

Kurskod: SKOM12
Termin: Vårterminen 2017
Handledare: Mats Heide
Examinator: Åsa Thelander

Det aktivitetsbaserade kontoret

En kvalitativ studie om den fysiska strukturens påverkan
på kommunikation, kultur och gruppsammanhållning
CAROLINA LITZÉN

Lunds universitet
Institutionen för strategisk kommunikation
Examensarbete för masterexamen



Abstract

The activity-based office – *A qualitative study of the physical structures impact on communication, culture and group cohesion.*

This study investigates the problem that some companies today want to try out the new office trend consisting of activity-based offices without investigating their own need first. Because the physical structure has an influence on communication, culture and on the group cohesion it's important that this organizational change is well thought out and meets the individual needs for it to be as optimal as possible. By using qualitative interviews, I can reach a deeper understanding of how the employees are affected and how they experience this type of change. The result shows that an activity-based office affects the employees in their work, both positively and negatively. The activity-based office influences the communication and the culture in a positive way. The communication across different departments has increased, and the organizational values have also been strengthened in the new physical structure. The explanation is that the activity-based office is perceived to have a more open climate that allows more interactions.

At the same time, this study has shown that group cohesion and group feelings have deteriorated within the closest group. The physical structure is creating a bigger distance between the individuals that adversely affect the interaction. These results can be influenced by how long a person has been employed within a company, what type of work duties the person holds and also what kind of personality they have. Finally, this study also shows that an activity-based office can be a big challenge for a new employee, since the person does not know anyone and because there is no permanent place to go to.

Keywords: Activity-based office, physical structure, communication, group cohesion, organizational culture, institutional theory

Characters (with spaces): 107 473

Sammanfattning

Det aktivitetsbaserade kontoret - *En kvalitativ studie om den fysiska strukturens påverkan på kommunikation, kultur och gruppsammanhållning*

Denna studie undersöker problematiken med att allt fler företag följer den aktivitetsbaserade kontorstrenden utan att titta på den egna verksamhetens behov. Eftersom den fysiska strukturen har en påverkan på kommunikationen, kulturen och gruppsammanhållningen är det viktigt att denna organisations förändring är väl genomtänkt och uppfyller de individuella behoven för att den ska bli så optimal som möjligt. Genom att använda kvalitativa intervjuer kan jag få en djupare förståelse för hur de anställda påverkas av och upplever denna typ av förändring. Resultatet visar på att det aktivitetsbaserade kontoret påverkar medarbetarna i deras arbete, både positivt och negativt. Det aktivitetsbaserade kontoret har en positiv påverkan på kommunikationen och kulturen då kommunikationen över gränserna har ökat samt att organisationsvärderingarna har förstärkts i den nya fysiska strukturen. Förklaringen till detta är att det aktivitetsbaserade kontoret upplevs ha ett mer öppet klimat som möjliggör för fler interaktioner.

Samtidigt har studien kommit fram till att gruppsammanhållningen och grupp-känslan har försämrats inom den närmsta gruppen, vilket uppstår genom att den fysiska strukturen skapar större avstånd mellan individerna som påverkar interaktionen negativt. Dessa resultat kan påverkas av hur länge en person har varit anställd inom ett företag, vad individerna har för arbetsroll samt vilken personlighet de har. Slutligen visar denna studie också på att ett aktivitetsbaserat arbetssätt kan innebära en stor utmaning för en nyanställd eftersom personen inte känner någon och inte heller har någon fast plats att gå till.

Nyckelord: Aktivitetsbaserat kontor, fysisk struktur, kommunikation, gruppsammanhållning, organisationskultur, Institutionell teori

Antal tecken (inklusive blanksteg): 107 473

Förord

Jag vill börja med att tacka min kloka handledare Mats Heide som har gett mig massor av konstruktiv kritik och som har möjliggjort att uppsatsen har kunnat genomföras. Jag vill också rikta ett stort tack till min kontaktperson Mats Johnsson på IKEA IT för sitt förtroende till denna studie och för all hjälp och stöd jag fått av honom under uppsatsens gång. Jag är också mycket tacksam över alla 15 personer på IKEA (medarbetare och chefer) som har tagit sin tid för att bli intervjuade och att de delat med sig av sina erfarenheter. Slutligen vill jag även tacka min mamma och min sambo för sitt stöd och för sina värdefulla råd och synpunkter kring arbetet.

Populärvetenskaplig artikel

Kontorets utformning påverkar kommunikationen

När företag ska utföra en organisationsförändring till en ny fysisk struktur är det viktigt att denna förändring är väl genomtänkt. Denna studie visar på att flytten till ett aktivitetsbaserat kontor både har en negativ och positiv påverkan på kommunikationen inom organisationen och de anställda i deras arbete.

Idag är det aktivitetsbaserade kontoret en populär trend som allt fler företag väljer att hänga på. Dock är det allt för många företag, när de ska genomföra en kontorsförändring, som inte utgår från den egna verksamhetens specifika behov utan följer istället andra företags lösningar. Då den fysiska strukturen kan påverka kommunikationen, grupsammanhållningen och kulturen är det mycket viktigare att organisationen har en noga förberedd plan med den nya kontorsformen. Detta eftersom det annars kan innebära negativa konsekvenser för organisationen i helhet men också för organisationsmedlemmarna i deras arbete.

Jag upptäckte att det aktivitetsbaserade kontoret påverkar medarbetarna i deras arbete, både positivt och negativt. För det första möjliggjorde det aktivitetsbaserade kontoret till en ökad kommunikation mellan de olika avdelningarna och till att värderingarna inom organisationskulturen stärktes. Detta eftersom det nya kontoret ansågs ha ett mer öppet klimat där fler interaktioner mellan individer kan uppstå. Samtidigt påverkar det aktivitetsbaserade kontoret grupsammanhållningen negativt då den nya fysiska strukturen skapar ett större fysiskt avstånd mellan dem och därmed försämrar möjligheten för social interaktion.

En annan intressant iakttagelse är att det aktivitetsbaserade kontorets fysiska struktur samtidigt kan innebära en utmaning för nyanställda inom organisationen. Om en individ som redan har arbetat en tid inom företaget upplever en försämrad kommunikation inom sin närmsta grupp, kan man då fråga sig hur det skulle fungera för en nyanställd. Detta eftersom en nyanställd sällan känner någon initialt och inte heller har en fast plats att gå till för att träffa sina kollegor.

Denna studie har gett en indikation på att det aktivitetsbaserade kontorets fysiska struktur både har en positiv och negativ påverkan på organisationen och de anställda i deras arbete. Detta i förhållande till kommunikation, grupsammanhållning och kultur. Med tanke på resultatet är det därför viktigt att företag i denna typ av organisationsförändring går efter deras egna förutsättningar för att det nya arbetssättet ska bli så optimalt som möjligt. Både för företaget i helhet men också för nuvarande anställda inom organisationen och framtida medarbetare.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1 Problemformulering	1
1.2 Syfte och frågeställningar	4
2. Tidigare forskning	5
2.1 Forskningsläget om kontorets fysiska struktur	5
2.2 Slutkommentar	9
3. Teoretisk referensram	10
3.1 Organisationsförändring och moden	11
3.2 Institutionell teori	12
3.3 Organisationskultur - Identitet och värderingar	12
3.4 Organisationskultur och den fysiska strukturen	13
4. Metod	15
4.1 Val av metod - kvalitativa intervjuer	16
4.2 Genomförandet av intervjuerna	16
4.3 Urval	18
4.4 Analytiskt tillvägagångssätt	19
4.5 Studiens kvalitet	19
5. Analys.....	21
5.1 Upplevelsen av övergången till ett aktivitetsbaserat kontor	21
5.2 Vad händer med kommunikationen i en aktivitetsbaserad miljö.....	24
5.3 Påverkan på gruppsammanhållningen i en ny fysisk struktur	26
5.4 Påverkan på kulturen i en ny fysisk struktur.....	29
6. Slutsatser.....	33
7. Referenser.....	37
8. Bilagor.....	41
Intervjuguide - Medarbetare	41
Intervjuguide - Chefer	43

