



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Arbetsrelationen i aktivitetsbaserade kontorslandskap.

En kvalitativ studie i hur dynamiken mellan chef och medarbetare har förändrats i
övergången från cellkontor till aktivitetsbaserat kontorslandskap.

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

HT19

Kandidatuppsats

Författare:

Daniel Abelin 19920101

Faida Tchaefa 19921028

Handledare: Richard Nakamura

Sammanfattning

Syftet med denna studie var att få en insyn till hur dynamiken mellan chef och medarbetare förändras när ett företag går från cellkontor till aktivitetsbaserade kontorslandskap. Vi utförde både observationer och intervjuer på tre olika organisatoriskt självständiga dotterbolag inom en svensk koncern med internationell verksamhet. Vi utgick ifrån teorier inom ledarskap från bland annat Grey och Svenningson & Alvesson samt teorier om kontorslandskap skrivna av Rasila och Rothe samt studier gjorda av van der Voordt. Vårt resultat visade på att en majoritet av respondenterna kände att dynamiken mellan chef och medarbetare hade blivit till det bättre efter omorganisationen.

Nyckelord: Aktivitetsbaserat kontorslandskap, arbetsmiljö, ledarskap, chef- och medarbetarrelation, kvalitativ studie

Abstract

The aim of this study was to gain an insight into how the dynamics between manager and employee changes when a company goes from cell office to activity-based office landscape. We conducted both observations and interviews at three different organizationally independent subsidiaries within a Swedish concern with international operations. We based our study on theories in leadership from, among others, Grey and Svenningson & Alvesson, as well as theories about office landscapes written by Rasila and Rothe as well as studies by van der Voordt. Our results showed that most respondents felt that the dynamics between manager and employee had improved after the reorganization.

Key Words: Activity-based office, office environment, leadership, manager and employee relationship, qualitative study

1	INLEDNING	4
1.1	PROBLEMATISERING	4
1.2	TIDIGARE FORSKNING	5
2	FORSKNINGSFRÅGOR OCH SYFTE	7
2.1	SYFTE.....	7
2.2	FORSKNINGSFRÅGA.....	7
2.3	AVGRÄNSNINGAR	7
3	TEORETISK REFERENS RAM	8
3.1	FORMELL OCH INFORMELL ORGANISATION	8
3.2	ARBETSMILJÖN	8
3.3	KONTORSLANDSKAP OCH DESS EFFEKTER.....	9
3.4	RELATIONEN LEDARE OCH EFTERFÖLJARE	10
3.4.1	<i>Leader-Member-Exchange (LMX)</i>	10
3.4.2	<i>Ledaregenskaper</i>	11
3.5	SAMMANFATTNING AV DEN TEORETISKA REFERENS RAMEN.....	12
4	METOD	14
4.1	VAL AV METOD	14
4.2	URVAL	16
4.3	GENOMFÖRANDE OCH ANALYS AV DATA	17
4.4	ETISKA PROBLEM	18
5	EMPIRI.....	19
5.1	OBSERVATIONER.....	19
5.1.1	<i>Kontorslandskapen</i>	19
5.1.2	<i>Relationen mellan chef och medarbetare</i>	20
5.1.3	<i>Allmänna observationer av medarbetarrelationerna</i>	21
5.2	BESLUTFATTANDE VID FÖRÄNDRINGSPROCESSEN	21
5.3	ARBETSMILJÖN	22
5.4	DYNAMIKENS FÖRÄNDRING	24
5.5	SAMMANFATTNING AV EMPIRIN	27
6	ANALYS	28
6.1	BESLUTFATTANDE VID FÖRÄNDRINGSPROCESSEN	28
6.2	ARBETSMILJÖN	28
6.3	DYNAMIKENS FÖRÄNDRING	29
6.4	EFFEKTERNA OCH DE NYA RUTINERNA I AKTIVITETS BASERADE KONTORSLANDSKAP	31
7	SLUTSATS	32
7.1	BEGRÄNSNINGAR OCH FRAMTIDA FORSKNING	32
7.2	REKOMMENDATIONER	33
8	REFERENSER.....	34
9	BILAGOR.....	36
9.1	BILAGA 1	36
9.2	BILAGA 2	37
9.3	BILAGA 3 - INTERVJUFRÅGOR	38

1 Inledning

Omgivning har en stor inverkan på hur människor fungerar i samhället, hur vi mår och hur vi interagerar med närstående. Arbetande människor spenderar en stor del av vardagen på arbetsplatsen och interaktionen med kollegor bidrar till skapandet av en arbetsmiljö (Dahlkwist, 1995). Aktivitetsbaserade kontorslandskap eller arbete på distans är exempel på lösningar som har uppkommit för att lösa de arbetsmiljöproblem som finns i organisationer då man valt att ta bort de traditionella enskilda kontorsrummen så kallade cellkontor. Stress och dålig ergonomi är bland de mest vanligaste förekommande arbetsmiljöproblemen i svenska företag (Expertpanelen, 2014). Det finns blandade reaktioner kring dessa lösningsförslag då aktivitetsbaserade kontorslandskap har och fortsätts kritiseras. En del påstår att aktivitetsbaserade kontorslandskap bidrar till bättre kommunikation på arbetsplatser samtidigt som andra anser att konceptet är en stressmiljö för individen (Dalström, 2017). Dessa påtryckningar kring förbättringen av arbetsmiljön har en inverkan på organisationers effektivitet. I den snabbt omväxlande världen är studier om moderna organisationerna av stor betydelse. Ledare anpassar organisationerna efter "modeflugor" och trender i försöket för överlevnad och effektivitet. Världsutvecklingens hastighet utmanar företagen att ständigt hänga med i tiden för att inte hamna efter och gå miste om möjligheterna. Samtidigt som världen utvecklas, förändras människor som utvecklar nya behov och vanor som företagen måste möta både för sina kunder och sina anställda (Czarniawska, 2015). Därmed återkommer frågan ifall de aktivitetsbaserade kontorslandskapen endast är en trend eller en bestående förbättring för organisationer?

Inom ledarskapsteori kan medarbetarna även kallas för efterföljare, efterföljarna betraktas som medproducenter av ledarskapet genom ett socialt och relationellt fenomen som kommer till uttryck i interaktionen mellan människor. Ledarskapet blir ett resultat av hur människor gemensamt producerar karaktären på ledarskapsrelationen genom inflytande, auktoritet och ansvar (Sveningsson & Alvesson, 2010). Samtidigt av den anledningen blir det intressant att forska om hur dynamiken mellan medarbetarna och cheferna påverkas av förändringen från cellkontor till aktivitetsbaserade kontorslandskap. Bidrar de aktivitetsbaserade kontorslandskap till en bättre arbetsmiljö för chefer och medarbetare och leder de till att möta utomstående intressenters behov på marknaden?

1.1 Problematisering

Människor fungerar på olika sätt i olika miljöer. Vissa blir stressade och störda då hjärnan lätt dras till ljud och rörelser, vilket kan vara naturligt förekommande i aktivitetsbaserade kontorslandskap där dörrar ständigt öppnas och stängs eller kollegor som sitter i telefon intill. Dessa naturliga överlevnadsreaktioner på ljud och rörelser påverkar arbetsminnet. Arbetsminnet fokuserar på det som görs i stunden vilket leder till att varje störmoment skiftar ens uppmärksamhet till något annat och vi får börja om för att återfinna koncentrationen. Vissa arbetsuppgifter är mer krävande än andra och äldre människor med sämre hörsel kan ha svårare att blockera oljud samtidigt som yngre kan ha lättare för att sälla bort oljud men svårigheter att sitta stilla och koncentrera sig. En annan faktor är att vissa stimuleras av tystnad så kallad introvert person och andra får energi från en social miljö så kallad extrovert

person. En extrovert person kan tycka om den sociala miljön av ett öppet kontorslandskap samtidigt som det kan vara jobbigt för någon som är introvert person (Dalström, 2017). Det blir av stort intresse att upptäcka hur den dynamiken anpassas i aktivitetsbaserade kontorslandskap då olika persontyper med olika yrkeskompetens och egenskaper behövs i olika företag. Studier kring de aktivitetsbaserade kontorslandskapen kan därför bidra med förståelse kring hur olika persontyper anpassas och samarbetar på arbetsplatser.

Förändringsprocesser i organisationer beslutas normalt av ledningsgruppen men det är viktigt att inte borste från alla som ingår i organisationen då alla kan på olika sätt ta initiativ till förändring för att bidra till en framgångsrik förändring. Ledaren har en stor roll för att förändringsprocessen ska bli framgångsrik. Det gäller att som ledare kunna förstå anledningarna till att människor accepterar eller motsätter sig förändring. Exempel på motsättningar mot förändring är bristande förtroende, föreställningen att förändring inte är nödvändig eller genomförbar, ekonomiska hot, hög relativ kostnad, oro för misslyckanden, förlust av status och makt, hot mot värderingar, ideal och sist motvilja mot inblandning (Yukl, 2012). Förlust av status och makt blir en intressant aspekt för vår studie då det är mer sannolikt att människor i ledarskapspositioner med ansvar och makt motsätter sig förändringar av rädsla att förlora den höga statusen de har. Ett kontorslandskap där chefer sitter tillsammans med övriga medarbetare utan den uppdelade miljön där vissa sitter i kontor och andra inte bidrar till en plattare organisation. Oavsett hur mycket litteratur eller studier det finns kring hur underlättningen av ett förändringsarbete är det i överlag viktigt att förstå att alla människor reagerar på olika sätt. Våra reaktioner på förändring beror till en viss del på vårt självförtroende, våra tidigare erfarenheter av förändring och vår personlighet. Helt enkelt egenskaperna vi har avgör hur vi på bästa sätt hanterar en förändring (Yukl, 2012). Med detta vill vi betona vikten av att fortsätta studierna kring upplevelserna från både ledare och medarbetare som genomgår förändringen från cellkontor till aktivitetsbaserade kontorslandskap i organisationer. Världen förändras ständigt och samtidigt förändras vi människor också, vi genomgår nya erfarenheter som formar oss på olika sätt vilket orsakar nya reaktioner till förändring (Czarniawska, 2015). Vidare kan det bli givande att få reda på ifall allt fler chefer i kontorslandskap upplever en förlust av status, makt och hierarki och ifall medarbetarna finner en fördel eller nackdel med den förlusten från deras perspektiv.

1.2 Tidigare forskning

Det finns sedan innan forskning inom aktivitetsbaserade kontorslandskap vilket visar på att det aktivitetsbaserade kontorslandskapet inte är något nytt fenomen utan det har funnits sedan 60-talet. Bland annat visar dessa studier att det var många anställda som klagade på avsaknaden av enskildhet samt att de själva inte kunde kontrollera sin ljusstyrka, samt värmen i de nya aktivitetsbaserade kontorslandskapen (van der Voordt, 2004)

Forskningen inom organisationsförändring har visat att medarbetarnas deltagande i beslutsprocessen är en viktig faktor vid organisationsförändringar. Deltagandet från medarbetarnas sida har en stor inverkan på hur de reagerar på organisationsförändringen. Att medarbetarna har möjligheten till inflytande och påverkan vid beslutfattande har visat sig vara viktigare än själva förändringsarbetet. Organisationsförändringen från cellkontor till någon form av kontorslandskap kan ses som modernt och kostnadsbesparande för företaget

samtidigt som det kan vara ett sätt för företaget att bevisa att de bryr sig om sina anställda genom att förbättra arbetsmiljön (Banutu-Gomez & Banutu-Gomez, 2016).

Flera studier har förmedlat om en sämre arbetsmiljö vid övergången från cellkontor till kontorslandskap då medarbetare kunde uppleva en saknad av avskildhet. Många medarbetare kunde uppleva en uppkomst av svårigheter vid bristen på privata utrymmen. Svårigheterna kunde vara konfidentiella samtal, privata samtal och överhörning av andras samtal. Studierna visade även att kommunikationen och interaktionen med kollegorna kunde minska med privata rum. Utan väggarna runt omkring kunde vissa medarbetare uppleva en känsla av att vara bevakade vilket orsakade en obekväm känsla under arbetsdagarna. I slutändan kunde de tidigare studierna gemensamt förmedla att olika människor fungerar olika i olika miljöer beroende på arbetsuppgifter och personligheter. Det finns inte en rätt lösning för alla utan beslutsfattarna får ta hänsyn till både organisationens och individens behov (Rasila & Rothe, 2012).

I en studie gjord av Danielsson, et al. (2013) kom de fram till ett resultat som pekar på att medarbetare tenderade till att föredra kontorslandskap på 10 till 24 medarbetare när det kom till hur bra ledarskapet var. I deras studie kom dessa mindre kontorslandskap högst i ranking över både cellkontor och delade kontor. Danielsson, et al. (2013) menar att anledningen var att ett kontorslandskap på 10 till 24 personer ledde till bristen på understrukturer som omringade ledaren. Detta var Danielsson et al. (2013) hypotes om hur det tenderade till att bli i ett delat kontorsrum. Ett medelstort kontorslandskap stoppar inte bara dessa subkulturer att bildas utan istället bidrar till integrering mellan medarbetarna och cheferna samtidigt som den minskar statusbarriärer mellan dessa två grupper vilket ligger i linje med ett transformativt ledarskap. Ytterligare visade det sig att en synlig, både muntligt och fysiskt, ledare medförde att medarbetarna fick en mer positiv syn på hur de såg ledarna (Danielsson, et al., 2013).

