen vilket ger intryck av att platsen är upptagen för andra. Vissa personer håller dessutom plats åt kollegor som kommer till jobbet senare, vilket gör att ingen annan har möjlighet att ta den platsen. Dessa tendenser liknar Wohlers och Hertel (2016) resultat om att personer som jobbar i ett aktivitetsbaserat kontorslandskap ofta personifierar en plats trots att detta går emot företagets riktlinjer. Några av intervjupersonerna upplever att vissa medarbetare på kontoret medvetet tar sig friheten att frångå konceptet att inte ha fasta platser vilket indikeras av följande citat.

“Vi är väl lite dåliga på det där, att man kanske kommer in någon gång på förmiddagen och lägger väskan på ett bord och sen är man inte där. Det kan till och med jag störa mig på.”

Deltagare A

Riktlinjerna och strukturen, bland annat av att inte ha en egen tilldelad plats och ljudnivån på kontoret, är beslutat av ledningen men efterlevs inte som planerat. Anledningen till detta kan förklaras med hjälp av Scheins (2010) teori om artefakter, övertygelser och värderingar samt grundläggande antaganden. Schein (2010) menar att för att ett antagande ska övergå till en övertygelse och värdering krävs det att gruppen testat åtgärden och ser att den får ett positivt utfall. Eftersom det aktivitetsbaserade kontoret bara har funnits i ca ett år kan det hända att ledningens antaganden ännu inte har hunnit visa de positiva resultat som efterfrågas av medarbetarna, vilket i sin tur gör att de inte tar till sig riktlinjerna så som de är ombedda. Eftersom medarbetarna på företaget innan införandet av det aktivitetsbaserade kontoret arbetade under en

annan formell kultur innebär den nya formella kulturen att personer måste ändra sitt beteendemönster. Det kan tänkas att vissa medarbetare ännu inte vant sig vid den nya formella kulturen och därför fortsätter att arbeta likt innan förändringen.

4.2.3 Chefer

Många intervjupersoner uppgav att de är väldigt nöjda med relationen till cheferna men att när det kom till hur cheferna hanterat förändringen till det aktivitetsbaserade kontoret var det flera som uttryckte missnöje. Några upplevde att cheferna inte själva lever upp till bland annat tysthetskrauet på våning fem samt uttryckte besvikelse över att kontorskonceptet inte har "sålts in" eller "förankrats" hos medarbetarna. Även detta resultat kan kopplas till Scheins (2010) teori om övertygelser och värderingar. Likt beskrivningen under rubriken "Regler" måste medarbetarna tillåtas att testa det nya konceptet för att bli övertygande om att det är bra. Flera uppgav att de blivit tillsagda av sina chefer att byta plats utan att få någon vidare förklaring till varför. Citatet nedan beskriver en dialog mellan medarbetare och chef där intervjupersonen i fråga presenterar ett förslag på hur chefer bör uttrycka sig samt hur denne anser att chefer uttrycker sig i verkligheten.

"Varför ska man prata med dom för? Dom har ju ingenting jag vill höra.' [...] 'Men det kanske finns något där som ni kan snappa upp? Något som gör att ni kan utveckla eran affär och få en bättre relation till kund eller vad som helst.' Men nä, så jobbar inte cheferna utan det är bara 'Sluta nu! Gör nu som jag säger till dig, sätt dig där borta.' Ah det känns ju moget."

Deltagare C

Flera av deltagarna i studien belyser också vikten av att cheferna ska agera förebilder. I inledningen av analysavsnittet presenterades att intervjupersonerna har olika uppfattningar om vad ett aktivitetsbaserat arbetssätt är. Att vissa av deltagarna uppger att man ska beblanda sig med personer man vanligtvis inte arbetar med kan vara en konsekvens av chefernas agerande. När cheferna uttrycker att deras medarbetare ska byta plats för att samverka med andra kan detta således förstärka uppfattningen om att kontoret går ut på att möta nya människor snarare än att byta plats baserat på arbetsuppgift. Som Lindkvist, Bakka och Fivelsdal (2014) beskriver företagskultur så skapas ramverket, enligt vilket medarbetare förväntas förhålla sig, av ledningen. Detta resonemang innebär att ett stort ansvar läggs på chefer som måste säkerställa att förändring sker enligt vad som är beslutat. Detta tyder på att det i organisationen råder inkongruens mellan vad som är beslutat på ledningsnivå gällande det aktivitetsbaserade kontorets syfte och vad som förmedlas från chefer. Eftersom chefer bär ett stort ansvar för att influera företagskulturen (Lindkvist, Bakka & Fivelsdal, 2014) kan oenighet dem emellan således vara en orsak till den spridda uppfattningen om meningen med det nya kontorskonceptet.