1. Introduktion

1.1 Problemformulering

Den senaste kontorstrenden är en återgång till det traditionella kontorsrummet, nu vill vi ha egna kontorsrum igen (Redaktionen HRnytt, 2016). Från en undersökning på uppdrag av Metro under 2016 är 51 procent av svenskarna idag överens om att deras drömkontor är att ha ett eget rum på arbetsplatsen. Detta då de anser att de blir mindre störda av andra kollegor och kan på så vis koncentrera sig på sitt eget arbete (Åslund, 2016). Trots detta fakta är det tydligt att det aktivitetsbaserade kontoret fortfarande är populärt och att allt fler företag följer med denna trend med önskan om en ökad kommunikation (Cornell, 2017, januari) men även för att attrahera med den flexibla arbetsmiljön (Redaktionen HRnytt, 2016). Den flexibla arbetsmiljön innebär också att företagen kan minska sin totala kontorsyta och därmed dra ner på lokalkostnaderna (Cornell, 2017 & Edling, 2016). För att förtydliga vad ett aktivitetsbaserat kontor innebär kan det förklaras med att de anställda inte har ett eget skrivbord utan arbetsuppgifterna utförs istället i olika typer av zoner som är anpassade till olika slags aktiviteter. Syftet med de olika zonerna är för att skapa ett mer flexibelt arbetssätt och för att erbjuda individerna olika områden där de själva väljer den zon som de bäst kan utföra sitt arbete inom. För övrigt är kontorsytan minskad i ett aktivitetsbaserat kontor eftersom det förväntas att folk också arbetar hemifrån. Detta innebär att alla inte kan få plats på kontoret samtidigt (Toivanen, 2015).

När ett företag ska implementera en ny kontorsform räcker det inte enbart med att införa det nya kontoret för att det är populärt, utan det måste också fungera i praktiken. Enligt Røvik (2008) finns det ett motiv som kallas det imiterande motivet när man studerar organisationsidéer som moden. Det imiterande motivet innebär en strävan att göra likadant som andra. De organisationer som ännu inte implementerat idén kan känna tvång att ta den till sig eftersom idén redan fått stor spridning och därmed blivit en slags social regel. Idag finns de många företag som följer nya kontorsmoden men som också kör fast eftersom de i sin planering, när de ska utforma sina kontor följer vad andra företag gör (Redaktionen HRnytt, 2016). Enligt Toivanen (2015) bör organisationer innan en förändring till en ny arbetsplats göra noggranna interna förundersökningar och sätta dessa i relation till den vetenskapliga

forskningen. Det är viktigt att företaget kommer överens internt om hur kontoret ska utformas, detta eftersom alla företag är unika och måste anpassa sig till den egna verksamheten och det individuella arbetet. I enlighet med Toivanen (2015) anser Appel-Meulenbroek, Groenen och Janssen (2011) att aktivitetsbaserade kontor inte kan ses som ett färdigt resultat som direkt kan implementeras av ett företag utan företaget måste anpassa den nya kontorsdesignen till verksamhetens behov. Vidare menar Cornell (2017) att företag fokuserar för mycket på kontoret som en inredningsfråga och att de istället bör lägga fokus på att forma kontoret utifrån vad som fungerar för medarbetarna i deras arbete.

Med detta som bakgrund är det viktigt att anpassa den nya fysiska strukturen utefter vad som är bäst för verksamheten och dess medarbetare för att förändringen ska bli så optimal som möjligt. Davis (1984) har skapat ett ramverk för att förstå miljöpåverkan i kontor, det vill säga hur arkitekturen påverkar medlemmarna i en organisation. En av de faktorer som spelar in i detta ramverk är den fysiska strukturen. Enligt Davis (1984) kan den fysiska strukturen ha en påverkan på kommunikationen och gruppkonstellationen mellan medarbetarna i en organisation. Jablin och Putnam (2001) menar också på att den fysiska strukturen i en organisation kan skapa betydande begränsningar i kommunikationen men också kvalitén på arbetslivet. Vidare nämner även Forslund (2013) att gruppsammanhållningen mellan anställda kan påverkas av den fysiska strukturen genom att interaktionen mellan individer kan påverkas av hur de anställda är placerade till varandra på kontoret. Samtidigt kan utformningen av de fysiska delarna i ett kontor ha en inverkan på kulturen inom en organisation eftersom den fysiska strukturen påverkar hur medarbetarna uppfattar organisationens verklighet (Bang, 1999). Det vill säga om medarbetarna uppfattar att ett aktivitetsbaserat kontor möjliggör för en öppen kommunikation mellan dem eller om de upplever att kommunikationen blir begränsad i en sådan miljö. Detta är avgörande för hur kulturen formas inom organisationen.

Med tanke på forskarnas uttalanden kring den fysiska strukturens påverkan på kommunikationen, gruppsammanhållningen och kulturen är det ännu viktigare att organisationer anpassar den nya fysiska strukturen utifrån vad som fungerar bäst för organisationen men också för individerna inom verksamheten (Davis, 1984; Jablin & Putnam, 2001; Forslund, 2013; Bang, 1999). Detta eftersom utformningen av kontoret kan ha en stor påverkan för vad som händer med kommunikationen mellan medarbetarna, hur gruppsammanhållningen fungerar mellan dem och hur kulturen förändras av den fysiska förändringen. Om den nya fysiska strukturen inte kan leva upp till medarbetarnas individuella behov kan det ge negativa effekter på deras arbete. Dessa negativa effekter kan vara att kommunikationen inte når

fram som den ska mellan de anställda det blir svårare att samarbeta med varandra och skapa en gruppkänsla samt att den nya kontorsformen gör det svårare för de anställda att leva upp till den kultur som råder inom organisationen, vilket också kan ge negativa effekter på organisationen i helhet.

IKEA har idag ett kontor stationerat i gamla Sockerbruket beläget i Helsingborg. Detta kontor har IKEA valt att forma som ett aktivitetsbaserat kontor i hopp om att attrahera nya medarbetare, men också för att den nya kontorsformen är viktig för personalen som arbetar på IKEA idag. De anställda som befinner sig i Sockerbrukets lokaler har idag fått känna på en aktivitetsbaserad kontorsform i några månader då IKEA invigde detta nya arbetssätt i augusti 2016 (Kolmodin, 2016). IKEA menar att denna kontorsform är viktigt för personalen som arbetar i Sockerbruket idag. En intressant tanke är om IKEA bara har följt med den populära trenden när de gjorde om Sockerbruket till en mer flexibel miljö, med strävan om att vilja vara en mer attraktiv arbetsgivare och attrahera nya medarbetare. Eller har IKEA fokuserat på sina medarbetare och anpassat den nya kontorsformen så att de kan utföra sina arbetsuppgifter på ett optimalt sätt. Eftersom den fysiska strukturen, som i detta fall är ett aktivitetsbaserat kontor, kan ha en påverkan på kommunikationen, gruppsammanhållningen och kulturen är det viktigt att IKEA har anpassat den nya kontorsformen till deras anställdas behov för att deras arbete och organisationen i helhet ska fungera så bra som möjligt.

Tidigare forskning kring det aktivitetsbaserade kontoret som en fysisk struktur är idag mycket få till antalet men den forskning som finns domineras utifrån perspektiv på hälsa, arbetstillfredsställelse, produktivitet, kontorets arbetsmiljö utifrån temperaturer, ljus och luft samt från ett ekonomiskt perspektiv. Det aktivitetsbaserade kontoret i relation till både kommunikation, gruppsammanhållning och kultur och där kommunikation är det centrala perspektivet finns det ingen forskning kring. Därför är kommunikation som övergripande perspektiv ett mycket intressant och relevant fenomen att studera kring i relation till det aktivitetsbaserade kontoret. Genom att titta på den fysiska strukturen med kommunikationsglasögon kan jag studera närmre vad som händer med kommunikationen, gruppsammanhållning och kulturen i ett aktivitetsbaserat kontor och hur IKEAs medarbetare har påverkats och upplever denna förändring i sitt dagliga arbete.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att undersöka vad som händer med kommunikationen, grupp-sammansammanhållningen och kulturen när en organisation förändrar den fysiska strukturen till ett aktivitetsbaserat arbetssätt. Uppsatsen bidrar till ökad förståelse för hur medarbetarna upplever och påverkas av en sådan organisationsförändring. Utifrån syftet har följande frågeställningar skapats:

- Hur uppfattar IKEAs medarbetare att kommunikationen fungerar i en aktivitetsbaserad miljö?
- Hur upplever IKEAs medarbetare att grupp-sammansammanhållningen och kulturen påverkas av en aktivitetsbaserad arbetsmiljö?