I aktivitetsbaserade kontorslandskap finns det en vision att personer kan jobba var som helst. De kan jobba på kontoret och de kan jobba hemifrån. Konsekvensen av detta är att de oplanerade kommunikationerna blir mindre frekventa. Detta blir en nackdel när ledarna endast kontaktar medarbetarna och likadant när det gäller uppföljning av arbetsrelaterade uppgifter (Kelly & Kelloway, 2012). Vid personliga interaktioner kan även de icke personliga interaktionerna bli mer frekventa, detta kan ha en negativ påverkan på distansledarskap. Det finns forskning som påpekar sambandet mellan ökad kommunikationsfrekvens och produktiviteten hos grupper och individer (Kelly & Kelloway, 2012). Kelley och Kelloway (2012) studie visar också på att högre nivåer av oplanerad kommunikation reflekterar en allmänt högre kommunikationsgrad mellan parterna. Samt att denna oplanerade kommunikation kan skapa en känsla av värde mot ledaren hos personer. Vidare nämner de att den oplanerade kommunikationen gör att vi uppfattar transformativt ledarskap lättare, i både distansledarskap och icke distansledarskap.

2 Forskningsfrågor och syfte

2.1 Syfte

Syftet med denna studie är att ta reda på vilka konsekvenser som uppstår när organisationer går från cellkontor till aktivitetsbaserade kontorslandskap. Uppfattar medarbetarna och cheferna att dynamiken har påverkats av det aktivitetsbaserade kontorslandskapet? Känner medarbetarna och cheferna att deras relation, arbetssätt och effektivitet har ändrats i samband med omorganiseringen? Med denna studie vill vi bidra med att förmedla upplevelserna kring dynamiken mellan chef och medarbetare i aktivitetsbaserade kontorslandskap.

2.2 Forskningsfråga

- € Hur förändras dynamiken mellan medarbetare och chef i övergången från cellkontor till aktivitetsbaserade kontorslandskap?

Vår definition av aktivitetsbaserade kontorslandskap i denna studie är ett kontorslandskap där alla anställda sitter i kontorslandskap, inklusive de personer som har positioner inom ledningen. I det aktivitetsbaserade kontorslandskapet kan det finnas olika lösningar för att anpassa arbetet som grupprum, tysta rum, olika möbler, bibliotek m.m.

Denna studie överblickar ifall det aktivitetsbaserade kontorslandskapet har resulterat i en positiv omorganisering för företagen. Vi kommer att studera ifall detta var något positivt för relationerna inom företagen samt om företagen utgår ifrån modeflugor för att ge ett sken av att vara moderna för anställda och utomstående intressenter (Czarniawska, 2015).

Studien ska tillföra akademiska resultat om effekter som uppkommer vid övergången från cellkontor till aktivitetsbaserade kontorslandskap specifikt påverkan på dynamiken mellan medarbetare och chef, både förutsedda och oförutsedda som uppstår (Grey, 2009).

2.3 Avgränsningar

I dagsläget har moderna koncept såsom aktivitetsbaserade kontorslandskap blivit ett debatterat subjekt där effektiviteten i en liknande miljö ifrågasätts. Den moderna utvecklingen blir allt tydligare då allt fler traditionella cellkontor omvandlas till aktivitetsbaserade kontorslandskap trots motstridiga åsikter. Intresset i denna studie ligger kring att få en klar bild över hur det aktivitetsbaserade kontorslandskapet påverkat cheferna och medarbetarna. Studiens fokus blev att studera företag som har gått ifrån de klassiska cellkontoren till aktivitetsbaserade kontorslandskap. Studien blev centrerad på mikronivå då vi studerade hur medarbetarna och cheferna tycker sig har påverkats av den förgångna förändringen (Lind, 2013).

Avgränsningar som vi har gjort i vår studie är att vi har utfört våra intervjuer och observationer på ett svenskt industribolag som har en multinationell verksamhet. Vi har utfört vår studie på tre olika organisatoriskt självständiga dotterbolag inom denna koncern. Studien har avgränsats till endast ett företag för tillgänglighetens skull och med hänsyn till den tidsramen vi hade.

3 Teoretisk referensram

I det kommande avsnittet redogörs den teoretiska referensram som ligger till grund för vår tolkning, analys och diskussion av den empiriska data vi samlade in.

3.1 Formell och informell organisation

För att kunna förstå sig på organisationer blir det viktigt att kunna skilja på den informella organisationen och den formella organisationen. Den formella organisationen består av regler och rutiner medan den informella organisationen anses vara den faktiska organisationen - det som faktiskt sker. Forskningen kring organisationer ger en djupare förståelse om varför det blir viktigt att studera individerna inom organisationen (Grey, 2009). När ett företag genomgår en förändringsprocess där arbetsmiljön omvandlas från cellkontor till aktivitetsbaserade kontorslandskap kan det ur en formell synvinkel verka som att regler och rutiner följs och därmed ses som en positiv förändring för organisationen. Det kan uppfattas som effektivare och att det var rätt beslut enligt nya regler eller rutiner. En förändringsprocess berör många delar i organisationen, därmed blir det viktigt att beakta det som faktiskt sker nämligen det informella (Grey, 2009). Omvandlingen från cellkontor till aktivitetsbaserade kontorslandskap påverkar individerna i organisationen, arbetssättet, effektiviteten i arbetet, hur de mår och relationen med andra medarbetare. De aktivitetsbaserade kontorslandskapen kan ses som effektiva och moderna lösningar för organisationer och det kan vara lätt att spekulera om hur vi människor påverkas av de aktivitetsbaserade kontorslandskapen (Seddigh, 2015). Den insamlade data från vår studie kommer därmed att ge en bild av vad som faktiskt sker i relationen mellan ledaren och medarbetaren i ett aktivitetsbaserat kontorslandskap.

3.2 Arbetsmiljön

Arbetsmiljön kan påverka människan negativt både fysiskt och psykiskt i form av irritation, stress och trötthet. De fysiska faktorerna som påverkar arbetsmiljön kan vara allt ifrån hur lokalerna är utformade, belysningen, luften till utrustningen som används. För att beskriva de psykiska faktorerna som påverkar arbetsmiljön bör det kollas närmare på välbefinnandet och hur ett tryggt arbetsklimat utformas. Den upprepande kontakten med andra människor på en arbetsplats utvecklar människan och resulterar i en arbetsmiljö. I vissa fall kontribueras goda relationer och bra samarbeten till att medarbetarna känner arbetsglädje medan i andra fall då de rätta förutsättningarna saknas i form av en störig omgivning upplever medarbetarna istället en känsla av otrivsel och en dålig arbetsmiljö (Dahlkwist, 1995). Med detta inses det att arbetsmiljön är en blandning av olika faktorer och att det inte går att peka på en avgörande faktor för att besvara arbetsmiljöproblem. Arbetsmiljön är en blandning av olika externa faktorer samtidigt som människan själv också påverkar sin egen omgivning.

I sin studie om organisationer refererar Grey till Hawthorne-studierna som omfattar undersökningar under 1920- och 1930-talen på fabriken Hawthorne Works utanför Chicago (Grey, 2009). Hawthorne-forskarnas syfte var att genom olika experiment och intervjuer bevisa betydelsen av "den mänskliga faktorn" (Mayo, 1945). Den mänskliga faktorn innebar att det var viktigt att inte längre betrakta människan som en robot utan det blev viktigt att bry

sig om arbetsförhållanden och inse att varje individ ville bli sedd och uppmärksam i sitt arbete. Det genomfördes ett belysningsexperiment där forskarna experimenterade med olika ljusstyrkor för att mäta produktivitet hos arbetare och kontrollgrupper. När ljusstyrkan förändrades hos arbetarna men oförändrad hos kontrollgruppen ökades produktiviteten hos bägge grupper vilket senare födde idén om en "Hawthorne-effekt". Det visade sig att kontrollgruppen trots oförändrad belysning kände sig delaktiga, att de höll på med något speciellt och att deras arbete hade betydelse för forskarna och därför ökade deras produktivitet (Mayo, 1945). Med detta insågs vikten av att bli sedd och att ens arbete hade betydelse samtidigt som arbetsmiljö förändringar som belysning, cellkontor eller aktivitetsbaserade kontorslandskap hade en påverkan på produktivitet.

3.3 Kontorslandskap och dess effekter

Allt fler tjänstemän sitter och arbetar i kontorslandskap i Sverige och det kommer att bli fler med åren (Seddigh, 2015). Många oroar sig för sin arbetsro, hälsa, trivsel och produktivitet men kontorslandskapen är här för att stanna enligt Seddigh. Seddighs studier omfattar hur olika typer av kontor påverkar hälsa och produktivitet, samtidigt understryker han att det finns en koppling mellan lokalkostnaden och att allt fler företag väljer kontorslandskap. Kontorslandskapen är billigare och företag lyckas sänka lokalkostnaderna med uppskattningsvis 50 procent. Detta är något som van der Voordt (2004) också skriver i sin artikel om produktivitet och glädje i aktivitetsbaserade kontorslandskap. Van der Voordt skrev att målen som organisationer vill uppnå när de bygger om till aktivitetsbaserade kontorslandskap är att de vill öka produktiviteten och välmående hos medarbetarna och samtidigt sänka kontorskostnaderna (van der Voordt, 2004). Däremot ökar kostnaderna på annat håll visar en dansk rikstäckande studie. Personer sittande i enskilt kontor har i genomsnitt fem sjukdagar medan personer i kontorslandskap upp till mellan sju och åtta sjukdagar per år (Pejtersen, et al., 2011). Återigen dyker frågan upp ifall de aktivitetsbaserade kontorslandskapen är en lösning som gynnar företaget ekonomiskt eller om individens arbetsmiljö tas till hänsyn? Att folk interagerar och pratar mer med varandra i kontorslandskapen stämmer men utbytet av information av känslig karaktär blir allt svårare (Seddigh, 2015). Information av känslig karaktär uppstår ofta i kommunikationen mellan ledare och medarbetare. För att närmare förstå denna svårighet kommer detta att behandlas i vår undersökning för att förhoppningsvis ge en inblick på hur chef och medarbetare på företaget behandlar liknande situationer och vilka möjliga lösningar som finns för att underlätta kommunikation av känslig karaktär. Möjligheten till privata samtal är något som många har som krav för att jobba i aktivitetsbaserade kontorslandskap, vare sig det är mer personliga samtal med sin chef eller affärssamtal. Det bör finnas platser både för att kunna arbeta ostört ensam samt att det ska finnas samma möjlighet för grupper att kunna prata ostörda (van der Voordt, 2004).

Större kontorslandskap har en tendens att distrahera och ge mer stress än mindre kontorslandskap samtidigt som olika arbetsuppgifter som bokföring eller analyser kräver mer koncentration än andra, vilket blev intressant att studera då företagen har en blandning av olika storlekar på kontorslandskapen och olika separata avdelningar (Seddigh, 2015). Vidare har det sedan långt tillbaka konstaterats att det fanns en tydlig koppling mellan arbetsmiljö

och produktivitet vilket har demonstrerats i Hawthorne experimentet (Mayo, 1945). Vi skiftar mot en tid där kontorslandskap endast kommer att öka och mer forskning behövs inom området för att bättre förstå vad som fungerar för olika företag (Seddigh, 2015). Det finns en aspekt som medför en negativ känsla till det aktivitetsbaserade kontorslandskapet och det är att det finns en tendens att chefer känner att de tappar prestige och blir av med sina stora lyxiga kontor (van der Voordt, 2004). Cheferna blir en i mängden av de arbetande i kontorslandskapet och kan inte längre skryta med sina stora kontor när de tar emot kunder.

Det finns svagheter som uppstår vid försöket att räkna, kontrollera och kalkylera kvaliteter (Power, 2004). Detta resulterar i en övergående ledningsrationalitet och myter om kontroll för en väsentligt ohanterlig värld. Med detta förstås svårigheterna med att tolka upplevelserna i aktivitetsbaserade kontorslandskap via statistik över hur vanligt förekommande denna kontorstyp har blivit i dagens samhälle. Det har blivit av större vikt att analysera hur människor som arbetar i dessa kontor upplever sin vardag och hur dynamiken mellan chefen och medarbetaren har påverkats. Vidare förlitar vi oss allt för ofta på siffror för att tolka olika situationer vilket är mer tydligt än någonsin i dagens samhälle då allt mäts. Studien om dynamiken mellan medarbetare och chef blev avsevärt viktigare att förmedla då alla hade olika upplevelser som kan försvinna på grund av mängden statistiska resultat eller siffror som redan finns (Power, 2004).

3.4 Relationen ledare och efterföljare

För att bidra med en insikt kring relationen mellan ledare och efterföljare i aktivitetsbaserade kontorslandskap krävs en bättre förståelse för hur dessa aktörer hör ihop. I vår undersökning behandlade vi mer specifikt chefer och medarbetare på företagen. Efterföljarna kan betraktas som medproducenter av ledarskap, ledarskapet ses då som ett socialt och relationellt fenomen som uppstår genom interaktionen mellan människor. Ledarskap handlar om människor som agerar tillsammans, denna interaktion sker på alla arbetsplatser där cheferna leder och medarbetarna följer. Efterföljarna är självklart delaktiga i produktionen av denna relation så kallade medproducenter (Sveningsson & Alvesson, 2010).