4.2.4 Artefakter

Andra intressanta detaljer som uppkom i intervjuerna vad gäller företagskultur var att anställda i företaget har ett gemensamt arbetsplagg i form av en jacka som används vid bland annat

konferenser och andra aktiviteter där samtliga anställda deltar. Företagsplagget gör att företagets medarbetare visuellt skiljer sig från konkurrenterna vilket enligt vissa av intervjupersonerna bidrar till en förstärkt sammanhållning.

“Det finns väldigt många som har en väldigt stark lagkänsla här, det är ju inte för intet vi har våran uniform i form av jackan och så vidare, vi drillas ju hela tiden till att vi är ett.”

Deltagare C

“Vi kan nog utifrån uppfattas som en sekt litegrann. Det har väl kanske lite med våra kläder och våra jackor och allt det där att göra. [...] Det är ju billigt för att bygga en gemenskap och bygga en kultur helt enkelt. “

Deltagare A

Anledningen till att arbetsplagget är intressant för resultatet är för att det är något som synliggör den starka kultur som identifierats gällande laget. Företagskultur som går att observera och som är synligt för utomstående är enligt Scheins teori en artefakt (Schein, 2010). Arbetsplagget blir en förstärkning av värderingen ‘laget före jaget’ och är ett medel dels för att visa utomstående vilka som tillhör företaget och dels för att förstärka organisationsidentiteten, något som också följande citat visar.

“Det är vår identitet, alltså vår visuella identitet är den här jackan”

Deltagare C

4.3 Informell företagskultur

I följande huvudtema kommer resultat och analys av företagets informella kultur att presenteras. Den informella företagskulturen kännetecknas av abstrakta och nyanserade fenomen som uppstår i mellanmänsklig interaktion. Bland annat består informell företagskulturkultur av attityder, gruppnormer och implicita värderingar (Rank, 2008). I denna del av resultatet har den informella företagskulturen delats in i attityder och värderingar i organisationen, attityder och värderingar i gruppen samt informella möten.

4.3.1 Attityder och värderingar i organisationen

Något vi identifierade i samtliga intervjuer var att företagsmiljön beskrevs som trivsamt, öppet och välkomnande. Vidare ansåg många att företagskulturen präglas av entusiasm och engagemang där det uppmuntras att testa nya saker och tänja gränser. De intervjuade beskriver även att företaget håller ett högt tempo och att det ställs höga krav.

“Så det är mycket såna där mentalt uppkavlade ärmor här inne.”

Deltagare J

Detta citat kan tolkas som att det finns en informell kultur av att vara aktiv och få saker att hända på arbetsplatsen. Vidare ingår det i den informella kulturen att vara trevlig och en av de

intervjuade beskriver företagets värderingar som sunt förnuft. Något som också framgick var den tydliga överenskommelsen om att det är viktigt att förhålla sig till företagets värdeord. Trots det belyste två av de intervjuade att det bland medarbetarna finns tendenser till att skämta om värdeorden vilket kritiserar av ledningen.

“Ah men du Kalle, laget före jaget, nu får du hålla uppe dörren.’ det blir lite så, och då får vi ju skäll av ledningen för det är inte så som vi ska förhålla oss kring våra värderingar, dom är ju heliga”

Deltagare C

Sammantaget visar den här delen av resultatet att det finns en informell kultur i hur man som person bör bete sig för att passa in på företaget.

4.3.2 Attityder och värderingar i gruppen

Resultatet i studien visar att relationen till gruppen är väldigt viktig vilket uttrycks av samtliga intervjuade. Många menar att gruppen är helt avgörande för att man ska kunna lyckas med sitt arbete men menar också att gruppen utgör en viktig faktor för trygghet och socialt stöd på arbetsplatsen.

”När jag har kollegor som sitter i trångmål då vill jag lyssna, för jag vill ha det själv när jag behöver det.”