2. Tidigare forskning

I detta kapitel kommer läsaren att få en överblick kring forskningsfältet om kontorens fysiska struktur i relation till kommunikation, social interaktion och gruppsammanhållning, samt hur dessa faktorer påverkas av den fysiska strukturen.

2.1 Forskningsläget om kontorets fysiska struktur

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) kan den fysiska strukturen i organisationen delas in i två huvuddelar, fysisk utformning och fysisk lokalisering. Den här studien har valt att fokusera på den fysiska utformningen och inredningen av kontoret. Inredning innebär i detta fall i vilken utsträckning organisationen har gemensamma mötesrum, vilorum, hur allmänna ytor ser ut och hur stolar och bord är placerade. Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att detta har en stor betydelse för kommunikationen i organisationen. Det vill säga vem som talar med vem.

Kontorsforskningen inom den samhällsvetenskapliga grenen kan enligt Toivanen (2015) delas in i två inriktningar, den *arbetsmiljöinriktade* och den *managementinriktade*. Den *arbetsmiljöinriktade* forskningen studerar medarbetarnas hälsa, trivsel och arbetstillfredsställelse i relation till kontorsmiljö. Den *managementinriktade* forskningen studerar istället de anställdas produktivitet, prestation och reaktioner kopplat till kontorets karaktärsdrag. Förutom de två ovan nämnda inriktningar kan jag även finna tidigare forskning inom det *arkitektoniska* perspektivet och det *tekniska* perspektivet. Med det *arkitektoniska* perspektivet menas med vilka estetiska egenskaper, funktioner och former som kontoret har medan det *tekniska* perspektivet fokuserar mer på kontorets miljö utifrån temperaturer, ljus och luft i relation till de anställdas hälsa och prestation. Tidigare forskning som har studerat kontorets fysiska struktur har främst undersökts utifrån ett *arbetsmiljöinriktat*, *managementinriktat*, *tekniskt* och *ekonomiskt* perspektiv. Forskning utifrån ett *arkitektoniskt* perspektiv är begränsad och framför allt i relation till ett aktivitetsbaserat kontor med förklaringen att det är ett relativt nytt begrepp. Den begränsade forskningen från ett *arkitektoniskt* perspektiv kan bekräftas av forskarna Jacobsen och Thorsvik (2008). De menar att tidigare forskning rörande organisationsstruktur samt även organisationslitteraturen överlag har äg-

nat väldigt lite tid eller inte tagit någon hänsyn alls till den fysiska strukturen. Även om det finns en handfull studier och forskare som har intresserat sig för den fysiska strukturen i relation till kommunikation, interaktion och gruppsammanhållning märks det tydligt att detta inte har vart tillräckligt intressant för forskarna inom organisationskommunikation (Jablin, 1987; Jablin & Putnam, 2001; Putnam & Mumby, 2014). Forskarna har istället intresserat sig för kommunikation i relation till organisationsstrukturen utifrån komponenter som centralisering, organisationens storlek och horisontell och vertikal uppdelning (Heide, Johansson & Simonsson, 2005) och organisationskommunikation i relation till organisations identitet, organisationskultur, klimat och informationsteknologi (Putnam & Mumby, 2014). Även i den senaste handboken inom organisationsstudier har forskarna inte visat något intresse för den fysiska strukturen eller rummets utformning i organisationer. Fokus är istället på strukturen i förhållande till organisationsdesign (McGrath, 2006).

Majoriteten av den forskning som finns om kontorets fysiska struktur i relation till kommunikation och social interaktion kan återfinnas i studier som gjorts under 80-talet eller tidigare. Det märks tydligt att det är ett ämne som var inne och mer intressant för forskarna förr men är i dagsläget något som har avtagit rejält i inom forskningen. Den nutida forskningen som finns inom den fysiska miljön och arkitekturen i kontorsmiljöer domineras av forskaren Christina Bodin Danielsson, vars intresse är hur den fysiska miljön påverkar människor i olika aspekter. Dock ligger hennes forskningsfokus på de anställdas hälsa, arbetstillfredsställelse och trivsel i relation till kontorsmiljöer (Stockholms universitet, 2017). En av de etablerade forskare inom ämnet som används i samtida forskning och som även citerats frekvent är Davis (1984) artikel *The Influence of the Physical Environment in Offices*. Davis menar att den fysiska strukturen är en del av den fysiska miljön i en organisation. Den fysiska strukturen är den fysiska placeringen av möbler och arkitekturen i en byggnad som styr och påverkar den sociala interaktionen. Det som kan begränsa den sociala interaktionen och den fysiska rörelsen är den strukturella utformningen av ingångar, korridorer och väggar.

En annan forskare menar att det är utformningen av organisationens fysiska miljö som påverkar individers beteende. Detta då människor inte kan se genom golv och tak eller gå genom väggar (Pfeffer, 1982, refererat i Davis, 1984). Det upptäcktes att borttagningen av stolar från ett kontor med sjuksköterskor på ett sjukhus påverkade att dialogen mellan sjuksköterskorna minskade (Tausky, 1980, refererat i Davis, 1984). Samtidigt kom Hatch (1987) i sin studie fram till att fysiska barriärer som väggar, dörrar med mera inte hade någon påverkan på interaktionen mellan individerna. Denna uppfattning var samma oavsett vilken tjänst, uppgifter och arbetslivserfarenhet individerna hade samt sällskaplighet.

Det öppna kontorslandskapet är en kontorsform som har fått mycket uppmärksamhet av forskningen i relation till den fysiska strukturen. Davis (1984) menar att argumenten för detta har varit att det öppna kontorslandskapet underlättar interaktionen mellan medarbetarna och därmed förbättrar kommunikationen. Andra forskare upptäckte också att medarbetarna i deras studie upplevde att kommunikationen ökade efter flytten till ett öppet kontorslandskap. Om de anställda inte har något emot att bli hörda, har mindre behov av sekretess och även vill ha nära kontakt med andra anställda är ett öppet kontorslandskap en lämplig kontorsform (Ives & Ferdinands, 1974, refererat i Davis, 1984).

Toivanen (2015) och Hatch (2000) nämner också att ett öppet kontorslandskap allmänt tycks stödja samspel och kommunikation mellan organisationsmedlemmarna och även underlätta grupparbete. Men enligt Toivanen (2015) finns det fortfarande få säkra forskningsbevis om denna interaktion förbättras i ett kontorslandskap mellan de anställda.

Det finns också forskare som menar att den aktivitetsbaserade kontorsformen har en påverkan på ökad och förbättrad kommunikation samt interaktion (Boutellier, Ullman, Schreiber & Naef, 2008; Ekstrand & Damman, 2016). Boutellier et al., (2008) fann i sin studie att medarbetarna kommunicerade tre gånger mer i ett multiutrymmeskontor i jämförelse med ett traditionellt cellkontor. Antalet svaga band och korta interaktioner mellan människor ökade i ett multiutrymmes kontor samtidigt som starka band mellan individerna var oföränderlig. Ekstrand och Damman (2016) hittade i sin studie att internkommunikationen förbättrades i en aktivitetsbaserad kontorsmiljö då indelningen i olika zoner hjälpte de anställda att strukturera deras arbete och försåg dem med nya resurser i kundinteraktioner. Forskarna menar att det nya flexibla arbetssättet gav de anställda möjligheten att själva välja vilka platser och verktyg som skulle användas beroende på vilka uppgifter och interaktioner de hade. I en annan studie skulle forskaren (Inamizu, 2015) studera sambandet mellan kontorsmiljön och medarbetarnas tillfredställelse med kommunikationen. Studien genomfördes på ett företag som genomgått en förändring av sin kontorsdesign för att uppnå bättre kommunikation. Företaget ville med denna ombyggnad skapa fler mötesplatser som både var öppna och stängda. Inamizu (2015) upptäckte att kommunikationen i en viss grad underlättades och därav ökade tillfredställelsen av kommunikationen bland medarbetarna. Resultatet visade också på att de fanns en skillnad mellan arbetsroll och tillfredställelsen kring kommunikationen. Olika arbetsroller har olika behov av en kontorsmiljö när det gäller tillfredställelse av kommunikationen.