3.4.1 Leader-Member-Exchange (LMX)

“Leader-member-exchange” (LMX) är en teori som beskriver relationen mellan ledare och efterföljare som ett utbyte. Här handlar det om kvalitén på relationen mellan chef och medarbetare, det gäller att skapa positiva effekter som förtroende, ansvar och stöd. Individernas personlighet, karaktär och kompetenser påverkar relationen genom lågt eller högt utbyte av ansvar, förtroende och stöd. Exempelvis kan en chef med högt utbyte ge en medarbetare mer ansvar, status, makt, intressanta arbetsuppgifter och personligt stöd för utveckling. I utbyte får chefen högt engagemang, arbetsmoral och lojalitet (Sveningsson & Alvesson, 2010). Medarbetare med hög grad av utbyte med sin chef tenderar att fokusera mer på utbytet och kan därmed tappa vikten av att vara en del i organisationsteamet. Samtidigt hade medarbetare med lägre grad av utbyte med sin chef, en känsla av orättvisa som påverkade deras produktivitet negativt (Yuan, et al., 2016). Detta var ett resultat som Yuan et al. (2016) presenterade i deras artikel om LMX differentieringens påverkan på effektivitet och produktivitet. De fann att låg LMX ledde till att personer presterade sämre på grund av avundsjuka gentemot de med högre LMX. Yuan et al. (2016) kom fram till att de med hög

LMX tenderade att prestera sämre eftersom de spenderade mer tid på att behålla en hög grad av LMX än de gjorde på att utföra sitt arbete. De fann även att medarbetare med en hög uppfattning om organisationspolitiken stärkte den negativa effekten av LMX differentiering.

3.4.2 Ledaregenskaper

Ledarskap omfattas av en positiv kraft då en ledare bör besitta förmågan att leda gruppen att uppfylla mål och kunna lämna meningsfulla och långvariga möjligheter för andra att uppnå lycka. Både Hitler och Moder Teresa var ledare på olika sätt men gemensamt var de respekterade av folkmassor som strävade efter att följa deras exempel (Padilla, et al., 2007). Det handlar om att vara respekterad som ledare vilket kan påverkas av närheten som uppstår i aktivitetsbaserade kontorslandskap. Ledaren bör kunna upprätthålla en respekterad relation med medarbetarna och ha sina barriärer för att styra gruppen mot målen. I aktivitetsbaserade kontorslandskap är cheferna ofta mer synliga och lättillgängliga till skillnad från att ha chefen i ett specifikt kontorsrum.

Relationen mellan chefen och medarbetare kan på ena sidan bli mer utsatt i aktivitetsbaserade kontorslandskap då omgivningen kan uppfattas som störande i arbetet eller i kommunikationen med sin chef. Å andra sidan kan de aktivitetsbaserade kontorslandskapen uppfattas som en friare miljö som underlättar kommunikationen med chefen då de sitter tillsammans och chefen är lättillgänglig (Dalström, 2017). En studie om hur relationen mellan chef och medarbetare påverkas av förändringen från cellkontor till aktivitetsbaserade kontorslandskap är av stor vikt då den ena aktören är beroende av den andra och vice versa.

Seddigh (2015) skriver att allt fler tjänstemän sitter och arbetar i kontorslandskap i Sverige och det kommer att bli fler med åren. Vidare skriver han att många oroar sig för sin arbetsro, hälsa, trivsel och produktivitet men kontorslandskapen är här för att stanna. Seddighs studier omfattar hur olika typer av kontor påverkar hälsa och produktivitet, samtidigt understryker han att det finns en koppling mellan lokalkostnaden och att allt fler företag väljer kontorslandskap. Kontorslandskapen är billigare och företag lyckas sänka lokalkostnaderna med uppskattningsvis 50 procent. Detta är något som van der Voordt (2004) också skriver i sin artikel om produktivitet och glädje i aktivitetsbaserade kontorslandskap. Van der Voordt skrev att målen som organisationer vill uppnå när de bygger om till aktivitetsbaserade kontorslandskap är att de vill öka produktiviteten och välmående hos medarbetarna och samtidigt sänka kontorskostnaderna (van der Voordt, 2004). Däremot ökar kostnaderna på annat håll visar en dansk rikstäckande studie. Personer sittande i enskilt kontor har i genomsnitt fem sjukdagar medan personer i kontorslandskap upp till mellan sju och åtta sjukdagar per år (Pejtersen, et al., 2011). Återigen dyker frågan upp ifall de aktivitetsbaserade kontorslandskapen är en lösning som gynnar företaget ekonomiskt eller om individens arbetsmiljö tas till hänsyn? Att folk interagerar och pratar mer med varandra i kontorslandskapen stämmer men utbytet av information av känslig karaktär blir allt svårare (Seddigh, 2015). Information av känslig karaktär uppstår ofta i kommunikationen mellan ledare och medarbetare. För att närmare förstå denna svårighet kommer detta att behandlas i vår undersökning för att förhoppningsvis ge en inblick på hur chef och medarbetare på företaget behandlar liknande situationer och vilka möjliga lösningar som finns för att

underlätta kommunikation av känslig karaktär. Möjligheten till privata samtal är något som många har som krav för att jobba i aktivitetsbaserade kontorslandskap, vare sig det är mer personliga samtal med sin chef eller affärssamtal. Det bör finnas platser både för att kunna arbeta ostört ensam samt att det ska finnas samma möjlighet för grupper att kunna prata ostörda (van der Voordt, 2004).

3.5 Sammanfattning av den teoretiska referensramen

Teorikapitlet började med att lyfta fram tidigare forskning som gjorts inom området gällande kontorslandskap och dess effekter på de involverade parterna. Vi tyckte att det var viktigt att ta med studien om hur medarbetarnas involvering i beslutsfattandet vid organisationsförändring kunde vara en avgörande faktor för hur medarbetarna anpassade sig i den nya miljön (Banutu-Gomez & Banutu-Gomez, 2016). Denna aspekt var central att framföra då vår studie behandlar och försöker förmedla upplevelsorna från alla anställdas perspektiv vid övergången från cellkontor till aktivitetsbaserade kontorslandskap. Det var betydelsefullt för oss att förstå ifall de anställda hade fått reda på hur omvandlingen skulle vara, ifall de hade fått ta del av beslutsprocessen eller ifall de hade ett intresse av att vara en del av beslutsprocessen? Dessa frågor kunde ge oss en bredare förståelse för hur den nuvarande atmosfären hade blivit på företaget.

Vidare fortsatte vi med allmänna svårigheter som oftast har associerat med olika variationer av kontorslandskap (Rasila & Rothe, 2012). Vi tog upp dessa negativa aspekter för att ge en bild av vad som oftast kommer upp vid tankar om kontorslandskap och för att genom vår studie kunna bidra med exempel på hur dessa svårigheter tacklades eller ifall de ens existerade på samma sätt. Hela studiens syfte var att förmedla upplevelsorna som uppkom när företag övergick från cellkontor till aktivitetsbaserade kontorslandskap, specifikt hur övergången påverkade dynamiken mellan chefen och medarbetaren. För att kunna förmedla upplevelsorna tog vi upp exemplet om hur den formella organisationen skiljer sig från den informella organisationen. Där den formella organisationen tolkas mer som ett regelverk och den informella organisationen är det som sker på riktigt (Grey, 2009). Genom vår studie ville vi kunna förmedla det som skedde på riktigt.

Arbetsmiljön var en obligatorisk aspekt att ha med i teorikapitlet då den påverkar människor både fysiskt och psykiskt (Dahlkwist, 1995). Att människor genom den dagliga interaktionen med varandra på arbetsplatsen skapade arbetsmiljön var en betydande del i vår studie då vi ville förstå hur interaktionen och atmosfären hade förändrats eller förbättrats genom övergången från cellkontor till aktivitetsbaserade kontorslandskap. I vår studie låg fokus mer på relationen mellan chefen och medarbetaren och hur den dynamiken hade påverkats av organisationsförändringen därför hade vi med ledarskapsteorier om relationen mellan ledare och efterföljare (Sveningsson & Alvesson, 2010). För att kunna ge en förståelse om hur den relationen påverkats av bägge parterna och hur parterna var viktiga för ledarskapet blev grundläggande för vår studie. Avslutningsvis hade vi med Hawthorn-studien för en förståelse kring hur arbetsmiljön kan ha en påverkan på produktivitet (Mayo, 1945). Det var oundvikligt för vår studie att inte beröra hur chefernas och medarbetarnas effektivitet eller produktivitet hade påverkats av övergången då detta är en central del i en organisation.

Av den forskning som redan finns, såvitt vi har kunnat utreda, tas det inte tillräckligt upp om relationen mellan chefer och medarbetare utan de fokuserar mer generellt på arbetsmiljön, därför väljer vi att utföra denna studie på hur de aktivitetsbaserade kontorslandskapen påverkar dynamiken mellan chefer och medarbetare.

4 Metod

I denna del redogörs vilken metod vi har valt för att besvara syftet på vår studie. Vi börjar med att beskriva metodvalet och sedan tillvägagångssättet för studien.

4.1 Val av metod

Inom samhällsvetenskap finns det tre grundläggande undersökningsformer: experiment, surveyundersökningar och fallstudier. För att få fram ett empiriskt dataunderlag för vår studie valdes surveyundersökningar i form av personliga intervjuer (Lind, 2013). Vi valde att använda surveyundersökningar då de kännetecknas av att ge en bred översikt och kan generera olika aspekter av det undersökta fenomenet. Surveyundersökningar utgår från empiriska data som skapats i många olika sammanhang därmed kan dataunderlaget vara hämtat från olika arkiv och tidigare gjorda studier och intervjuer. Fördelarna med personliga intervjuer är att de är flexibla och frågorna kan skilja sig åt från intervju till intervju. De ger möjligheten att göra inspelningar, de kan ge större utrymme för respondenten att utveckla sitt svar och som intervjuare kan vi följa upp våra frågor med fördjupade frågor (Lind, 2013). Vi valde att inte använda oss av enkäter då dessa utgår ifrån identiska frågor, med begränsade svarsalternativ som genererar ett standardiserat dataunderlag. Nackdelen med enkäter i vårt fall var att svaren skulle begränsa oss i att förmedla de olika upplevelserna i vår studie. Däremot hade vi enkäter och telefonintervjuer som ett sista alternativ ifall vi hade behövt utöka vår befintliga data.

Vi utförde personliga intervjuer för att samla in kvalitativa data som blev grunden till denna studie (Lind, 2013). Eftersom syftet med studien var att förmedla hur dynamiken mellan chef och medarbetare har påverkats av förändringen från cellkontor till aktivitetsbaserade kontorslandskapen ansåg vi att en kvalitativ undersökning var en lämplig metod för att förmedla upplevelserna kring denna förändringsprocess. En kvalitativ undersökning kunde bäst bidra med nya insikter till forskningen kring de aktivitetsbaserade kontorslandskapen då företagen tidigare haft cellkontor. Jämfört med en kvantitativ studie ger en kvalitativ studie oss en mer djupgående förståelse på det vi studerar då vi kan använda oss av semistrukturerade intervjuer vilket inte hade varit möjligt med en kvantitativ studie. Vidare hade användningen av en kvantitativ studie möjligen gjort våra frågor i den studien mer riktade mot ett resultat (Patel & Davidson, 2011). Den kvalitativa undersökningen kunde bidra med nya insikter och en förståelse för medarbetarnas och chefernas vardag i de aktivitetsbaserade kontorslandskapen bland annat hur deras relation såg ut, hur deras effektivitet hade påverkats och vilka önskemål de hade.

Vi utgick ifrån vår teori för att forma våra intervjufrågor och utföra våra observationer så att de insamlade data skulle kunna analyseras i förhållande till teorin. De insamlade data analyserades för att se ifall den stämde överens med den befintliga teorin eller ifall vi kunde dra andra slutsatser. Vi var medvetna om att detta arbetssätt kunde rikta studien i de valda teoriernas riktning och hindra nya resultat.

Intervjuerna var semistrukturerade¹. Detta för att vi som forskare skulle ha kontroll om vad som nämdes under intervjun (Lind, 2013). Vi använde oss av intervjuteman som vi ville att respondenterna skulle hålla sig inom för att få jämförbara svar mellan intervjuerna. Det var viktigt att ha denna kontroll då företagens kontorslandskap skiljde sig åt från kontorslandskap till landskap. Vi utförde observationsundersökningar som ett komplement till våra intervjuer (Patel & Davidson, 2011). Dessa observationer var nödvändiga för att återigen kunna få en insamlad data som kunde kopplas till och analyseras utifrån vår teori. Vi fick tillgång under en dag att observera olika kontorslandskap, vi observerade under cirka två timmar varje gång för att få med flera kontorslandskap och ändå få ett bra underlag att använda oss av. Dessa observationer utfördes på samma kontorslandskap som våra respondenter befann sig i. Observationerna av chef och medarbetarrelation utfördes på avdelning A vilket gör att vi bara har observationer av relationen mellan chef och medarbetare från avdelning A. Bortsett från detta har vi allmänna observationer från alla tre avdelningarnas kontorslandskap som vi fick via rundturer innan intervjuerna utfördes.

Intervjuerna kompletterades med observationer för att kunna ge en mer holistisk syn på hur en arbetsdag utspelade sig i kontorslandskapen. Vi använde oss av strukturerade observationer för att få med mer från observationerna (Patel & Davidson, 2011). Ett observationsschema användes för att underlätta nedskrivningen av våra anteckningar under observationen. Under observationerna antecknade vi hur kontorslandskapets atmosfär var, såsom ljud, ljus, hur personer rörde sig under tiden vi observerade, vilka som pratade med vilka, när personer gick iväg för möten, satt i samtal samt vilka personer som inte interagerade, saker vi förväntade oss att se, hur cheferna interagerade med de anställda och om de befann sig på plats eller satt i möten hela tiden när vi var på plats.