Deltagare J

Citatet i fråga tyder på att det finns en vilja att stötta andra för att samtidigt bli stöttad själv när behovet finns. Vidare uttrycker flera av deltagarna i studien att det finns en lojalitetskultur till de egna kollegorna eftersom företaget präglas av en stark lagkänsla.

”Många nämner att den främsta anledningen till att dom tvekar till att säga upp sig [...] eller tvekar, det är väl fel uttryckt, men det är just att man inte vill sätta sina kollegor i skiten. För det blir ju någon som måste ta det arbetet när du säger upp dig. Det handlar inte så mycket om lojalitet till ledningen och så utan det är mer att ’Nä jag vill inte sätta mina kollegor i kläm.’”

Deltagare C

Citatet tolkas som att det finns en stark känsla av att ställa upp för varandra och inte göra något som kan komma att påverka gruppens övriga medlemmar negativt även om denna handling går emot ens egen vilja. Detta kan i förlängningen innebära att företagsvärderingen ”laget för jaget” har övergått till att påverka även den informella kulturen.

4.3.3 Informella möten

Många av de intervjuade beskriver informella möten, det vill säga möten som sker spontant till exempel vid kaffemaskinen eller i förbifarten vid någons arbetsplats, som väldigt viktigt. Många

av de intervjuade är eniga om att dessa möten har förändrats sedan implementerandet av det nya kontoret både när det gäller struktur och mängd. Det råder dock skilda uppfattningar om hur dessa möten har förändrats.

”Vi pratar mycket om det, att vi varje morgon gick och tog en kaffe här vid åtta och att det var fullt av folk. Och det gjorde liksom ingenting om man blev sittande här i en halvtimme eller fyrtiofem minuter för det var så himla mycket som blev avhandlat under den stunden som inte blir så längre.”

Deltagare G

”Så det här folkliga snacket vid kaffeapparaten, på riktigt, det har verkligen varit här det händer. Och nu känner jag tydligt att det har spridit sig inåt. Kanske inte längst in på trean ännu men det är ett helt annat liv.”

Deltagare J

Dessa två citat är exempel på hur uppfattningen skiljer sig åt mellan de intervjuade där den första personen uttrycker att de informella mötena har minskat till följd av att man inte träffar lika många medan den andra personen anser att mötena har blivit fler för att man träffar fler. Denna uppfattning kan tolkas som att naturen för de informella mötena har förändrats men att värderingen, vilket är en del i den informella företagskulturen (Rank, 2008), att informella möten är viktigt har fortsatt vara densamma. Att uppfattningen skiljer sig åt mellan deltagarna gällande de informella mötena skulle kunna förklaras av att medarbetare föredrar att sitta på olika våningsplan. Eftersom våningarna skiljer sig åt i utformning, det vill säga att det till exempel är fler kontorsplatser på våning fyra och fler soffgrupper och öppna ytor på våning tre kan således den fysiska layouten vara en bidragande faktor till de skilda åsikterna.

4.4 Företagskulturens förändring

På frågan om företagskulturen upplevs ha förändrats sedan införandet av det aktivitetsbaserade kontoret svarade de flesta att de inte tyckte att så är fallet. En person uttryckte att företagskulturen inte har förändrats efter att det aktivitetsbaserade kontoret infördes utan att det aktivitetsbaserade kontoret snarare gjorde att värderingarna lättare kunde efterlevas.

“Nej jag skulle säga att det aktivitetsbaserade kontoret egentligen är en möjliggörare för att efterleva våra värderingar, men värderingarna står över det. Det skulle jag säga.”

Deltagare H

Vi vill dock hävda att detta inte stämmer fullt ut vilket vi går närmare in på i diskussionsavsnittet.

5 Diskussion och slutsatser

Av resultatet framgår att nyttjandet av det aktivitetsbaserade kontoret i hög grad präglas av var gruppen befinner sig. Det uppgavs att platsbrist och svårigheter att hitta varandra påverkar hur kommunikationen ser ut samt i vilken utsträckning personalen väljer att åka in till kontoret eller att arbeta hemma. Gällande den formella kulturen visar resultatet att medarbetarna värderar företagets värdeord är allra högst. Värdeorden är efter implementeringen av det nya kontorskonceptet de samma som tidigare. Av studien framgår dock att nya regler har satts upp i samband med det aktivitetsbaserade kontoret vilka innefattar regleringar om bland annat ljudnivå på de olika våningsplanen. Studien visar även att dessa regler inte har sålts in hos de anställda. I den informella kulturen är det sociala samspelet mellan kollegor centralt både professionellt och privat. Vidare visar studien att strukturen och mängden informella möten har förändrats till följd av det aktivitetsbaserade kontoret.