Samtidigt nämner andra forskare att kommunikation och interaktion påverkas av vilket avstånd det finns mellan individer på en arbetsplats. Hatch (2000) anser att interaktioner blir

sämre och utbytet av information kommer att minska ju större avståndet är mellan olika individer. Detta gäller framför allt för kommunikation ansikte mot ansikte. När de anställda är uppdelade på olika våningsplan eller i olika byggnader minskar sannolikheten för denna interaktion ytterligare eftersom man sitter för långt ifrån varandra. Sitter man istället nära varandra kan interaktioner ske genom slumpmässiga och spontana möten som exempelvis vid kaffemaskinen eller i korridorer. Detta synsätt är något som även Forslund (2013) delar och menar att det fysiska avståndet mellan individer påverkar den sociala interaktionen. Han menar även på att om det är för stora fysiska avstånd kan det ha en negativ påverkan i byggandet av en gruppkänsla.

Några forskare gjorde en upptäckt att interaktioner bland individer var starkt påverkad av vilket läge de befann sig i byggnaden. Chansen är större att människor kan interagera med varandra ju närmre de är placerade till varandra. Individer som sitter centralt placerade och bland områden med mycket människor har större chans för möten med andra medarbetare i jämförelse med dem som sitter i isolerade delar av byggnaden (Festinger, Schacter & Back, 1950, refererat i Davis, 1984). Avståndets påverkan på samspel mellan olika individer är också bekräftat i nyare forskning. Forskarna De Been och Beijer (2014) kom bland annat fram till att de anställda var mer nöjda med kommunikationen i ett kombikontor i jämförelse med ett flexkontor. Forskarna menar att detta kan bero på att de anställda har tilldelade arbetsplatser i ett kombikontor. Förklaringen till resultatet är att människor har lättare för att hitta individer som sitter i nära anslutning till varandra större delen av tiden, vilket kan ha en positiv effekt på kommunikationen och gruppsamarbetet.

Det finns också forskare som har funnit att det öppna kontorslandskapet och det aktivitetsbaserade kontoret försvårar interaktion och kommunikation. I en studie hittade man att medarbetarna tyckte att kommunikationen hade försämrats i det öppna kontorslandskapet. De anställda var både störda och distraherade av den öppna kontorstypen (Clearwater, 1980, refererat i Davis, 1984). Toivanen (2015) delar denna uppfattning eftersom medarbetarna upplever mindre avskildhet och sämre integritet i ett öppet kontorslandskap. Vidare nämner en annan forskare att interaktionen försvåras i en aktivitetsbaserad arbetsmiljö där det pågår ständiga förflyttningar. Argumentet till detta är på grund av att dessa förflyttningar skapar många omstarter och avbrott, vilket gör det svårare att skapa koncentration och fokusering (Schwartz, 2003, refererat i Forslund, 2013). Det går att se ett samband mellan forskningen kring att det öppna kontorslandskapet och det aktivitetsbaserade kontoret försvårar interaktion och kommunikation och den senaste forskningen gällande det traditionella kontorsrummet. Som nämnts tidigare är den senaste trenden att människor idag föredrar ett eget rum på

kontoret eftersom de då kan koncentrera sig mer och blir mindre störda av andra (Åslund, 2016; Redaktionen HRnytt, 2016). Slutligen studerade forskarna Sundström, Herbert och Brown (1982) flytten från ett traditionellt kontor till ett öppet kontorslandskap och fann att kommunikationen hade ett direkt samband med tillfredställelse och integritet. Detta betyder att de anställda var mer tillfredsställda med kommunikationen i båda kontoren och på arbetsytor som de ansåg skydda integriteten. Forskarna menar att anledningen till detta kan vara att det fanns en möjlighet till att hålla privata konversationer, vilket bidrog till tillfredställelse av kommunikationen.

2.2 Slutkommentar

Under genomgången av tidigare forskning kring kontorets fysiska struktur och framför allt i relation till kommunikation, social interaktion och gruppsammanhållning har jag noterat en limiterad forskning som är osammanhängande och skiljer sig markant. En möjlig förklaring till varför forskningen kring det aktivitetsbaserade kontoret är begränsad är på grund av att det är ett relativt nytt begrepp, vilket också är anledningen till inblandningen av andra kontorsformer i forskningsöversikten. Sammantaget kan vi se att tidigare forskning om den fysiska strukturen inte har vart i fokus och framförallt inte utifrån ett kommunikationsperspektiv på ett aktivitetsbaserat kontor, vilket gör det till ett intressant och relevant fenomen att titta närmre på.

3. Teoretisk referensram

I detta kapitel kommer jag att redogöra för studiens teoretiska referensram. Den teoretiska referensramen består av tre teorier som tillsammans kan hjälpa till att svara på studiens syfte och frågeställningar. Till en början har jag valt att använda mig av organisationsförändring och moden samt institutionell teori. Dessa teorier kan inte direkt hjälpa till att svara på studiens frågeställningar men de kan tillsammans bidra till att förklara och förstå orsaken bakom IKEAs organisationsförändring till ett aktivitetsbaserat kontor. Bakgrunden till varför organisationer, som i detta fall IKEA, genomför en förändring till ett aktivitetsbaserat kontor bidrar också till en ökad förståelse för resultatet.

Det vill säga hur medarbetarna efter flytten upplevde denna övergång i relation till kommunikation, gruppsammanhållning och kultur. Om IKEA tänkt på verksamhetens och sina medarbetares behov när de planerat det aktivitetsbaserade kontoret påverkas troligtvis kommunikationen, gruppsammanhållningen och kulturen positivt men har företaget inte fokuserat på verksamhetens bästa och prioriterat sina anställda kan kommunikationen, gruppsammanhållningen och kulturen påverkas negativt. Förutom dessa teorier har detta avsnitt även två teorier som berör organisationskultur i relation till den fysiska strukturen och kulturen i relation till organisationsidentitet och värderingar. Hur kulturen i ett aktivitetsbaserat kontor påverkas kan bland annat förklaras med hjälp av de grundläggande värderingarna som finns inom organisationskulturen.

Genom att titta närmare på de värderingar som finns och på kommunikationen som råder mellan medlemmarna i den nya fysiska strukturen kan man få en indikation på om det skett någon förändring inom kulturen. Kombinationen och användningen av teorier kring kulturella värderingar och organisationsidentitet görs då dessa tydligt hänger samman och formas av kommunikationen som råder mellan organisationens medlemmar. Genom att studera om den nya fysiska strukturen stödjer och tydligt hänger ihop med de värderingar och den identitet som företaget står bakom, kan jag få en indikation på om det skett en förändring i kulturen. Slutligen kan vi i studerandet av kulturen i flytten till ett aktivitetsbaserat kontor få svar på om denna tillhörighet och sociala gemenskap finns kvar bland människor

med tanke på att de fysiska skrivborden är borta och att alla sitter utspridda på olika ställen i byggnaden.

3.1 Organisationsförändring och moden

Burke (2011) beskriver att en revolutionär förändring är en förändring i organisationens struktur, vilket kan jämföras med en förändring till en ny fysisk struktur som i detta fall är ett aktivitetsbaserat kontor. Organisationer förändras varje dag och förändringen beror på att organisationer måste anpassa sig till omgivningen för att överleva och försöker därför göra sig eftertraktade och intressanta för sin omgivning. Czarniawska (2005) menar att den vanligaste förklaringen till de flesta organisationsförändringar är att människor är intresserade av nyheter och nya idéer och vill hela tiden testa nya saker. Idéer reser runt konstant i den globaliserade världen och det är när idéer anammas av flera som det först kan ses som ett mode. Med andra ord skapas modet kollektivt. Två av de förklaringar som Czarniawska (2005) nämner om varför något blir mode är bland annat att de idéer som är bättre blir imiterade, de är bättre för att de fungerar och idéer som kommer från vissa källor imiteras på grund av den makt som dessa källor har, det vill säga källor som tycks vara bättre.

Samtidigt menar Johansson och Heide (2008) på att en anledning till att företag genomgår organisationsförändringar är för att de vill uppfattas som moderna. Det är vanligt att företag i sin organisationsförändring följer trender och moden eftersom de förändras efter vad som är gångbart för tillfället (Alvesson och Sveningsson, 2008). Det kan till exempel innebära att företaget tittar på andra organisationer och vill efterlikna deras sätt att nå framgång. Vidare nämner Brunsson och Jacobsson (1998) att standardisering är en viktig orsak till moderörelser i organisationsformer. Mode enligt Brunsson och Jacobsson (1998) är det som är välkänt och populärt. Det kan exempelvis vara idéer eller regler som standarder och normer. Det kan ske snabba förändringar i vilka standarder som är populära och många organisationer kan följa samma standarder vid samma tillfälle. Förklaringen till varför organisationer vill hänga på nya standarder är för att alla är osäkra på vad som är den bästa formen.