När observationerna utfördes var vi inte längre lika beroende av respondentens villighet att lämna ifrån sig information då vi fick möjligheten att observera beteenden och händelseförlopp. Fördelen med observationen av aktuella händelseförlopp är att inte behöva utgå ifrån återberättade händelseförlopp av en individ och deras minnesbild av vad som har

¹ Intervjufrågorna finns som en bilaga i slutet av rapporten.

skett. Det kan försvinna en del information från deras minnesbild vid återberättandet för oss med hänsyn till att vi utförde våra observationer som kända ickedeltagande observatörer (Patel & Davidson, 2011). Eftersom vi var kända observatörer i kontorslandskapen kan det ha påverkat de observerades beteende, genom att de kan ha förändrat sitt beteende under tiden som vi fanns närvarande för observationerna. Förändring av människors beteende vid övervakning var något som uppmärksammades i Hawthorne-studierna (Mayo, 1945). Vi tog vi hänsyn till detta i förhållande till det resultat som genererades av observationerna.

4.2 Urval

Urvalet till vår studie bestod av anställda som nyligen övergått från att arbeta individuellt eller tillsammans med andra i cellkontor till aktivitetsbaserade kontorslandskap. Studien omfattade tre olika avdelningar inom ett multinationellt företag som arbetar i olika storlekar av aktivitetsbaserade kontorslandskap. Avdelningarna har alla inom de tre senaste åren gjort förändringen från cellkontor till aktivitetsbaserade kontorslandskap. Vi tog kontakt med två företag utöver det multinationella företaget, på ett av dessa fick vi inte respons alls på vår fråga om vi kunde utföra intervjuer hos dem. Det andra företaget tog längre tid på sig att återkoppla och hamnade därmed utanför vår tidsram att kunna utföra intervjuer hos dem.

Det multinationella företaget valdes utifrån kontakter som en utav författarna hade till företaget sedan tidigare. Det utfördes en pilotintervju med en anställd på avdelning A. Vi använde denna intervju för att testa våra frågor och samma frågor användes under de följande intervjuerna. Pilotintervjun gav oss möjligheten att bearbeta intervjufrågorna till att ha tillräcklig stor täckning för att vidare kunna få de svar vi var ute efter. Från respondent i pilotintervjun fick vi rekommendationer för att finna den lämpliga populationen att intervjua på företagen som kunde bidra till att besvara studiens syfte, det vill säga ett lämplighetsurval av respondenter (Lind, 2013). För att utöka vårt urval av respondenter ytterligare frågade vi efter varje avslutad intervju om de rekommenderade någon annan person som vi skulle kunna intervjua för att utöka vår population (Lind, 2013). Då syftet med studien åsyftade både medarbetare och chefer på företaget höll vi intervjuer med personer från olika aktivitetsbaserade kontorslandskap på företagen för att få en större variation på svaren. Företagen hade olika storlekar av aktivitetsbaserade kontorslandskap, en del stora och andra mindre. Vi intervjuade i genomsnitt två anställda från varje kontorslandskap, minst en medarbetare och en chef för att kunna få ett omfångsrikt underlag från båda perspektiven. Syftet med att intervjua flera avdelningar gav inte endast en bättre variation och spridning utan en bättre förståelse då storleken på de aktivitetsbaserade kontorslandskapen varierade från företag till företag och då avdelningarna hade olika arbetssätt beroende på exempelvis om du arbetade som ingenjör eller controller på företaget. Vi var väl medvetna om och tog hänsyn till att två respondenter från olika avdelningar kunde ge ett begränsat resultat till vår forskningsfråga och att det inte gav en helhetsbild över vad alla på företagen kände. Vår huvudsakliga avsikt var att bidra med en vinkel av vad majoriteten av chefer och medarbetare upplevde i aktivitetsbaserade kontorslandskap.

Vi var medvetna om att det var en obalans bland avdelningar och att avdelning A utgjorde en övervägande majoritet bland respondenterna. I vår forskningsfråga var vi ute efter hur relationen mellan medarbetare och chef hade förändrats när avdelningen har gått från

cellkontor till aktivitetsbaserade kontorslandskap. Det var viktigt för oss att få en variation av chefer och medarbetare i vår studie och vi fokuserade på att få en stor variation mellan chef och medarbetare. Det hade varit önskvärt med flera intervjuer med anställda i chefsroll från avdelning C dock var detta inte möjligt med hänsyn till vår tidsram och på grund av tidsbrist hos de tillfrågade cheferna på avdelning C.

Tabell 1 – Detaljer om respondenternas befattning.

<i>Befattning</i>	<i>Avdelning</i>	<i>Tid på intervju (mm:ss)</i>	<i>”Namn”</i>
Medarbetare	Avdelning A	30:05	Respondent 1
Medarbetare	Avdelning A	18:35	Respondent 2
Medarbetare	Avdelning A	14:08	Respondent 3
Medarbetare	Avdelning A	13:15	Respondent 4
Medarbetare	Avdelning A	36:27	Respondent 5
Chef	Avdelning A	15:02	Respondent 6
Chef	Avdelning A	24:30	Respondent 7
Chef	Avdelning A	25:43	Respondent 8
Medarbetare	Avdelning B	22:55	Respondent 9
Medarbetare	Avdelning C	42:23	Respondent 10
Chef	Avdelning B	16:58	Respondent 11
Chef	Avdelning A	23:20	Respondent 12
Medarbetare	Avdelning A	07:10	Respondent 13
Medarbetare	Avdelning A	09:09	Respondent 14

4.3 Genomförande och analys av data

Vi genomförde 14 intervjuer med anställda på tre olika avdelningar inom det multinationella företaget, varav fem personer hade en chefsroll och resterande nio personer var medarbetare. Majoriteten av respondenterna befann sig på avdelning A. Vi använde avdelning B och C som en kontroll för att försäkra oss om att vi inte hade ett undantag i det resultat som vi fått fram under intervjuerna för avdelning A. Intervjuerna varade i genomsnitt 21 minuter, se Tabell 1 för mer detaljer kring intervjuerna. Vissa av respondenterna var mer villiga att ge utförliga svar och andra mindre villiga att ge ut information, vilket gjorde att våra intervjuer hade ett stort spann mellan den kortaste och den längsta intervjun. Samtliga medverkande var anonyma då studien behandlar relationen mellan chef och medarbetare vilket kan ses som ett känsligt område. Intervjuerna bestod av tre olika generella teman samt några huvudfrågor inom dessa, som dels berör förändringen som skett på företaget och de anställdas egna åsikter och tankar kring detta.

Intervjuerna utfördes under en hel månadsperiod där vi intervjuade de anställda utifrån när de hade tid eller inte. En del intervjuer genomfördes samma dag och andra mer utspridd över flera veckor. Vi träffade respondenterna i de ljusa nybyggda företagslokalerna där vi välkomnades av ett varmt bemötande och ett genuint intresse för vårt forskningsområde. För varje intervju satte vi oss ostört tillsammans med respondenterna i antingen grupprum eller konferensrum. Vi inledde intervjuerna med att berätta om studiens syfte att förmedla hur dynamiken mellan chef och medarbetare hade påverkats vid övergången från cellkontor till aktivitetsbaserade

kontorslandskap. Därefter frågade vi om samtycke för inspelning och informerade respondenterna om att de var anonyma i rapporten (Vetenskapsrådet, 2017).

Alla utförda intervjuer transkriberades för att vi på ett enkelt sätt skulle kunna gå igenom det som sades på intervjuerna och stödja upp våra förda anteckningar under intervjuerna. Utöver att vi fick en lättillgänglig databas över vad som sagts på intervjuerna gav transkriberingarna en trovärdighet i vår forskning då de representerade faktiska bevis på att vi utfört de intervjuer som användes som grund till empirin i denna studie. Detta medförde att vi skapade en större autenticitet om insamlingen av dataunderlaget. Utöver att det gav autenticitet tillförde det även en pålitlighet i att vår forskning fanns, det vill säga att intervjuerna utfördes på ett konsekvent sätt (Lind, 2013).

4.4 Etiska problem

Alla inblandade och företaget vi utförde intervjuerna på var anonyma med hänsyn till den känsliga relationen mellan chef och medarbetare. Att erbjuda de inblandade anonymitet ansågs ge respondenterna en känsla av trygghet vilket ledde till att de öppnade upp sig mer när de visste att de var anonyma. Intervjuerna spelades in för att ge oss lätt tillgång till vår data under hela studiens gång. Respondenterna blev informerade om att intervjun spelades in och att de hade all rätt att avsluta intervjun när som helst under tiden vi utförde den. Intervjuerna inleddes med att respondenterna informerades om undersökningens syfte och därefter gav de sitt samtycke till sin medverkan (Vetenskapsrådet, 2017). Inspelningarna omfattades av den europeiska dataskyddsförordningen GDPR:s lagar då all information som direkt eller indirekt kan knytas till en levande människa räknades som personuppgifter, även om de inte innehöll namn eller personnummer (Datainspektionen, 2019). Vi fick ett muntligt samtycke att spela in och spara intervjuerna. Innan vi utförde intervjun, för att ge oss en laglig tillåtelse att hantera deras personuppgifter som genererades med våra intervjuer. Alla inspelningarna bevarades på ett säkert sätt och fanns endast i författarnas tillgång för att fullborda studien och tillföra resultat i deras studie. De inspelade intervjuerna raderades när rapporten var inlämnad, betygsatt och publicerad för att säkerställa anonymiteten till de intervjuade.

5 Empiri

Vi kommer i detta kapitel framföra våra resultat som vi samlat in genom intervjuer och observationer.

5.1 Observationer

Beskrivningar av vad vi har fått in genom våra observationer samt från rundvandringar i de olika kontorslandskapen.

5.1.1 Kontorslandskapen

5.1.1.1 Avdelning A

Vi uppfattade hela byggnaden modern och fräsch. Det fanns mycket ljus i alla kontorslandskap, både i de som vi utförde observationer samt i de som vi bara gick igenom på väg till våra intervjuer. Detta ljusinsläpp kom via en fyrkantig ljusgård som alla kontorslandskap var byggda runt om (se Figur 1). Dessa ljusgårdar innehöll produktutställningar, en restaurang samt ett slags auditorium. Vissa av kontorslandskapen hade gröna växter vilket gav en skön kontrast mot det vita kontorslandskapet. Som det går att se i Figur 1 och 2 var kontorslandskapen avlånga med både konferensrum och kontorsplatser utmed väggarna. Vi uppfattade vissa av kontorslandskapen som mer luftiga än andra vilket berodde på hur stora konferensrummen var. Dessa tog plats från gångvägarna vilket ledde till att man gick närmare personerna som arbetade i kontorslandskapen. Detta gav de kontorslandskapen som var uppbyggda på detta sätt en trängre känsla. Kontorslandskapen kändes trevliga och det var öppenjärtade samtal utöver prat om arbete. Vi fick en antydning att många av medarbetarna hade en bra gemenskap i många av kontorslandskapen, det var mycket prat om gemensamma aktiviteter och i vissa kontorslandskap verkade många medarbetare umgås utanför arbetstid då de pratade om planer för aktiviteter som inträffade utanför arbetstid.

Det vi observerade i vissa kontorslandskap var att vissa gångar hade mycket spring. Det vill säga att det var många som använde de kontorslandskapen som transportsträckor. Vi antog att detta blev ett litet störmoment för vissa individer. Speciellt de som satt i anknytning till dörrar in och ut från kontorslandskapet. Vårt antagande stärktes från våra intervjuer där vissa, framför allt chefsassistenter tyckte att folk tog en omväg genom deras kontorslandskap för att kanske hinna prata lite med den chefen och om chefen inte var där kunde de i alla fall boka in ett möte med hjälp av chefsassistenten. Detta kunde bli ett störande moment för några då de inte kunde fokusera på sitt jobb utan fick svara på olika frågor vare sig det var deras ansvar att kunna det som efterfrågades eller inte.

5.1.1.2 Avdelning B

Avdelning B var lokaliserad i samma byggnad som avdelning A. Det var stora ljusgårdar som släppte in mer ljus genom alla fönster. Det var allmänt många fönster i byggnaden, det fanns få ytterväggar utan stora fönster. Dessa fönster bidrog till en behaglig ljus arbetsplats. Ljusgårdarna hade tak över sig och taken hade stora takfönster som släppte in dagsljus vilket bidrog till ett naturligt ljus i hela byggnaden och kontorslandskapen.

Vi uppfattade avdelning B:s kontorslandskap som tysta och lugna, med lite personer. I de områden som det var tillåtet att prata och tala i telefon var det inte störande ljud. Vi uppfattade aldrig att det var brist på plats både när det gällde utrymme och arbetsplatser.

Detta kontorslandskap var uppbyggt på sektioner, där den största delen var en sektion där prat var tillåtet, mest likt ett vanligt kontorslandskap i den bemärkelsen. Utöver denna sektion fanns det tre andra sektioner. Den semitysta sektionen, där det undviks att prata i telefon och undvika onödiga konversationer. Den helt tysta sektionens område där det inte fick pratas eller ha ljud påslaget på telefonen, här rådde en absolut tystnad. Den tredje och sista sektionen var ett antal rum avsedda för enskilt användande, ett singelrum, eller lite större rum för två personer att arbeta i.