5.1 Besvarande av frågeställningar

Samtliga informanter ansåg att företagskulturen inte är förändrad efter implementeringen av det nya kontoret. Vi vill dock hävda att detta inte är helt sant. Nedan följer ett resonemang om hur studiens resultat kan besvara frågeställningen *Hur kan implementerandet av aktivitetsbaserade kontor påverka företagskultur?*. Trots att värdeorden är de samma har införandet av det nya kontorskonceptet inneburit en stor förändring i den formella företagskulturen i och med de nya regler och strukturer som har satts upp. Däremot har inte den informella företagskulturen påverkats på samma sätt utan är densamma som innan införandet. Eftersom den informella kulturen bygger på en ömsesidig överenskommelse bland företagets medarbetare är det troligt att en sådan förändring skulle ske över en längre tid. Det finns därmed anledning att tro att den formella kulturen är möjlig för ledningen att styra medan den informella inte är det. Detta utesluter dock inte att även den informella kulturen kan förändras till följd av implementeringen av ett aktivitetsbaserat kontor. Då denna förändring tar längre tid är det möjligt att studien utfördes innan alla konsekvenser har blivit synliga. En antydning till en potentiell förändring i den informella kulturen är mängden och utformningen av de informella mötena. Eftersom informanterna vittnar om förändring åt olika håll skulle detta kunna indikera att en förändring är i process men ännu inte är färdig. Med detta resonemang anser vi frågeställningen besvarad.

För att besvara den andra frågeställningen *Hur kan nyttjandet av aktivitetsbaserade kontor påverkas av formell och informell företagskultur?* kan vi med resultatet utläsa att en informell företagskultur påverkar nyttjandet av kontoret. Hur den informella företagskulturens påverkan på nyttjandet ser ut beror bland annat på företagets existerande gruppnormer och vikten av mellanmänniska relationer. Hur den formella företagskulturen påverkar nyttjandet av kontoret hänger samman med de nya regler och strukturer som uppkommit i samband med kontorskonceptet. Medarbetare gör aktiva val i hur de väljer att förhålla sig till det nya konceptet och val av plats sker i enlighet med vad det aktivitetsbaserade kontoret erbjuder. Detta innebär att både den formella och informella kulturen påverkar nyttjandet, vilket också kan styrkas av

Korvajärvis (2002) analys om att samexistensen av den informella och formella företagsstrukturen skapar ett företagskulturellt ramverk som styr hur medarbetare agerar, vilket även innefattar medarbetares val av att nyttja kontoret.

5.2 Studiens relevans

Ur ett personalvetenskapligt perspektiv bidrar studien med att belysa de svårigheter och problem som kan uppstå vid implementeringen av ett aktivitetsbaserat kontorslandskap. Vi vill argumentera för att det är viktigt att genomföra en kulturinventering innan denna typ av förändring för att bland annat undvika införandet av oförenliga regler. Ett exempel på oförenliga regler i studiens fallorganisation var att den nya formella regeln om tyst på våning fem hamnade i konflikt med det formella värdeordet "laget före jaget". På grund av kontorets utformning och arbetets natur uppstod konflikt mellan de medarbetare som värderade de olika riktlinjerna olika högt. Eftersom införandet av ett nytt kontorskoncept dessutom kan innebära att medarbetare förväntas arbeta enligt en ny formell företagskultur som kanske inte går hand i hand med den rådande informella företagskulturen kan även detta leda till inkongruens. Krocken som uppstår kan därmed ge upphov till att kontoret inte nyttjas som det är tänkt och på så vis kan kultur utgöra ett hinder för förändringsarbetet. Genom att göra en kulturinventering hade kontoret bättre kunnat anpassas efter de förutsättningar som finns. En kulturinventering hade dessutom kunnat synliggöra både önskvärda och icke önskvärda kulturella beteenden vilka man sedan hade kunnat arbeta med i anslutning till det nya kontorskonceptet.