Många organisationer har pressen på sig att vara bäst eftersom det råder stor konkurrens, vilket kan förklaras med att nya former kan ge företag chans till ledning om de implementerar den före andra. En del organisationer tenderar att ta emot vilket förändringsprogram som helst då de ansvariga inom organisationen är ivriga att mäta sina resultat mot vad de tror andra organisationer presterar (Alvesson & Sveningsson, 2008). Lang och Ohana (2012) menar samtidigt på att det kan finnas risker för en organisation när de följer moden.

En risk är att det inte finns några garantier för att modet ska leda till effektivitet vid samma tillfälle. Det finns en trend i att organisationer följer ett mode utan att reflektera över organisationens förutsättningar. Moden har en tendens att attrahera individer. Lang och Ohana (2012) nämner att riskerna eller faran inte behöver vara i modet i sig utan det är vid genomförandet av modet som riskerna finns.

3.2 Institutionell teori

Organisationer måste leva upp till olika normer och värderingar för att anses legitima i sin miljö. Social legitimitet är en viktig del till det institutionella perspektivet (DiMaggio & Powell, 1983). Förutom att organisationerna behöver råvaror, arbetskraft och kapital etcetera är de även beroende av samhällets acceptans. Det kan gå så långt att organisationen kan tvingas lägga ner sin verksamhet om omgivningen ifrågasätter verksamhetens rätt att överleva (Hatch, 2000). För att organisationer ska bibehålla sin sociala legitimitet och framstå som rationella är det nödvändigt att de anpassar sig till de rationaliserade myterna. Myterna utgör delar av den formella strukturen, det vill säga det är den formella strukturen som svarar på omgivningens förväntningar. Myterna bidrar till organisationens överlevnad genom att ge den legitimitet och stabilitet men det behöver inte innebära att de är effektiva för organisationen (Meyer & Rowan, 1977). Vidare finns begreppet isomorfism och en av de former som finns under detta begrepp benämns som imiterande isomorfism. Imiterande isomorfism innebär att företag väljer att imitera någon annan, till exempel organisationer som är framgångsrika. Detta imiterande kommer från att organisationen känner osäkerhet och kan därför likna andra i organisationer i strävan efter att uppnå framgång och legitimitet (DiMaggio & Powell, 1983).

3.3 Organisationskultur – organisationsidentitet och värderingar

Kultur enligt Heide et al., (2005) formar och formas av kommunikation. Det vill säga genom att vi människor kommunicerar med varandra, delar ett gemensamt språk och förstår de normer och regler som ligger till grund för det arbetet vi gör. Kultur innefattar bland annat ömsesidiga värderingar, kunskaper och erfarenheter. Detta finns inte bara i våra huvuden utan gemensam förståelse skapas i kommunikation med andra. Kommunikationen kan vara att vi med våra kroppar gör poser, gester och mimiker men det kan också bestå av skriftlig och muntlig kommunikation (Sandberg och Targama, 1998). Bangs (1999) definition av organisationskultur är att den består av en uppsättning gemensamma verklighetsuppfattning-

ar, värderingar och normer som utvecklas när medlemmarna i en organisation samverkar med varandra. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) kan organisations skapa grund för en hög känsla av social gemenskap och tillhörighet, vilket är ett behov som de flesta av oss människor har. Värderingarna i en kultur kan förklaras med vad som är viktigt för människorna som ingår i kulturen, vilket kan vara lojalitet, demokrati etcetera. Dessa värderingar utgör grunden för vad som är rätt och fel och kan då beskrivas som en slags moralisk kod (Hatch, 2000).

Organisationsidentitet innebär vad som kännetecknar en organisation i relation till andra. Det vill säga vem är vi som företag, vad står organisationen för och vad skiljer oss från andra organisationer. Något som också kan ge identitet är tydliga värderingar, symboler och idéer. Det primära för en organisationsidentitet är att medlemmar av en organisation kan identifiera sig med denna. Det som avgör för hur stark identifikationen är med organisationen är om den upplevs som tydlig eller inte. Frågorna man kan ställa sig är om den hänger ihop på ett tydligt sätt eller om den har några särdrag (Alvesson, 2015).

Enligt Malbašić och Brčić (2012) uppstår organisationsidentiteten från accepterade organisations värderingar. De anställda måste se att värderingarna är förankrade i organisationens identitet för att värderingarna ska få den inverkan och betydelse som är tänkt. Vidare menar Heide et al., (2005) på att i arbetet med att bygga en värdestyrd organisation är det viktigt att värderingarna ger mening för mottagarna i organisationen. För att medarbetarna ska kunna leva efter de värderingar som finns uttalade måste organisationen arbeta effektivt med dessa värderingar för att säkerställa dess efterlevnad och tolkningen av dem (Heide et al., 2005).

3.4 Organisationskultur och den fysiska strukturen

Enligt Schein består den kulturella kärnan av uppfattningar och grundantaganden som sedan sträcker sig igenom de normer och värderingar som medlemmarna är medvetna om och upprätthåller. De val och beslut som medlemmarna sedan gör styrs av de värderingarna och normerna som finns. Till slut kan dessa kulturella handlingar synliggöras genom artefakterna (Hatch, 2000). Enligt Hatch (2000) kan artefakterna förklaras som de synliga uttrycken för kulturen, det vill säga artefakterna kan sägas vara resultatet av kulturen (Eriksson-Zetterquist et al., 2012). Det finns flera olika sätt som kulturen kan ges i uttryck på. Ett av de uttrycken är materiella uttryck som utgörs av arkitektur och fysisk struktur (Bang, 1999;

Forslund, 2013). Enligt Forslund (2013) kommunicerar byggnader mening och fokus ligger då på vilka värderingar och vilken mening olika typer av lokaler och byggnader uttrycker.

Byggnaderna kan bland annat ge oss känslor som förvirring, slutenhet och öppenhet. Bang (1999) menar att utformningen av kontorslandskap, fasader och byggnader avser hur de fysiska delarna är utformade i en organisation och kan påverka organisationskulturen. Likt Forslund (2013) diskuterar även Bang (1999) att den fysiska strukturen kan förmedla öppenhet etcetera. Genom att påverka delar av den fysiska strukturen påverkar man hur de anställda uppfattar organisationens verklighet och inte bara första intrycket av organisationen. Exempelvis påverkar ett öppet kontorslandskap möjligheten till en öppen kommunikation med sina medarbetare (Bang, 1999).

4. Metod

Syftet med studien är att få en djupare förståelse för vad som händer med kommunikationen, kulturen och gruppsammanhållningen i flytten till en ny fysisk struktur, som i detta fall är ett aktivitetsbaserat kontor och hur medarbetarna upplever och påverkas av denna förändring. För att undersöka detta kommer studien att genomföra kvalitativa intervjuer på ett urval av de anställda inom IKEA för att fånga deras individuella upplevelse och erfarenhet kring övergången till den nya fysiska strukturen. Det insamlade materialet kommer därefter att analyseras och tolkas utifrån tidigare forskning samt de teorier som studien valt att använda. Metoden som kommer att användas beskrivs mer ingående i detta kapitel och kommer att inledas med studiens vetenskapliga utgångspunkt.