Kontorslandskapet var uppdelat på två våningar och hade tillgång till kontorslandskap som formade ett U kring ljusgården (se Figur 1). Varje våning på avdelning B hade ett kök med ett långbord där många personer fick plats, vi uppskattade det till ungefär 20 personer. Detta gav en kontrast till hur det såg ut hos avdelning A där varje kontorslandskap hade ett litet kök med ett mindre bord på cirka sex platser.

5.1.1.3 Avdelning C

Avdelning C befann sig i en annan byggnad och här hade det valts ett annat upplägg på hur det aktivitetsbaserade kontorslandskapet byggdes upp. Det var högt i tak med en industriell känsla i byggnaden då det tidigare varit en gammal tillverkningslokal. I byggnaden fanns det två typer av kontorslandskap, det stora kontorslandskapet som täckte majoriteten av byggnaden var fullt aktivitetsbaserat. Utöver detta fanns det entresoler där det var fasta platser i ett mindre kontorslandskap omkring 15 platser. I det stora aktivitetsbaserade kontorslandskapet fanns det många öppna mötesrum, vilket var ett mötesrum utan väggar. Utöver detta fanns det även ett auditorium för större möten, dessa också utan väggar. Det fanns även cirka 20 traditionella privata konferensrum där de kunde ha mer möten. Dessa olika rum användes av totalt cirka 200 personer som arbetade i detta kontorslandskap.

Vad vi märkte var att det inte fanns något speciellt område utsatt för lunch, vi observerade att de åt lunch runt om i det aktivitetsbaserade kontorslandskapet. Det fanns utöver detta en restaurang med platser som även kunde användas av personer som åt medhavd mat. På alla väggar och tak fanns det ljudisolerande material som hjälpte till att få ner ljudnivån i kontorslandskapet och golvet var täckt med en heltäckningsmatta vilket gav den gamla industrilokal en behaglig ljudnivå. En observation som vi gjorde var att det fanns få fönster och små takfönster som släppte in mindre dagsljus.

5.1.2 Relationen mellan chef och medarbetare

5.1.2.1 Avledning A

När chefen befann sig i kontorslandskapen fick de ofta frågan från medarbetare om hen hade en stund att diskutera något snabbt. Cheferna svarade oftast att de hade några minuter över innan de skulle iväg till nästa möte för utbyta några snabba kommentarer om presentationer, allmänna frågor om projekt och dess status. Vi observerade att cheferna inte var tillgängliga för att svara på frågorna, de var ofta i möten och således sällan på sina platser i

kontorslandskapet. I något enstaka fall såg vi inte cheferna alls under tiden vi observerade det kontorslandskapet. Det var inte bara medarbetarna som initierade dessa samtal, vi uppskattade att cirka ett av fem tillfällen blev samtalen initierade av cheferna. Dessa samtal var inte endast arbetsrelaterade utan även ibland allmänt småprat. Vi fick uppfattningen att i de kontorslandskap vi observerade var det i överlag en god relation mellan chef och medarbetare. Vi fick uppfattningen att det var en avslappnad relation mellan chefer och medarbetare. Vi observerade aldrig att cheferna eller medarbetarna betedde sig på ett sådant sätt som antydde på en dålig relation.

Relationen mellan chef och chefsassistent varierade en hel del bland de kontorslandskap vi observerade. Några chefer och chefsassistenter gick undan i princip varje gång de skulle prata, medan andra knappast gick undan. Vissa utförde sina samtal på sina platser med sänkta röster. När chefen befann sig eller gick in i kontorslandskapet märktes inget speciellt såsom att prat slutade abrupt. Vi såg att cheferna ibland inledd mer avslappnade samtal och fick med sig många i kontorslandskapet i samtalen.

5.1.3 Allmänna observationer av medarbetarrelationerna

5.1.3.1 Avdelning A

Vi observerade generellt en godmodig stämning i de kontorslandskap som vi fick tillgång till att observera. Vi såg inga som tillrättavisade andra för att de störde och vi observerade inte att personer blev störda av andra. Folk distraherades inte av andras gester, rörelser eller samtal. Vi la märke till att personer i Skypemöten ofta gick bort och satte sig i tysta rum, även om det förekom att några personer satt kvar i kontorslandskapet under tiden de hade möten. De som satt kvar pratade ofta med en låg ljudnivå som vi inte uppfattade störande. De möten där personen satt kvar på sin plats tenderade till att vara kortare och enligt vår observation ofta spontana. Det var ofta enligt vår uppfattning snabba avstämningar angående olika projektstatus och övriga arbetsuppgifter. De gånger vi hörde att personer fick samtal av privatkaraktär gick de till tysta rum för att prata ostört.

5.2 Beslutsfattande vid förändringsprocessen

Innan övergången från cellkontor till aktivitetsbaserade kontorslandskap satt företagets medarbetare i öppna kontorslandskap eller mindre kontor som delades med andra kollegor. Cheferna hade däremot egna rum. Beslutet att övergå till aktivitetsbaserade kontorslandskap togs från företagsledningen där vissa avdelningschefer var medvetna om den kommande förändringen men det var inget de kunde gå emot, ”*Det har tagits beslut på det, så är det!*” uttryckte sig respondent 1.

Vi fick olika svar på hur upplevelserna var kring beslutet att övergå från cellkontor till aktivitetsbaserade kontorslandskap. När vi ställde frågan ifall det varit svårt att anpassa sig till de nya kontorslandskapen svarade respondent 1 följande:

Jag var motståndare, jag tyckte inte det här var OK, det skulle nog bli surrigt och sådär, jag hade nog den känslan redan från början, men ändå är man lite sådär det här är nytt och modernt alla andra klarar ju av det. Men nej jag var inte jättepositiv till det här.

Respondenten fortsatte med att säga att hen fördrog ett eget rum, kunna stänga sin dörr och få ha lugn och ro. Det intressanta med de anställdas rädslor för den öppna miljön motbevisades då många inom företaget i sitt arbete reste mycket. Det resulterade i att det nästan aldrig var ett helt fullsatt kontorslandskap. Respondent 13 nämnde detta: *”Sen sitter vi väldigt bra, det är inte ofta det är mycket folk, det är lugnt och skönt uppe hos oss”*

Till skillnad från att sitta helt öppet har företaget tillgång till tysta rum, konferensrum eller bibliotek som de anställda kan välja att använda för att arbeta mer fokuserat. Att den möjligheten fanns uppskattades och återkom i varje intervju: *” [...] sen har vi gott om tysta rum här. Det finns alltid ett rum som man kan sitta i. För oss här är det inga problem.”* (Respondent 7). Trots bekvämligheten till att ha tillgång till att sitta i tysta rum uttryckte en del respondenter att det var en extra belastning. De tyckte det kunde vara svårt att behöva leta efter ett ledigt rum i de fallen då de redan var uppbokade vilket ledde till förlorad tid: *”Och det andra är att i och med att det inte är många rum som går att boka kan det vara svårt att hitta rum.”* (Respondent 9) Samma respondent förklarade att avsaknaden på bokningsbara konferensrum var en nackdel, speciellt när det gällde möten med medverkade på distans:

Och det kan vara lite störande i början av mötena att man inte är i mötet liksom innan kanske fem över för att man inte har hittat ett rum inledningsvis. Man undrar varför kommer ni sent liksom vi har ju väntat?

Övergången från egna kontorsrum till dessa aktivitetsbaserade kontorslandskap kom även med överraskande fördelar nämnde vissa respondenter. Respondent 8 nämnde att de lärde sig mer genom att sitta öppet:

Jag ser värdet i det här med kommunikationerna. Det överhörs och vi får en annan interaktion som vi inte får när vi sitter i eget rum. Visst du kan ju springa in till någon annans rum med kaffekoppen men då tränger man sig på, på ett annat sätt upplever jag det som.

Respondent 6 fortsatte på samma spår och sa: *”Det var mycket yta och det positiva med det var att vi fick överhörning och framförallt som ny att lära dig jobbet gick fortare än att gå ut från sitt rum till nästa rum och fråga...”*

5.3 Arbetsmiljön

I samband med ombyggnaden av hela företaget välkomnades de anställda i nya fräscha och moderna lokaler. Det var större ytor med ljusare färger och stora fönster för att få in mera dagsljus. Den nya inredningen var mer minimalistisk med coola möbler vilket bidrog till en helt ny atmosfär. Många utav de anställda var inte endast oroliga över idén om övergången till aktivitetsbaserade kontorslandskap utan många oroade sig för hur atmosfären skulle bli och ifall de skulle bli störda i sitt dagliga arbete. Respondent 13 uttryckte sig på följande sätt gällande atmosfärförändringen:

För jag var ju nog ganska orolig för det när vi flyttade hit att folk skulle tycka att det var negativt att komma till kontorslandskapmiljö. Men det tycker jag inte det har varit. När vi gör våra medarbetarenkäter och sådant, så är det snarare att det har bidragit till en mer positiv stämning. Och jag hör inte att folk tycker att det är störande.

Respondent 6 tillade detta gällande atmosfären:

Nej, det tycker jag inte har förändrats. Nu satt ju inte jag med i det andra kontorslandskapet tidigare då men jag vet att när vi satt i det andra kontorslandskapet var det glesare mellan stolarna eller mellan borden och vi fick lite mer egen yta det blev lite mer dämpat, å andra sidan har vi fått ljusare färger, vita skrivbord och alltid varit höj- och sänkbara skrivbord och vi har kunnat anpassa vår arbetsyta.

Ytterligare flera av de anställda nämnde hur kontorslandskapen hade bidragit till en mer naturlig och spontan arbetsmiljö, de kunde vara sociala utan att tvinga på en konversation berättade respondent 14: ”*Ja, det är supersocialt, jag tror att det är spontant, nästan varje vecka är det någon som vill ta en fika, ta en kaffe eller bara prata lite om familjelivet*”. Respondent 13 nämnde att det fanns fördelar med att det blev mer socialt, att det öppnade gränserna och de lärde känna andra från andra avdelningar samtidigt som de lärde sig mer om andras arbete:

Jag vill ju att folk ska jobba mer över gränserna på olika avdelningar och ett företag tror jag utvecklas bättre om alla bidrar och alla inte är fokuserade vid sin avdelning. "Jag tillhör detta och jobbar med det här sen får ni ta över det" utan man måste nätverka mer och jobba mer i projekt och mer i grupper. Jag brukar alltid prata om att laganda och teamwork är viktigt. Det främjas ju utav att vi sitter på det här sättet.

På ena sidan fick vi i överlag intrycket av att de anställda var socialare och gladare av att sitta i kontorslandskap på företagen vi intervjuade men å andra sidan tyckte en del att möjligheten till att kunna vara socialare på grund utav den öppna miljön kunde samtidigt vara till en nackdel. De anställda kunde lätt fastna i samtal med andra istället för att jobba och i samband med att de blev mer synliga i ett kontorslandskap istället för instängda på ett eget kontor med dörren stängd såg många kollegor möjligheten att närma sig och ställa frågor allt oftare: ”*Det jag märker på de andra är att det är mer socialt, absolut det blir lättare att starta en dialog på gott och ont skulle jag säga*” sade respondent 4. Hen fortsatte med att berätta att många valde att arbeta med hörlurar när de ville fokusera och inte prata med andra: ”*När jag kan prata då märker folk att jag kan prata men när jag är fokuserad då brukar jag köra in hörlurar och då märks det på mig att nu har jag inte tid och tjata, sen har jag tid då tar jag ut hörlurarna*”.

I de anställdas arbete ingick det att ofta ha möten via Skype eller telefon vilket återkom i intervjuerna som ett vanligt störmoment. En del pratade högt i kontorslandskapen när de hade hörlurarna i samtidigt som de hade ett Skypesamtal. Vissa kollegor gick undan i bokade rum

vid planerade samtal medan andra samtal kunde vara spontana och fick därmed besvaras i kontorslandskapen. Respondent 5 förklarade följande:

[...] det som kan vara störmoment är nog Skypemöten i kontorslandskapen, folk pratar högre när de har hörlurar på, en del är starka och kraftiga i rösten när de ändå pratar men blir mer när de pratar i Skype. Då tycker man att man kanske ska ta ett rum och sätta sig i, men den personen kanske inte vet att de stör.

Reaktionerna var inte endast positiva när det kom till den nya atmosfären. Som sagt tyckte en del att den öppna miljön kunde bidra till för mycket prat och onödiga samtal istället för att fokusera på sitt arbete. Respondent 4 föredrog eget rum då det kunde vara svårare att bearbeta en dålig stämning när alla sitter tillsammans: *"Från mitt perspektiv tycker jag det var bättre förut, då kunde alla gå in i sitt eget space om det blev för mycket och istället komma ut efter att ha reflekterat kanske efter ett möte"*.

De flesta av de intervjuade trivdes i kontorslandskapet då det kom med många fördelar där de lättare kunde kontakta sina kollegor och ställa frågor, de hade möjligheten att gå undan i tysta rum och arbeta hemifrån, respondent 4 summerade sitt intryck på detta sätt:

Men inte att jag jobbar hemma för att jag vantrivs av att sitta här, absolut inte. Men summan av kardemumman är att jag föredrar nog det här än eget rum men under premissen att det inte är mycket folk hela tiden och ha möjligheten att gå undan.