5.3 Studiens begränsningar och överförbarhet

En slutsats som kan dras är att fenomenet företagskultur är komplext och svårt att mäta. Eftersom denna studie enbart är baserad på medarbetares egen uppfattning är det möjligt att det finns delar i kulturen som inte framgår i intervjuerna eftersom vissa kulturella aspekter är så förgivettagna att de existerar omedvetet. Detta utgör en begränsning för studien eftersom det då är mycket troligt att det finns aspekter i företagskulturen som sträcker sig bortom denna studies ramar. Vidare kan det konstateras att det som följd av komplexiteten är svårt att uttala sig om hur utfallet hade sett ut i andra organisationer som har infört eller planerar att införa aktivitetsbaserat kontor eftersom det är kontextbundet. Vad som dock kan konstateras är att de aspekter som har belysts i den här studien i hög grad påverkar medarbetarnas beteende i det aktivitetsbaserade kontoret. Detta ger oss anledning att tro att om studien hade genomförts i andra organisationer med liknande förutsättningar hade resultatet i stor utsträckning blivit detsamma.

Ytterligare en begränsning i studien är att den enbart har genomförts på en organisation vilket medför en ökad risk att resultatet har påverkats av tillfälligheter. Det är möjligt att nyttjandet av det aktivitetsbaserade kontoret påverkas av fler eller andra faktorer än företagskultur och det är således svårt att uttala sig om kausalitet enbart baserat på denna studie. Denna begränsning skapar ett behov av att undersöka området vidare.

5.4 Förslag till vidare forskning

I studien framgick att det finns skillnader i nyttjandet bland generationer på företaget där flera av de intervjuade uppgav att yngre generellt sätt är bättre på att byta plats och att anpassa sin arbetsplats efter sin arbetsuppgift. Vi gjorde bedömningen att detta var en aspekt som inte rymdes i denna studie men anser dock att detta kan vara en relevant aspekt att studera vidare. Som förslag på vidare forskning kan det därav vara intressant att studera hur ålder kan vara en påverkande faktor för hur nyttjandet av aktivitetsbaserade kontor ser ut.

Även den ekonomiska aspekten vara ett intressant område att studera vidare. Eftersom många företag idag väljer att implementera aktivitetsbaserade kontor för att göra kostnadsbesparingar hade en jämförelse mellan förmodad besparing och faktisk besparing eller till och med eventuell ökad kostnad, varit relevant att studera. Med bakgrund i denna studies resultat om att företagskultur i viss utsträckning kan påverka nyttjandet kan en sådan studie skapa ytterligare motiv till att arbeta med företagskultur.

6 Referenslista

- Appel-Meulenbroek R, Groenen, P., & Janssen, I. (2011). An end-user's perspective on activity-based office concepts. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), 122-135. doi: 0.1108/14630011111136830
- Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.
- Dalen, M. (2015). *Intervju som metod*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.
- De Croon, E., Sluiter, J., Kuijer, P. P. & Frings-Dresen, M. (2005). The effect of office concepts on worker health and performance: a systematic review of the literature. *Ergonomics* 48(2), 119-134. Doi: 10.1080/00140130512331319409
- Hogan, S. J., & Coote L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621. URL: S0148296313003342
- Korvajärvi, J. (2002) Locating Gender Neutrality in Formal and Informal Aspects of Organizational Cultures, *Culture and Organization*, 8(2), 101-115. Doi: 10.1080/14759550212838
- Lindkvist, L., Bakka, J. F., & Fivelsdal, E. (2014). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. Stockholm: Liber.
- Morrison, R. L., & Macky, K. A. (2017). The demands and resources arising from shared office spaces. *Applied Ergonomics*, 60, 103-115. doi:<https://doi.org/10.1016/j.apergo.2016.11.007>
- Rank, O. N. (2008). Formal structures and informal networks: Structural analysis in organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 24(2), 145-161. Doi: <https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1016/j.scaman.2008.02.005>
- Richardson, A., Potter J., Paterson M., Harding, T., Tyler-Merrick, G., Kirk, R., Reid K., & McChesney, J. (2017). Office design and health: a systematic review. *New Zealand Medical Association*, 130(1467), 39-49. <https://www.nzma.org.nz/journal/read-the-journal/all-issues/2010-2019/2017/vol-130-no-1467-15-december-2017/7443>
- Rolfö, L. (2018). *Activity-based Flexible Office work environments Design and implementation processes and outcomes* (Doctoral thesis, School of Engineering Sciences in Chemistry, Biotechnology and Health, 52). Stockholm: KTH Royal Institute of