Den vetenskapliga utgångspunkt som studien kommer att stödja sig på är den ontologiska ståndpunkten som innebär att världen är konstruerad. Den epistemologiska grunden kommer vara utifrån ett socialkonstruktivistiskt synsätt, vilket innebär att jag förstår verkligheten som social konstruerad. Med andra ord finns det inte en enda sanning eller en verklighet bortom den enskilda individens subjektiva beskrivning, utan allt konstrueras i samspel med andra och skapar därför flera sanningar. Den kunskap jag får till mig i denna studie är något som produceras genom interaktionen mellan mig som intervjuare och mina intervjupersoner (Creswell, 2014; Berger & Luckmann, 1966). Detta innebär att resultatet hade sett ut på ett annat sätt om denna studie hade genomförts av en annan person, i en annan organisation eller vid en annan tidpunkt. Vidare kommer studiens analysarbete att anta hermeneutiken som en tolkande vetenskap (Ekström & Larsson, 2010). Hermeneutiken tillhör den tolkande traditionen vilken innebär att världen är socialt konstruerad och kan förklaras genom att delar endast kan förstås när de sätts samman med helheten. I analysen av materialet kommer jag att ha intervjupersonernas situation i baktanke, vilket är i enlighet med den hermeneutiska tolkningsramen som menar att det finns en ständig förflyttning mellan texten och kontexten i det som ska tolkas (Prasad, 2005). Intervjupersonernas situation åsyftar att ha deras bakgrund i åtanke som exempelvis innebär hur länge de har arbetat inom företaget. Jag är medveten om att jag som forskare har egna referensramar och att dessa oundvikligen kommer att finnas med i det jag tolkar (Creswell, 2014; Alvesson & Skoldberg, 2008). En-

ligt Alvesson och Sköldbberg (2008) är tolkningen alltid ett återskapande då forskarens subjektiva referensramar är med och påverkar tolkningen.

4.1 Val av metod – kvalitativa intervjuer

Studien kommer att använda sig av en kvalitativ metod. Detta eftersom syftet är att fånga en djupare förståelse av individuella erfarenheter och uppfattningar kring det aktivitetsbaserade arbetssättet (Bryman, 2011). Intervju som metod är ett lämpligt val till studiens syfte då det kan hjälpa mig att få en insikt till främst medarbetarnas men även chefernas erfarenheter, åsikter och värderingar (Patton, 1990). Genom intervjuer kan jag ta reda på saker som jag inte direkt kan observera. Det vill säga jag kan inte observera känslor, tankar och beteenden i olika situationer utan jag måste fråga de olika personerna om dessa saker (Patton, 1990). En intressant aspekt i intervjuprocessen och den kunskap som skapas genom en intervju är att se intervjuaren utifrån resenärmetaforen. Detta kan beskrivas genom att jag som intervjuare tas med på en resa, där kunskapen konstrueras genom mig som intervjuare och mitt intervjuobjekt. I mötet mellan mig som intervjuare och mina intervjupersoner har ett samtal skapats. På denna resa i detta samtal kan jag följa med intervjupersonerna i deras tankegångar och ta del av deras erfarenheter och synsätt men man måste även vara beredd på oväntade vändningar under intervjuens gång (Brinkmann & Kvale, 2015).

Vidare har semistrukturerade intervjuer används för att jag ville att kunskapen skulle produceras tillsammans med intervjupersonerna (Brinkmann & Kvale, 2015). Detta då jag som intervjuare inte vill styra intervjun utan tycker att intervjupersonerna ska styra intervjun efter deras kunskaper och erfarenheter. I intervjuerna ska jag som forskare ska vara öppen och flexibel för att gå utanför de redan uppsatta teman som finns i intervjuguiden och även vara beredd på att ställa spontana följdfrågor. Intervjuguiden kommer därmed inte följas strikt utan jag kommer ställa frågor i den ordning som passar bäst för att göra intervjun så naturlig som möjligt (Bryman, 2011).

4.2 Genomförandet av intervjuerna

För att samla ihop studiens material använde jag mig av personliga intervjuer och en Skype intervju. Jag är medveten att det finns nackdelar med att intervjua via Skype i jämförelse med att träffa personen eftersom jag i en Skype intervju till exempel inte haft möjligheten att läsa av kroppsspråk. Detta är istället något jag kan reflektera över i studiens analysdel (Seitz, 2016). Intervjuerna genomfördes både med chefer och medarbetare som arbetar på IKEA i Sockerbruket. Jag har varit väl förberedd inför varje intervju och tagit hänsyn till en rad

olika saker. Det kunde exempelvis vara att varje intervju utfördes i ett tyst rum som fanns beläget i Sockerbruket. Detta för att intervjun skulle bli så ostörd som möjligt men också för att intervjupersonerna skulle få vara anonyma. Jag testade även mina inspelningsenheter innan intervjuerna för att få en så bra ljudupptagning som möjligt (Bryman, 2011). Inför intervjuerna var jag som intervjuare strukturerad. Det vill säga att jag inledde varje intervju med information om undersökningens syfte, frågade ännu en gång om det var okej att de blev inspelade, informerade om att deras svar kommer att behandlas konfidentiellt och frågade också om de undrade över något innan intervjun startade. I slutet av intervjuerna hade jag även en kort summering på vad jag som intervjuare hade lärt mig från intervjun, vilket intervjupersonerna också gav sin feedback på. Intervjuerna avslutades med frågan om det är något de vill ta upp eller tillägga, detta då intervjupersonerna får en ytterligare chans att ta upp något som berör ämnet. I min intervjuroll har jag även varit öppen och lyhörd i relation till det intervjupersonerna pratat om och varit flexibel till nya aspekter under hela intervjun och ställt följdfrågor på det (Brinkmann & Kvale, 2015).

Intervjuerna genomfördes med en intervjuguide som tagits fram för studien. Intervjuguiden hjälpte mig att genomföra intervjuer med flera olika personer mer organiserat, genom att i förväg kunna avgränsa det som skulle undersökas (Patton, 1990). Intervjuguiden bestod av ett antal teman och under varje tema har underliggande frågor skapats, som först började med en övergripande fråga och som sedan övergick till mer fördjupade frågor (Ekström & Larsson, 2010). Tanken bakom skapandet av de olika temana och intervjufrågorna var att hjälpa till och svara på studiens frågeställningar, vilket formulerades på det sätt som kunde underlätta detta. Det första temat i intervjun innebar att personerna skulle berätta om sin bakgrund, exempelvis arbetsroll. Detta eftersom jag då kunde sätta personens svar i ett sammanhang. I utformningen av intervjuguiden togs det även hänsyn till ordningen i de olika temana för att få en så naturlig övergång som möjligt i intervjun (Bryman, 2011). Intervjuerna var i genomsnitt 30-46 minuter långa och jag intervjuade sammanlagt fyra chefer och elva medarbetare. Jag kände mig nöjd med femton intervjuer då jag upplevde att dessa intervjuer gav mig ett rikt empiriskt material som kunde hjälpa mig att besvara studiens syfte och forskningsfrågor.

4.3 Urval

Studiens urval är baserat på ett målstyrt urval eftersom jag har valt ut individer som jag anser bäst kan besvara studiens forskningsfrågor (Bryman, 2011; Patton, 1990). Men för att studien också ska få ett sådant rikligt material som möjligt har det funnits en viss spridning inom de intervjuade. I det målstyrda urvalet togs det fram ett par kriterier som ansågs behöva uppfyllas för att få med de personer som bäst kunde hjälpa mig att besvara forskningsfrågorna. Studiens kriterier var att intervjupersonerna bör vara en blandning av åldrar för att få en så bra spridning som möjligt, ha olika arbetsroller då det är intressant att se om olika arbetsroller har en påverkan på medarbetarnas upplevelser, en jämn blandning av män och kvinnor för att även här få en sådan bra spridning som möjligt, en blandning av både medarbetare och chefer för att kunna jämföra dessa befattningar och att personerna ska ha arbetat med aktivitetsbaserat under en längre tid för att de ska ha erfarenhet av hur det är att arbeta med denna kontorsform.

Målet med studien är att skapa förståelse för hur medarbetarna upplever att kommunikationen, gruppsammanhållningen och kulturen fungerar och påverkas av en aktivitetsbaserad kontorsmiljö. Utifrån detta anser jag därför att det är nödvändigt att intervjua anställda som arbetar inom en organisation där man har infört ett aktivitetsbaserat arbetssätt. Jag valde även att intervjua chefer då jag tyckte det kunde vara intressant att jämföra om deras arbetsroll i jämförelse med medarbetarnas har samma upplevelser eller om de skiljer sig från varandra. I processen när intervjuobjekten skulle tas fram fick jag hjälp av en kontaktperson på IKEA för att hitta de personer som kunde uppfylla de kriterier jag hade. Anledningen till att jag fick hjälp att hitta dessa personer är av ett effektivitetsskäl då de hade vart svårt för mig att själv hitta personer på ett företag som kan möta dessa kriterier. Kontaktpersonen på IKEA gav mig en lista med anställda som mötte de kraven jag hade och jag fick därefter mejla dessa personer och fråga om de kunde tänka sig att bli intervjuade. Det var med andra ord helt frivilligt för de anställda att ställa upp på en intervju.