Respondent 11 fortsatte med liknande känslor där hen underströk att trivseln var avgörande beroende på vad de jobbade med: *"Nej jag trivs rätt så bra i denna miljö. Har man ett jobb som är lite friare så kanske detta passar bra. Än om man har ett jobb där man måste sitta och fokusera hela tiden."*

5.4 Dynamikens förändring

Respondenterna var en blandning av medarbetare och chefer vilket bidrog till att vi fick höra upplevelsorna från bägge sidor. Övergången från cellkontor till aktivitetsbaserade kontorslandskap påverkade till stor del cheferna då de innan satt i egna kontorsrum medan de flesta medarbetarna redan tidigare haft vanan att sitta i varierade former av öppna kontorslandskap, antingen helt öppet eller i mindre format. Numera blev cheferna sittandes tillsammans med resterande medarbetare, de satt tillsammans med sitt team eller på valfri plats. De flesta sektionerna inom kontorslandskapen var organiserade så att olika avdelningar som arbetade tillsammans fanns i närheten av varandra för att undvika en massa spring och ödslande av tid. Vi ifrågasatte ifall vissa medarbetare numera arbetade bättre för att visa upp en front nu när cheferna satt tillsammans eller ifall det var som vanligt och svaret gav oss ett intryck om den avslappnande relationen som fanns mellan företagets anställda, respondent 1:

Nej, jag tycker inte det! På det här företaget är cheferna så gott som vem som helst. Det är inte så att man oh oh nu är chefen i kontorslandskapet nu håller vi tyst, utan vi jobbar på som vanligt och det tycker jag är jättebra, vi är vanliga människor allihop, det är inget speciellt.

Från intervjuerna fick vi snabbt reda på att i många chefsroller ingick det att resa mycket och ha arbetsdagar fullspäckade av möten vilket medförde att många chefer trots övergången till kontorslandskap inte satt i kontorslandskapet hela dagen som resterande medarbetare vilket kunde resultera i att cheferna inte hade samma upplevelser i slutändan som övriga medarbetare. Vid förfrågningen ifall medarbetarna kände av att dynamiken med deras chef påverkats av övergången till kontorslandskap fick vi blandade svar, respondent 2 svarade:

Det är svårt att säga, det vet jag inte. Det har nog både positiva och negativa sidor. Mest positiva skulle jag säga, för jag tror det är positivt med en synlig manager. Chefen brukar stänga in sig ganska mycket men han har alltid varit duktig med att gå runt och prata med alla när han kommer hit med tanke på att han reser mycket sen kan det vara lite lättare här då folk är mer samlade på en och samma plats. Förut fick vi gå in i olika rum men nu är det öppet.

Vi fick reda på att aktivitetsbaserat kontorslandskap kunde försvåra chefens roll då chefen tvingades till att se till att alla medarbetare mådde bra då medarbetare kunde sitta var de ville vilket ledde till att cheferna inte riktigt hade samma koll på grund av att de inte alltid sågs under dagen eller att de anställda allt oftare jobbade hemifrån. Detta underströk vikten av mer kommunikation inom arbetsteamet, annars blev det svårt att veta var teamet satt, menade en chef. En av cheferna som vi intervjuade, respondent 11 gav detta som svar: "Jag undrar ju egentligen hur många som jobbar här på kontoret och hur många som sitter hemma eller på andra platser." Hen fortsatte med: "[...] det kan ju hända att människor mår dåligt då är det svårt att ta sitt arbetsmiljöansvar som chef om jag inte vet var de är eller om de är borta i veckor i rad utan att höra av sig." Det kom fram att några chefer tyckte att de små spontana konversationerna hade blivit mindre, det kändes som att fler personer jobbade hemifrån, sade respondent 11: "Jag får känslan av att hemma arbetet ökar i ett sådant här kontorslandskap. [...] Men eftersom vi säger att det har flyttats in mer och mer folk men det tycker jag inte märks."

En del medarbetare med administrativa roller satt numera bredvid, framför eller bakom sina chefer istället för att sitta utanför deras kontorsrum vilket uttrycktes som en positiv förändring däremot upplevde många att relationen inte hade ändrats avsevärt då de sedan tidigare haft en bra relation till sina chefer på företaget. Respondent 3 svarade:

Men jämfört med innan är det lättare att bara diskutera saker rätt över bordet så att säga för då satt han precis bakom mig. Nu sitter jag bredvid min chef och jag ser ingen större nackdel med det men jag tror de ser en större nackdel med det.

I det här fallet trodde respondenten att det kunde vara en nackdel för cheferna då de lättare kunde bli störda av omgivningen i ett kontorslandskap. Andra respondenter uttryckte att övergången från cellkontor till kontorslandskapen hade bidragit till en bättre relation med cheferna. Respondent 13 delade med sig av sin upplevelse på följande sätt:

”Det är lättare, effektivare kan man nog säga, absolut! ... vi stämmer av snabbare. Det känns jättebra, nu är han mycket på möten men det blir lättare att ta upp saker spontant om jag har en fråga om någonting, ifall vi behöver boka möten blir det ett moment varje gång vi ska gå in på ett kontor exempelvis. Nu vet jag ifall han kommer förbi från ett möte kan jag ta en kaffe och prata om ett problem som jag behöver hjälp med. För mig är det lättare att få en vettig dialog eller kommunikation snabbt.”

Respondent 5 berättade även att innan när cheferna satt egna kontorsrum kunde det vara svårare att ställa frågor spontant utan de fick samla på sig frågorna och hitta rätt tid att komma in på kontoret:

”Det som har förändrats är att han är lättare att komma åt, man har ju ingen dörr som är stängd. Jag får ändå luska litegrann jag kliver inte på hur som helst, det blir lätt att jag nästan bara vänder sig om och slänger ur mig en fråga jämfört med förut då jag samlade på mig och tog med mig in till rummet än att jag sprang in och ut ur rummet”.

Med chefernas nya kontorsmiljö där medarbetarna inte kunde komma in på ett kontorsrum och stänga dörren för att ta upp känsligare diskussioner eller för att allmänt inte störa övriga kollegor användes därför återigen i detta fall de bokningsbara rummen berättade respondent 9:

”Det är rätt många frågor man har, även vid utvecklingssamtal eller lönesamtal. Det kan vara alla möjliga frågor som är personliga. Men det funkar bra för då bestämmer vi helt enkelt att ”Vi går och sätter oss någonstans” Det är ingen som tycker det är konstigt att chefen menar på att vi kan gå undan en stund för att ta ett snack. För det blir mer sådant nu”.

Respondent 13 med chefsroll uttryckte att hen var nöjd med att befinna sig i kontorslandskapet med alla andra medarbetare istället för ett eget kontorsrum. Chefen svarade att övergången var i tiden och passade det svenska sättet att arbeta på, där man har mer platta organisationer och bortser från hierarkier och auktoritet från chefer:

Men på ett sätt är det väl lite gammalmodigt att chefer ska ha fina rum eller större rum och att medarbetarna ska sitta i kontorslandskap. Det kan man kanske tycka är lite otidsenligt. Det här är ett modernare sätt att vi är ett team som jobbar ihop tillsammans. Sen har vi olika roller, en är chef, någon är mellanchefer, någon annan är medarbetare så att säga, tittar man på ett modernt sätt att jobba, så är det, det här. Framförallt i Sverige tror jag. Vi är ett jämlikare samhälle och då tycker jag det här med chefsrum och sådant blir lite förlegat tycker jag. I grunden är nog det här bättre”.

5.5 Sammanfattning av empirin

I detta kapitel har vi lagt fram den empiri som har samlats in under studien. Genom våra observationer kunde vi konstatera att relationen mellan chefer och medarbetare var god. Intervjuerna gav en omfattande upplevelsebeskrivning tack vare variationen i respondenternas arbetsroller. Vi kunde konstatera att svaren på våra frågor kunde vändas och vridas på olika sätt men i överlag var upplevelserna lika. De positiva reflektionerna bland respondenterna var i majoritet. De respondenter som hade varit negativa till förändringen hade vänt sin åsikt och var nu positiva till det nya kontorslandskapet. Få respondenter var fortfarande negativa och föredrog att ha sina egna rum. Ytterligare observerade vi en känsla av gemenskap då det skämtades och samtalades öppenjärtat mellan de anställda. Kontorslandskapen var öppna och hade många stora fönster som släppte in mycket ljus. Detta gav en behaglig arbetsmiljö och vi fick samma intryck från respondenterna. De tyckte att de nya lokalerna var bra att arbeta i. I nästkommande del kommer dessa upplevelser analyseras i förhållande till teorin.

6 Analys

I denna del kommer studiens resultat att analyseras, bearbetas och tolkas utifrån det teoretiska ramverket i tidigare kapitel.

6.1 Beslutsfattande vid förändringsprocessen

Förändringsprocessen från cellkontor till aktivitetsbaserade kontorslandskap genomfördes på ledningsnivå. Majoriteten av medarbetarna hade inte möjligheten att gå emot beslutet då ledningen uppfattade beslutet som det bästa alternativet vid ombyggnaden av företagslokalerna. Vissa avdelningschefer var medvetna om beslutet främst för att de skulle ligga steget före och kunna förbereda respektive avdelning. Från det samlade resultatet av de utförda intervjuerna reagerade inte de anställda avsevärt på det faktum att de inte varit delaktiga i beslutsprocessen utan de tyckte det hade blivit bra trots allt. De uttryckte en känsla av förtroende till företagets beslutsfattande. Förändringsprocessen var lyckad ur den aspekten i motsats till de tidigare studierna utförda av Banutu-Gomez och Banutu-Gomez (2016) där betonades vikten av deltagande från medarbetarnas sida vid beslutsfattande. Här menade Banutu-Gomez och Banutu-Gomez (2016) att själva deltagandet i form av inflytande och påverkan på beslutet från medarbetarnas sida var viktigare än själva organisationsförändringen. Även om denna studie stämmer tror vi att resultatet skiljer sig åt från företag till företag. Större företag med hundratals anställda kan ha större svårigheter att beakta alla hundratals anställdas åsikter vid ett beslutsfattande. Vissa beslut bör fattas fort och vissa beslut kan vara kompetens efterfrågade och ger därför inte plats för en uppsjö av åsikter från de anställda samtidigt som mindre företag med mindre anställda kan ha möjligheten att involvera alla anställda genom enkäter för att få en överblick av vad majoriteten kan tillägga. Vidare kan det spekuleras kring att medarbetarnas likgiltighet till icke-deltagande i beslutsprocessen kan vara ett tecken på stor tillit till företaget i den mån att de vet att rätt beslut kommer att fattas som i slutändan kommer att gynna de anställda. Detta gäller förstås inte alla företag men vi tror det gäller företag med starka kulturer där de anställda trivs i sitt arbete. Ett lyckat förändringsarbete behöver inte heller endast bero på medarbetarnas delaktighet i beslutsfattande då många faktorer spelar roll, vi bortser därför inte att det är en viktig del för ett lyckat förändringsarbete.

6.2 Arbetsmiljön

Efter övergången från cellkontor till aktivitetsbaserade kontorslandskap blev de anställda tvungna att anpassa sig till en ny arbetsmiljö. Den största omställningen var för cheferna då de tidigare haft egna kontor och nu fick sitta tillsammans med övriga medarbetare. Alla andra hade på ett eller annat sätt suttit i någon form av kontorslandskap men skulle nu anpassa sig till att ha cheferna runt omkring sig. Samtidigt var de aktivitetsbaserade kontorslandskapen mer moderna och utformade på ett annat sätt där de anställda kunde arbeta i kontorslandskapet, i mindre grupper, i soffor eller tysta sektioner. Vi konstaterade precis som Dahlkvist (1995) nämnde i sina studier om arbetsmiljö att människor både påverkas fysiskt och psykiskt av sin arbetsmiljö. Lokalernas utformning, belysning och utrustningen som användes kom ofta upp vid intervjuerna, de anställda förknippade lokalerna med hur

atmosfären och arbetsmiljön var. Många var nöjda med den ljusa miljön, allt ifrån hur ljuset kom in genom alla fönster till de ljusa färgerna på väggar och möbler. Den psykiska påverkan visade sig också vara en del av arbetsmiljön precis som Dahlkvist (1995) hade visat. De anställda uttryckte att de var glada när de kom till jobbet och att den nya miljön hade bidragit till en ökad social interaktion även med kollegor från andra avdelningar och arbetsområden. De anställda lärde sig mer om varandra och varandras arbete vilket gav en ökad förståelse och tolerans för varandra. De förstod att vissa pratade högre än andra, att vissa rörde på sig mer in och ut genom dörrarna och att vissa behövde jobba tyst och ostört mer än andra. Med alla dessa olika förutsättningar som bidrog till en välfungerande arbetsmiljö kan det inte bortses att alla människor är olika och själva påverkar sin egen omgivning, därtill skriver Danielsson et al. (2013) att personer som jobbar i mellanstora kontor, 10 till 24 personer, uppfattar en bättre relation till sina chefer, en högre grad av LMX. De menar på att olika kontorstyper kan, genom LMX, påverka medarbetarnas psykologiska erfarenheter av ledarskap samt därutöver hur chefernas ledarskap faktiskt blir infört i gruppen.