Technology. Tillgänglig:<http://kth.diva-portal.org/smash/get/diva2:1265084/FULLTEXT02.pdf>

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Vos, P., & Van der Voordt, T. (2002). Tomorrow's offices through today's eyes: Effects of innovation in the working environment. *Journal of Corporate Real Estate*, 4 (1), 48-65. doi: <https://doi.org/10.1108/14630010210811778>

Weaver, C., & Nelson, S. C. (2016). Organizational culture. In Cogan J. K., Hurd, I., & Johnstone, I. (Eds.), *The Oxford Handbook of International Organizations*. Oxford: Oxford University Press.

Wohlens, C., & Hertel, G. (2016). Choosing where to work at work – towards a theoretical model of benefits and risks of activity-based flexible offices. *Ergonomics*, 60(4), 467-486. doi: 10.1080/00140139.2016.118822

7 Bilagor

7.1 Bilaga 1 - Intervjuguide

Inledande frågor

- Hur länge har du jobbat på företaget?
- Vad har du för tjänst/roll?
- Hur ser en arbetsdag ut för dig?
- Vad är viktigt för dig på jobbet och varför?

Nyttjande av det aktivitetsbaserade kontoret

- Upplever du att din närvaro på kontoret har förändrats sedan implementeringen, i så fall hur?
- Hur skulle du beskriva de tre olika våningsplanen som finns i det aktivitetsbaserade kontoret?
- Hur upplever du att kontoret används?
- Vad påverkar ditt val av plats på kontoret?
- Vad tror du påverkar var andra väljer att sätta sig?
- Hur känns det för dig att sitta på tredje/fjärde/femte våningen?
 - Varför tror du att det känns så?

Företagskultur och förväntningar

- Hur skulle du beskriva er företagskultur?
- Upplever du att företagskulturen har förändrats sedan implementeringen av det aktivitetsbaserade kontoret?
 - På vilket sätt?
- *Förväntningar*
 - Vad upplever du att andra har för förväntningar på dig utifrån din yrkesroll?
 - Vad upplever du att andra har för förväntningar på dig som en medarbetare/del i företaget?
 - Upplever du att förväntningarna har förändrats sedan införandet av ABW?
- Upplever du att företagskulturen påverkar ditt val att nyttja det aktivitetsbaserade kontoret?

Normer och värderingar

- Vad finns det för värderingar, på vilka sätt visar sig detta?
- Vad upplever du att det finns för normer kring tillgänglighet?
- Hur skulle du beskriva det sociala samspelet mellan kollegor?
- Märker du skillnad på stämningen på kontoret sedan det aktivitetsbaserade infördes?
 - vad tror du att det beror på?
- Hur kommunicerar ni kollegor vanligtvis med varandra?
- Upplever du skillnad från hur det var innan förändringen till aktivitetsbaserat kontor? (företagskultur, normer, värderingar)

Övrigt

- Har du något du vill tillägga som du inte känner att du har fått sagt?
- Är det något du känner att vi borde ha frågat?

7.2 Bilaga 2 - Informationsmail

Hej!

Vi heter Anna och Karin och studerar sista terminen på Personalvetarprogrammet vid Göteborgs Universitet. Vi skriver nu vårt examensarbete som berör aktivitetsbaserat kontorslandskap. Detta är ett ämne som intresserar oss särskilt eftersom trenden att implementera aktivitetsbaserade kontor har blivit väldigt utbredd och är ett ämne som ännu är relativt outforskat.

Vår undersökning syftar till att förstå samspelet mellan det aktivitetsbaserade kontoret och företagskultur. Det vill säga hur användandet av kontoret eventuellt påverkas av företagskulturen samt hur företagskulturen eventuellt påverkas av det aktivitetsbaserade kontoret.

Studien utförs hos er och kommer baseras på individuella intervjuer där du som deltagare förväntas medverka i ca en timme. Alla intervjuer kommer behandlas konfidentiellt och inga svar kommer kunna härledas till dig som medverkande. Deltagandet är frivilligt och du som medverkande kan närsomhelst välja att avbryta. Slutligen kommer resultatet av studien att presenteras i en uppsats.

Ditt deltagande är värdefullt och vi uppskattar att du tar dig tid att delta i vår studie. Vid eventuella frågor kan du kontakta oss.