De konsekvenser som medföljer studiens urval kan exempelvis vara mitt val av antal chefer. Nu var det inte chefernas upplevelser och erfarenheter som var mitt primära fokus i studien utan medarbetarnas, men fyra intervjuer kan anses vara få i antalet för att basera ett vetenskapligt resultat på. Men de få chefer som blev intervjuade har ändå gett en slags indikation på hur deras upplevelser var kring området, vilket är användbart. Risken finns också att urvalet kan vara vinklat eftersom jag inte själv valde ut intervjupersonerna utan tog hjälp av min kontaktperson på IKEA som då blev mellanhanden för detta urval.

4.4 Analytiskt tillvägagångssätt

I mitt analytiska tillvägagångssätt blev jag inspirerad av att arbeta enligt den analytiska abstraktionsstegen (Eksell & Thelander, 2014). Till en början skapade jag texten genom att transkribera intervjuerna, vilket blev underlaget för analysarbetet. Vid transkribering av intervjuerna har irrelevant information tagits bort. Jag har valt att inte ta med information som inte uppfyller någon mening i analysen och som inte kan hjälpa till att svara på studiens syfte och forskningsfrågor (Ekström & Larsson, 2010; Brinkmann & Kvale, 2015). Efter att allt material var transkriberat påbörjades kodningsprocessen där jag började med att kategorisera studiens insamlade data (Spiggle, 1994). I kodningen har ett induktivt förhållningssätt använts eftersom jag ville vara öppen inför det empiriska materialet (Patton, 1990). Detta innebär att jag inte har skapat kodkategorierna utifrån några förutbestämda teorier utan att jag har utgått från empirin och byggt kodkategorierna utifrån intressanta iakttagelser med utgångspunkt i studiens forskningsfrågor och syfte (Eksell & Thelander, 2014).

I arbetet med det insamlade materialet sökte jag bland annat efter vilka av kategorierna som hängde ihop men som också skiljde sig från varandra och har även tydliggjort detta i analysen (Spiggle, 1994). Detta gjordes digitalt med understrykningspenna där olika kategorier fick olika färger. Utifrån de kategorier som plockats ut skapades fyra olika teman som på så sätt visade en samlad bild av hur dessa kategorier hade ett samband med varandra. Dessa fyra teman var; *lättare att kommunicera över gränserna, gruppsammanhållningen har blivit sämre, värderingarna har förstärkts i den nya fysiska strukturen och stor utmaning för en nyanställd*. Under den första delen av analysprocessen har jag gjort en vertikal läsning som sedan övergått till en horisontell läsning där temana hamnade i fokus. I detta steg blev det också möjligt att med det empiriska materialet göra kopplingar till teorin och se eventuella mönster (Eksell & Thelander, 2014).

4.5 Studiens kvalitet

Studiens kvalitet har styrkts genom att hänsyn har tagits till några etiska aspekter. Dessa etiska aspekter är involverade under hela forskningsprocessen och startar med att följa några regler innan studerandet av människor börjar. Först tog studien hänsyn till den etiska aspekten *informerat samtycke* (Brinkmann & Kvale, 2015). Det informerade samtycket har uppfyllts genom att deltagandet har varit helt frivilligt. Intervjupersonerna blev väl informerade om undersökningens syfte och vad deras deltagande uppfyllde för syfte i studien och att de hade rätt avbryta intervjun om så önskades. Studien har även tagit hänsyn till den etiska

aspekten *sekretess* (Brinkmann & Kvale, 2015) vilket innebär att uppgifter om intervjupersonerna har behandlats konfidentiellt. Inga personliga uppgifter har nämnts och transkriberingarna har enbart avlyssnats av mig som forskare. Vidare har studien bara använts i ett forskningssyfte, det vill säga att materialet inte varit tillgängligt för något annat ändamål än för forskning, vilket deltagarna även blivit informerade om.

Ett reflexivt förhållningssätt har även tagits hänsyn till i studien, vilket innebär att forskaren kritiskt reflekterat över sina egna tolkningar (Alvesson & Skoldberg, 2008).

Eftersom jag som forskare har med mitt eget bagage av erfarenheter och förkunskaper bör jag reflektera över min egen roll som forskare och inse betydelsen av detta i mitt tolkande och hur det påverkar slutprodukten. Jag har även strävat efter att uppnå trovärdighet och äkthet i studien genom att tydligt beskriva studiens resultat. Jag har också rapporterat resultaten till de personer som är en del av studien och gjort det jag kan för att presentera en rättvis bild av de uppfattningar och åsikter som kommer från intervjupersonerna (Bryman, 2011).

5. Analys

I detta kapitel kommer studiens empiriska material att presenteras och analyseras utifrån studiens valda teorier samt tidigare forskning. För att värna om studiens syfte har jag valt att bygga analyskapitlet utifrån studiens frågeställningar. Vidare kommer analysen bestå av fiktiva namn under de citat som valts ut. Detta då jag anser att intervjupersonernas upplevelser, tankar och idéer blir mer personliga och mer inlevelsefulla att läsa.

5.1 Upplevelsen av övergången till ett aktivitetsbaserat kontor

I intervjuerna ställdes frågan hur de anställda upplevde övergången till ett aktivitetsbaserat kontor. Detta för att få en bild av om IKEA i sin flytt till ett aktivitetsbaserat kontor främst tänkt på sina medarbetare och anpassat den nya kontorsformen efter dem eller om IKEA istället bara var intresserad av att följa med den aktivitetsbaserade trenden. Jag fick klart för mig att intervjupersonerna hade en positiv upplevelse av flytten och att den nya kontorsmiljön över lag fungerar bra i deras arbete.

Det fanns dock en motstridig åsikt till detta då personen i fråga upplevde att övergången till ett aktivitetsbaserat arbetssätt inte var lika positivt. Personen menade på att denna kontorsform inte är optimal för dennes arbete, främst för att den då tappar kontakten med andra medarbetare. Han/hon upplevde att det är svårt att få lugn och ro runt sin arbetsplats eftersom det är mycket ljud runt omkring som stör och anser att det var skillnad i jämförelse med innan, när arbetet utfördes i ett öppet kontorslandskap. Detta eftersom personen då enbart blev störd av sina närmsta kollegor. Det fanns även upplevelser kring att man till en början var lite negativ inför övergången eftersom man då inte skulle få ett eget skrivbord, men efter en kort tid vände denna känsla till något positivt.

[...] jag behöver inte ha ett skrivbord, liksom. Som sagt så, jag springer på så mycket möten, så att jag behöver inte en fast plats. I början så trodde jag nog kanske att jag behövde det, men jag använder ju inte den, så att jag tycker det är superbra.

– Åsa

Att IKEAs organisationsförändring till ett aktivitetsbaserat kontor skulle handla om organisationens överlevnad vilket Burke (2011) diskuterar, för att det exempelvis råder stor konkurrens, är troligtvis inte den primära anledningen. Min reflektion är istället att IKEA är intresserade av att testa något nytt (Czarniawska, 2005) och tänker samtidigt att den nya kontorsformen ger en bild av att organisationen som modern, vilket också är en vanlig orsak till de flesta organisationsförändringar (Johansson & Heide, 2008). Samtidigt är givetvis kostnadsbesparingar en bidragande faktor bakom hela förändringen. Om företag ser att andra organisationer, bortsett från kontoret i Hubbhult som är IKEAs första aktivitetsbaserade kontor, kan dra ner på kostnaderna och nå framgång med ekonomin är det lätt att efterlikna dessa organisationer (DiMaggio & Powell, 1983). Det vill säga, det är ett kostnadseffektivt val eftersom lokalytan minskas.

[Anledningen till att IKEA införde aktivitetsbaserat] Ja det är väl egentligen att så många människor som möjligt ska rymmas på ett och samma kontor med så få skrivbord som möjligt, tror jag till en viss del [...] så det är ju säkerligen att spara yta och spara kostnad.