Vi fick intrycket av att de flesta hade en positiv attityd från början vilket kunde vara anledningen till en bättre arbetsmiljö. Den positiva attityden i sig kan grunda sig i goda arbetsvillkor, relativt hög lön, trevliga kollegor, personlighet och privatlivet. Det finns många faktorer men vi tror att de psykiska och fysiska faktorerna är grunden till en bra arbetsmiljö sen har varje individ valet att välja hur de ser på saker och ting. I Hawthorne-studierna (Mayo, 1945) precis som i kontorslandskapen där arbetarna blev observerad av andra, reflekterades påverkan av att bli sedd och känna att ens arbete var viktigt. Tron om att vissa kan känna obehag att ha sina chefer i nacken eller i närheten motbevisades då många på företaget snarare tyckte om det. Medarbetarna upplevde en närmare relation till sina chefer där de kunde prata mer även om saker som inte var jobbrelaterat. Här blev inte medarbetarna mer produktiva bara för att cheferna var på plats utan de hade en avslappnad relation på företaget där alla var lika. Detta tyder på att produktiviteten inte automatiskt ökade för att de kände sig observerade och för att de kände att deras arbete hade en viss betydelse för andra. Återigen beror det på vilken relation eller kultur som finns på företaget. Här kände sig alla anställda lika viktiga oavsett vilken roll de hade, de arbetade tillsammans och inte utifrån någon hierarki.

6.3 Dynamikens förändring

Det blir viktigare att förstå hur dynamiken mellan chefen och medarbetaren påverkas och möjligtvis hur den förblir respekterad trots de utsuddade gränserna som uppkommer vid övergången till ett aktivitetsbaserat kontor. De gränserna som uppkommer med eget kontor och en dörr som går att stänga kan inge en känsla av prestige hos vissa chefer menar van der Voordt (2004). Han skriver att chefer som tappar sina stora fina kontor när företagen omorganiserar till aktivitetsbaserade kontorslandskap ofta känner att de tappar prestige när de blir en i mängden bland sina medarbetare. Vi uppfattade inte detta som ett problem hos de chefer som vi intervjuade. Även de som endast suttit i kontor och haft en chefsposition under stora delar av sitt arbetsliv. När vi diskuterade detta under intervjuerna beskrev många att det verkade gammalmodigt att chefer ska ha stora fina kontor medan medarbetarna ska sitta i

kontorslandskap. Det menades på att Sverige som land inte har samma hierarkiska tänk längre och har på kortare tid anammat det nya moderna kontorslandskaps filosofi, än länder som har ett mer konservativt tänk när det gäller hierarki som USA och Nederländerna där van der Voordt gjorde sina studier. Svenningsson och Alvesson (2010) skriver att enligt LMX ger det mer positiva effekter för både chefer och medarbetare när dessa två parter har utbyten mellan varandra. Ytterligare menar de på att ju högre utbyte det är mellan chef och medarbetare ju mer tillit finns det mellan dessa två individer. Vilket leder till att chefen ger mer intressanta arbetsuppgifter och positiva effekter kan uppstå av en hög grad av utbyte. Det som Yuan et al. (2016) skriver i sin artikel om att för höga grader av utbyte eller motsatsen, för låga, gav negativa effekter hos respektive parter vilket vi inte fann antydanden på. Att det som vi finner i våra intervjuer går emot det Yuan et al. (2016) fick som resultat i deras studie är enligt vår åsikt att deras studie gjordes på företag i Kina. Kina och Sverige har väldigt olika arbetsklimat och vi antar att det är denna skillnad som gör att vi inte kom till samma slutsats. Ytterligare kan det bero på att just de tre avdelningar som vi utförde vår studie på är ett undantag och om vi hade inkluderat mer företag utanför koncernen kunde vi ha funnit andra resultat som var mer i linje med det som Yuan et al. (2016) fann.

Vi insåg att cheferna och medarbetarna hade en liknande åsikt när det gällde svårigheten att få tillfällen att ha samtal av mer personlig karaktär. Tidigare kunde medarbetarna gå in på chefs rum men nu tillkom det ett moment där de anställd var tvungen att hitta lediga rum för att prata om privata ämnen. Detta gjorde att spontaniteten i samtalen försvann dock vägdes avsaknaden av spontaniteten i dessa mer känsliga samtal upp enligt de anställda med att samtalen av avslappnad karaktär hade ökat. Enligt både chefer och medarbetare bidrog detta till en mer social arbetarrelation. Den spontana kommunikationen var något som Kelly och Kelloway (2012) skrev om i deras artikel. De menade på att oplanerad kommunikation gjorde att personer uppfattade transformativt ledarskap lättare där medarbetarna lättare fick en roll som gjorde att de kände att de tillförde mer till organisationen. Kelly och Kelloway (2012) ansåg att när personer i aktivitetsbaserade kontorslandskap jobbade allt mer hemifrån fick detta negativa effekter genom att den spontana kontakten blev lidande. Kommunikationen vid distansarbete förekommer vid enstaka tillfällen och endast för att kolla status på arbetsflödet, detta leder till en förlust av den spontana interaktionen. Vi fick i intervjuerna en antydning om att detta stämde då några chefer uttryckte en svårighet att veta hur deras medarbetare mårde både fysiskt och psykiskt på grund av färre interaktioner. Resultatet stämde överens med det som Kelly och Kelloway (2012) nämnde i sin artikel om hur bristen på spontana interaktioner kunde ha en negativ påverkan på distansledarskap.

Från respondenterna fick vi reda på att majoriteten av de på avdelning A och B föredrog de nya kontorslandskapen över de tidigare som var stora och öppna. Enligt intervjuerna satt de ungefär 50 personer eller fler i kontorslandskapen med få avskärningar. De nya kontorslandskapen varierade i storlek mellan 10–15 personer till de större med omkring 25 personer. Att de föredrog de nya mindre kontorslandskapen var ingen överraskning för oss, då vi förväntade oss den responsen eftersom Danielsson, et al. (2013) fick fram samma resultat efter att ha utfört en stor kvantitativ studie på vilken sorts kontorsuppbyggnad som föredrogs. Det var några personer på avdelning A som antydde att de saknade de större

kontorslandskapen som de tidigare hade, dessa hade en mer öppen planlösning än de nuvarande kontorslandskapen som var utformade som en fyrkant med en ljusgård i mitten (se Figur 2). De saknade att kunna se alla inom sitt team och kunna ha en spontan dialog med dem utan att aktivt söka upp dem. Vi fick ingen antydning att det hade byggts upp inofficiella grupper under de tidigare placeringarna som nu med det nya kontorslandskapet hade förändrats eller försvunnit. Det var inget som vi observerade och inget respondenterna nämnde under intervjuerna.

6.4 Effekterna och de nya rutinerna i aktivitetsbaserade kontorslandskap

Övergången från cellkontor till kontorslandskap har visat sig vara en kostnadslösning för många organisationer där det dras ner på lokalkostnaderna genom att samla alla anställda på en och samma yta istället för separata kontor (Seddigh, 2015). Detta kan låta som en utmärkt lösning men detta var inte fallet för företaget i vår studie. Övergången kom som en överraskning när de tidigare företagslokalerna brann ner vilket tvingade företaget till att bygga nya lokaler och då blev beslutet att köra på aktivitetsbaserade kontorslandskap. Även om beslutet i sig inte grundade sig i kostnadsbesparing var det i tiden att övergå till en liknande lösning ansåg företaget.

Effekterna av att fler anställda hade högre frånvaro som Pejtersen, et al, (2011) studien bevisade med en genomsnittlig ökning från fem sjukdagar till mellan sju och åtta sjukdagar per år var inget vi konstaterade direkt. Däremot uttryckte vissa respondenter i chefsroll att de fick ha bättre koll på sina anställda i kontorslandskapet då vissa hellre jobbade hemma för att undvika störmoment. Det var svårt att avgöra ifall ökningen av hemarbetet berodde på att de anställda mådde dåligt eller helt enkelt föredrog att arbeta hemma. Den nya situationen visade sig ändå ha bidragit till en närhet i relationen mellan chef och medarbetare. Cheferna frågade mer hur medarbetarna mådde och det fanns en lätthet i att ha dessa konversationer då de ändå sågs mer genom att sitta tillsammans. Det sociala utbytet hade ökat i företaget vilket normalt förknippas med effekterna eller huvudmålet av kontorslandskap (Seddigh, 2015). Många anställda kunde stanna upp och prata med sina kollegor allt oftare vilket bidrog till en bättre arbetsmiljö dock kunde detta utbyte bidra till en surrig och störig arbetsmiljö, pratandet kunde ta mer tid från ens arbete och de fastnade i samtal istället. Den sociala biten var helt enkelt på gott och ont och de fick själva sätta sina gränser för att inte konsumeras av allt prat. Vissa lösningar i kontorslandskapen kunde vara allt ifrån ett par enkla hörlurar till tysta rum, avskärmningar, skyltar eller gruppum. Någonstans i det hela blev de tvungna att finna en balans, samma sak gällde för information av känslig karaktär där de fick gå undan dels på grund av informationens karaktär dels för att inte distrahera omgivningen (van der Voordt, 2004). Användandet av de olika gruppummen blev ett krav och en rutin för att få en fungerande miljö i de aktivitetsbaserade kontorslandskapen. Däremot upplevde inte många chefer bristen på prestige eller auktoritet genom att inte ha egna kontor. De uttryckte att de tidigare kunde uppleva en viss distans till sina medarbetare när de satt i egna rum till skillnad från nu i de aktivitetsbaserade kontorslandskapen. Självklart kände de ett behov av att gå undan oftare men de var nu mer tillgängliga och hängde bättre med i arbetsframstegen.

7 Slutsats

Vår studie grundar sig i arbetsmiljöförändring och behandlar hur central den mänskliga faktorn är för företag som arbetar i aktivitetsbaserade kontorslandskap. Vi berörde hur arbetet påverkades av de aktivitetsbaserade kontorslandskapen och ifall det fanns en upplevelse av effektivitet eller fler störningsmoment i arbetet. Det blev intressant att studera relationen mellan ledare och medarbetare eftersom alla satt tillsammans i kontorslandskapet. Detta bidrog till att medarbetare kände sig sedda av sina chefer och att detta hade en påverkan på produktiviteten både för ledaren och medarbetaren. Den mänskliga faktorn har blivit en allt viktigare punkt, det ifrågasätts ifall organisationer vid förändringsprocesser från cellkontor till aktivitetsbaserade kontorslandskap tar hänsyn till individens behov eller ifall utgångspunkten är att gynna företagets ekonomiska mål.

Svaret på vår forskningsfråga; Vi har under de tidigare kapitlen analyserat våra resultat och kommit fram till att dynamiken mellan chefer och medarbetare har förändrats till det bättre vid övergången från cellkontor till aktivitetsbaserade kontorslandskap på de företag som vi studerat. Vi anser att det beror på att medarbetarna känner av chefernas närvaro i kontorslandskapen vilket bidrar till en ökad känsla av samhörighet. Detta via interaktionen som uppstår sinsemellan, i och med att alla befinner sig i samma kontorslandskap och inga har sina platser bakom stängda dörrar i ett cellkontor, leder det till fler spontana interaktioner. Cheferna känner inte längre att de sitter bakom en barriär i form av en dörr till sitt kontor, som kan tänkas vara i vägen för de mer spontana interaktionerna.

7.1 Begränsningar och framtida forskning

Vår studie skulle ha kunnat bidra ytterligare till forskningen i detta område ifall vi hade utökat vårt urval av respondenter både inom de nuvarande avdelningarna men också utökat urvalet utanför den koncern vi utförde studien på. Detta hade då kunnat ge oss en bredare grund av empiri att använda oss av i vår analys. Dessutom känner vi att det hade varit optimalt att utföra en liknande studie vi har gjort på ett eller flera företag både innan och efter företagen gjort en omorganisation från cellkontor till aktivitetsbaserade kontorslandskap. Genom att göra en studie som behandlar intervjuer både innan och efter omorganisationen får vi möjligheten att samla in data som berör de fördomar och andra antagningar som de anställda kan tänkas ha inför införandet av aktivitetsbaserat kontorslandskap. Samt att vi får information om de efterkommande oväntade reaktionerna efter införandet av aktivitetsbaserade kontorslandskap. Vi fick under vår studie, svar på vad respondenterna hade för antaganden och fördomar innan de flyttade in i deras nya lokaler men dessa var nu kontaminerade med tankar på hur det faktiskt blev. Detta kan ha gjort att respondenterna eventuellt har mildrat sina minnen av deras fördomar och antaganden till hur det skulle bli. En sådan studie skulle kräva mer tid att utföra nödvändiga intervjuer på företagen före och efter flytt. Om möjligheten fanns hade det varit intressant att utföra intervjuerna i tre omgångar. En omgång intervjuer innan flytten, en intervjuomgång tätt inpå inflyttningen till aktivitetsbaserat kontorslandskap och en sista intervjuomgång när de anställda hunnit hitta sina nya rutiner och arbetssätt.

Ytterligare fann vi genom denna studie att all forskning inom detta område inte stämmer lika väl in på svenska företag som de gör på företag i andra länder med en organisation av mer hierarkisk inställning, såsom USA, Nederländerna och Tyskland. Vi föreslår att det utförs djupare forskning inom detta område på svenska företag och även andra länder som har samma syn på hierarki som vi har i Sverige då vi anser att det saknas forskning inom detta område. Det skulle även vara intressant att se forskning om hur aktivitetsbaserade kontorslandskap fungerar inom olika branschområden.

7.2 Rekommendationer

Utifrån våra kunskaper och den information vi har kunnat ta del av under studiens gång om övergången från aktivitetsbaserade kontorslandskap till cellkontor har vi några rekommendationer till chefer och organisationer som ska utföra en liknande omorganisation. Det är viktigt att alltid informera alla inom företaget vid en liknande omorganisering och gärna ta del av de anställdas åsikter och låta de ha en inverkan på beslutsfattandet för en framgångsrik omorganisering. Se till att det finns möjligheter i kontorslandskapet att gå undan i grupp/tysta rum då en öppen miljö kan vara störlig för vissa arbetsuppgifter och ett hinder för känsliga/privata samtal. Placera de anställda strategiskt i kontorslandskapen, exempelvis att grupper som ofta arbetar ihop sitter närmare varandra, detta för att undvika en massa spring som kan bli tidförövande och störande för övriga anställda. Tänk även på att inredningen är en avgörande del för arbetsmiljön, välj ljusa färger, stora fönster, stora luftiga ytor och gröna växter för en trivsamt miljö.

Hur dynamiken mellan chef och medarbetare påverkas av omorganisering är en subjektiv analysfråga. Viktigast av allt är att förstå att en lösning inte passar alla och därför går det inte att fatta ett beslut som passar alla utan var och en får lära sig att anpassa sig till situationen på sitt sätt.

8 Referenser

- Banutu-Gomez, M. B. & Banutu-Gomez, S. M. T., 2016. Organizational Change And Development.. *European Scientific Journal*, 12(22), pp. 56-67.
- Czarniawska, B., 2015. *En teori om organisering*. 2a red. Lund: Studentlitteratur.
- Dahlkwist, M., 1995. *Arbetsmiljökunskap : för barnomsorg och fritidsverksamhet*. 1. uppl red. Stockholm: Liber utbildning.
- Dalström, T., 2017. *Din hjärna från 2008 är effektivare än den du har idag. Så kan du återställa den..* u.o.:Ystad: Meetings International Publishing.
- Danielsson, C. B., Wulff, C. & Westerlund, H., 2013. Is perception of leadership influenced by office environment?. *Journal of Corporate Real Estate*, 15(3/4), pp. 194-212.
- Datainspektionen, 2019. *Dataskyddsförordningens grundläggande principer*, u.o.: Hämtad 2019-12-23 från <https://www.datainspektionen.se/lagar--regler/dataskyddsförordningen/grundlaggande-principer/>.
- Expertpanelen, 2014. *Arbetshälsan i Sverige - Rapport från Expertpanelen*, Stockholm: Sveriges Företagshälsor.
- Grey, C., 2009. *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*. 1a red. Lund: Studentlitteratur.
- Kelly, E. & Kelloway, . E. K., 2012. Context Matters. *Journal of leadership & organizational studies*, 19(4), pp. 437-449.
- Lind, R., 2013. *Vidga vetandet*. 2a red. Lund: Studentlitteratur.
- Mayo, E., 1945. *Social problems of an industrial civilization*. 4 red. Boston: Division of research, Graduate school of business administration, Harvard university.
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. B., 2007. The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments.. *TheLeadership Quarterly*, 18(3), pp. 176-194.
- Patel, R. & Davidson, B., 2011. *Forskningsmetodikens grunder : att planera, genomföra och rapportera en undersökning..* Lund: Studentlitteratur .
- Pejtersen, J. H., Feveile, H., Christensen, K. B. & Burr, H., 2011. *Sickness absence associated with shared and open-plan offices - a national cross sectional questionnaire survey*. 37(5), 376-382 red. u.o.:Scandinavian Journal of Work, Environment & Health.
- Power, M., 2004. Counting, control and calculation: Reflections on measuring and management. *Human relations*, 57(6), pp. 765-783.

Rasila, H. & Rothe, P., 2012. *A problem is a problem is a benefit? Generation Y perceptions of openplan offices*, *Property Management*,. Vol. 30 Iss 4 pp. 362 - 375 red. u.o.:u.n.

Seddigh, A., 2015. *Office type, performance and well-being: A study of how personality and work tasks interact with contemporary office environments and ways of working*. Stockholm: Department of Psychology.

Sveningsson, S. & Alvesson, M., 2010. *Ledarskap*. u.o.:Liber.

van der Voordt, T. J., 2004. Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces. *Journal of Corporate Real Estate*, 6(2), pp. 133-148.

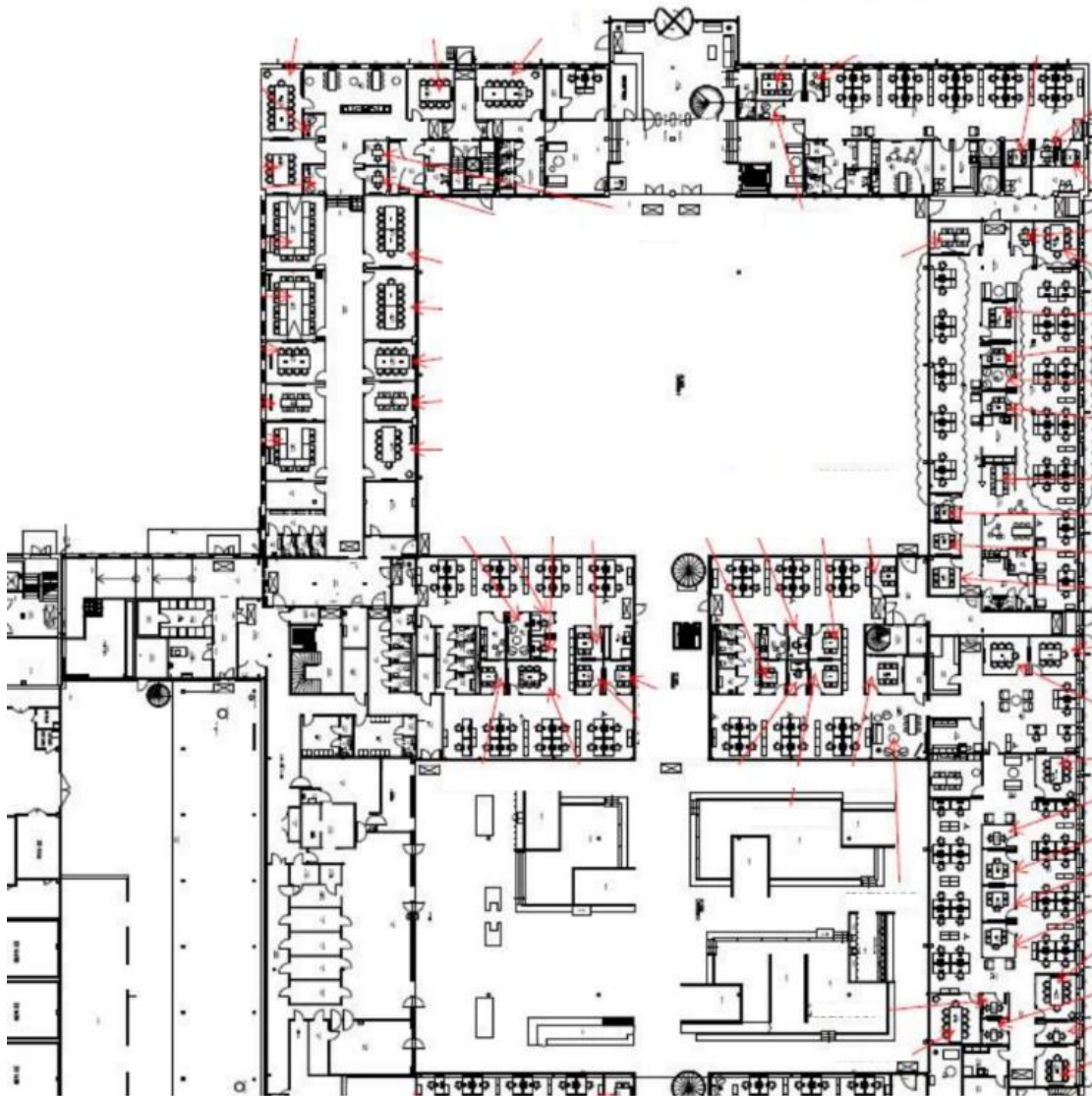
Vetenskapsrådet, 2017. *God forskningssed*, Stockholm: u.n.

Yuan, L. o.a., 2016. Leader-member exchange differentiation and team member performance: The moderating role of the perception of organisational politics. *International Journal of Manpower*, 37(8), pp. 1347-1364.

Yukl, G., 2012. *Ledarskap i organisationer*. Upplaga 1 red. England: Pearson Education Limited.

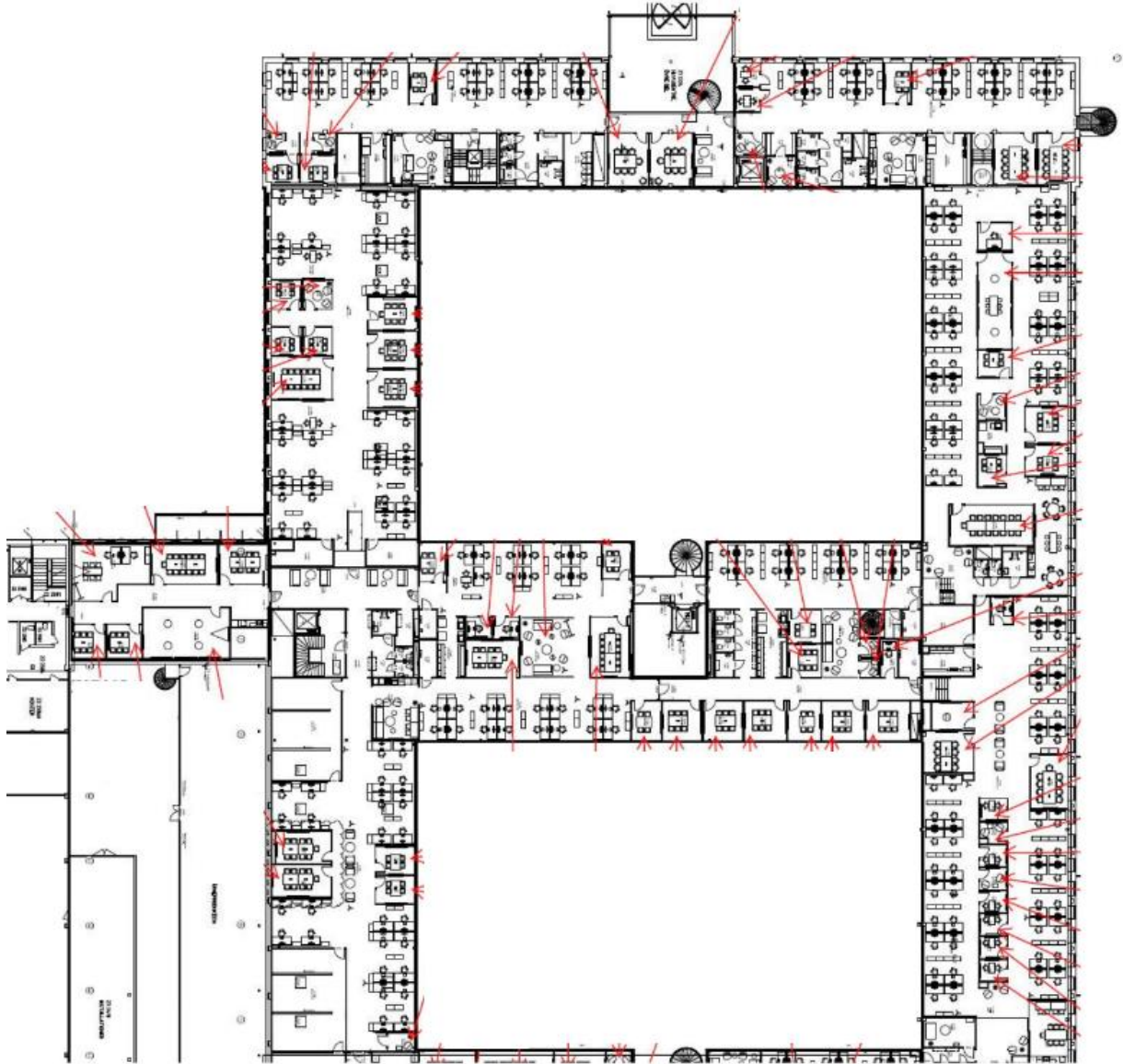
9 Bilagor

9.1 Bilaga 1



Figur 1- Planritning avdelning 1 plan 1

9.2 Bilaga 2



Figur 2 - Planritning avdelning 1, plan 2

9.3 Bilaga 3 - Intervjufrågor

Frågor till chefer

- Berätta om dig själv, vilken position och hur länge har du varit på företaget? Samt kort arbetshistoria.
- Hur känner du att ditt arbetssätt har ändrats efter omorganisationen till aktivitetsbaserat kontorslandskap?
- Enligt din åsikt hur har relationen till dina medarbetare förändrats efter omorganisationen till aktivitetsbaserat kontorslandskap?
- Hur har atmosfären i landskapen ändrats efter ni flyttat till aktivitetsbaserat kontorslandskap?
 - gladare? effektivare? stökigt? inklusive beteenden, parfym, hygien, störmoment
- Vilka kollegor till dig tror du skulle vara villiga att ställa upp på en intervju?

Frågor till medarbetare

- Berätta om dig själv, vilken position och hur länge har du varit på företaget? Samt kort arbetshistoria.
- Hur känner du att ditt arbetssätt har ändrats efter omorganisationen till aktivitetsbaserat kontorslandskap?
- Enligt din åsikt hur har relationen till din chef förändrats efter omorganisationen till aktivitetsbaserat kontorslandskap?
- Hur har atmosfären i landskapen ändrats efter ni flyttat till aktivitetsbaserat kontorslandskap?
 - gladare? effektivare? stökigt? inklusive beteenden, parfym, hygien, störmoment
- Vilka kollegor till dig tror du skulle vara villiga att ställa upp på en intervju?