- Per

Enligt IKEA själva är syftet med denna förändring att attrahera nya medarbetare, men också för att det är viktigt för de anställda som arbetar på IKEA idag. Som vi kan se har IKEA lyckats skapa en kontorsmiljö där de anställda verkar trivas bra, men jag tror inte att denna förändring främst handlar om en extern överlevnad för IKEA. Däremot är flytten till ett aktivitetsbaserat arbetssätt en stor fördel internt då det är kostnadseffektivt och att de samtidigt kan visa sig trendiga genom att följa denna kontorstrend. Det ger dock ingen bra legitimitet för IKEA att enbart gå ut till omgivningen och säga att förändringen främst är kostnadseffektiv utan det måste finnas andra motiv till genomförandet. Motiven utåt kan vara som de själva uttrycker att attrahera nya medarbetare och att det skapar ett bättre arbetssätt för personalen som arbetar i verksamheten i dag.

Mina tankar kan förklaras ytterligare genom de rationaliserade myterna (Meyer & Rowan, 1977). Jag tror som sagt inte att det aktivitetsbaserade kontoret är en myt som IKEA måste följa med för sin överlevnad men det räddar företagets rykte genom att inte säga att flytten beror på sänkta kostnader. Det ger mer legitimitet att säga att IKEA i flytten tänker på deras nuvarande medarbetare och på deras framtida medarbetare. Ett problem idag som nämnts tidigare är att många företag i sin organisations förändring till ett nytt kontor går

efter vad andra företag gör. Det är viktigt att organisationer anpassar kontorsdesignen till verksamhetens egna behov och det individuella arbetet (Toivanen, 2015; Appel-Meulenbroek et al., 2011). Även om det är viktigt att fundera på verksamhetens egna behov borde företaget också reflektera om deras intresse av att följa med modet kommer innebära en risk för organisationen externt. Skulle det fungera bra för en nyanställd att arbeta på detta sätt? Efter samtliga intervjuer fanns det en tydlig uppfattning kring att IKEA i sin övergång till ett aktivitetsbaserat kontor på Sockerbruket har gjort ett ordentligt arbete och verkligen sett till att de har fått med sina anställda under hela förändringsprocessen. Detta är därför ett svar på att IKEA inte bara har implementerat denna kontorsform för att enbart vara trendiga utan även sett till att medarbetarna har fått de förutsättningar de behöver för att kunna arbeta i ett aktivitetsbaserat kontor. Studien kan därför svara att IKEA har lyckats med att skapa ett kontor som både fungerar för deras anställda i deras arbete och att företaget samtidigt kan vara kostnadseffektiva och visa sig moderna på samma gång.

[...] Det blir halvdant och det har man ju hört en del exempel från andra företag, där de har, på ytan ser det aktivitetsbaserat ut, men det är inte det. För man har inte gjort det all the way [...] det har IKEA gjort. Det är en skillnad, och det är därför det är så, så bra.

– Markus

För att ytterligare få bekräftat om IKEA hade vart noggranna med att få med och inkludera sina anställda i flytten till ett aktivitetsbaserat kontor ställdes frågan varför de tror att IKEA införde aktivitetsbaserat på Sockerbruket. Här tyckte jag det kunde vara intressant att se om det fanns någon skillnad i uppfattningen mellan chefer och medarbetare. Det vill säga om cheferna hade ett annat syfte med övergången i jämförelse med medarbetarna. Efter intervjuerna tolkade jag det som att både cheferna och medarbetarna hade samma kunskap och förståelse kring syftet med flytten till ett aktivitetsbaserat kontor oavsett vilken position man hade. En stark åsikt som framkom i intervjuerna var att den gamla kontorsformen inte var fullt optimal eftersom många av de anställda sällan använde sitt skrivbord. Detta då de i stort sätt var runt på andra ställen under dagarna vilket resulterade i tomma plaster.

[...] jag kan hålla med om att det är ett totalt slöseri att ha fasta arbetsplatser för det är ju sällan. Tittar jag på mig själv så hade jag kanske kunnat utnyttja mitt skrivbord

kanske max 15 procent eller någonting sånt så att. De kan ju inte ens motivera till att blockera en yta på det sättet ju.

– Olof

Den nyaste trenden som rapporterats bland annat av Åslund (2016) och av redaktionen HRnytt (2016) är att vi föredrar ett eget kontorsrum på vår arbetsplats. Resultatet i denna studie visar på att ett eget kontorsrum inte är att föredra utan intervjupersonerna trivs mycket bra i en aktivitetsbaserad miljö. Detta då de anser att kontorets utformning i olika zoner fungerar bra i deras arbete eftersom den erbjuder individen många alternativ att utföra sina uppgifter på utifrån vad som passar personen bäst. Detta resultat kan förklaras genom att de olika zonerna hjälper medarbetarna att strukturera upp deras arbete och ger dem även möjlighet att själva välja var de vill arbeta beroende på vilka uppgifter och interaktioner de har (Ekstrand & Damman, 2016).

5.2 Vad händer med kommunikationen i en aktivitetsbaserad miljö

Det märktes tydligt att kommunikationen över gränserna är en betydande faktor som kan svara på frågan vad som händer med kommunikationen i en aktivitetsbaserad arbetsmiljö. I intervjuerna framgår det en stark upplevelse kring att kommunikationen mellan andra avdelningar nu är lättare än tidigare, när det var ett öppet kontorslandskap. Förklaringen till varför kommunikationen har ökat över gränserna kan vara att det aktivitetsbaserat kontoret nu har en gemensam ingång till byggnaden, det finns en gemensam trappa för att ta sig till de olika våningsplanen, det är enklare att springa på mer folk då man rör sig mer i huset eftersom den fasta platsen inte är kvar och för att det finns mer öppna ytor där vem som helst kan sätta sig. Detta resultat kan förklaras av Davis (1984) som menar att det är utformningen av väggar, ingångar och korridorer som kan begränsa den sociala interaktionen.

I detta fall har den nya fysiska strukturen gällande ingångar, väggar och korridorer utformats på ett bra sätt som möjliggör för ökad interaktion och kommunikation. Även om det aktivitetsbaserade kontoret tycks bestå av mer avgränsade väggar än ett öppet kontorslandskap upplever ändå medarbetarna att den sociala interaktionen med andra människor utanför arbetsgruppen har förbättrats. Detta kan troligtvis förklaras genom att de andra fysiska delarna som ingångar och korridorer har utformats på ett bättre sätt, vilket gör att de tillsammans kompenserar för en upplevd ökad kommunikation.

[...] Sedan har ens nätverk, och träffa andra, har ökat och blivit större [...] För att tidigare så satt man ju, alla satt liksom, på sina ställen [...] man fikade och åt lunch med sina arbetskamrater och man blev ju lite i sin bubbla. Nu är det ju mycket mer, jag menar, här träffas ju liksom, alla går ju ner och äter nere i köket, restaurangen som vi har där nere. Och eftersom man rör sig mycket mer i huset så stöter man på liksom folk mycket mer och man går och hämtar kaffe och då träffar man någon och så börjar man prata lite, eller sådär, så att man ser ju andra mycket mer, och det blir det här lite, bara snacka lite vid kaffemaskinen och sånt. Och man kanske får lite mer koll på liksom vad andra gör och så, på det sättet. Så att det är ju jättepositivt.

– Lotta

Även om det fanns starka positiva upplevelser kring kommunikationen med andra avdelningar fanns det dock även motsättningar. Motsättningarna innebär att det är svårare att kommunicera med andra avdelningar eftersom personerna nu inte har en fysisk plats, vilket gör det är svårare att hålla reda på var folk befinner sig i byggnaden.

[...] Ja, det som var innan, då, det skulle kunna vara att om jag behövde prata med någon så visste jag ju var de fysiskt satt. Så kunde jag gå dit och se om det, om vi säger att det var en grupp, så kanske jag kunde fråga någon av dem tre som var där, om någon av dem var där. Men nu får man ju maila, för nu vet man ju inte var de är någonstans. Så det är ju mer, att jag tycker det är mer mail och chatt än fysiskt träffas. Så är det ju, helt klart. Just att man inte riktigt vet var de är.

– Amanda

Medarbetarnas uppfattning om att kommunikationen har ökat över gränserna kan också förklaras genom att det aktivitetsbaserade kontoret är mer flexibelt och möjliggör för att de olika avdelningarna kan sitta mer blandat med varandra i de olika zonerna. Detta i jämförelse med när de anställda hade var sitt skrivbord och då satt på samma ställe med samma människor. Med det nya kontoret har de anställda nu lättare för att interagera med varandra eftersom de sitter mer blandat och närmre varandra i byggnaden (Festinger, Schacter & Back, 1950, refererat i Davis, 1984; Hatch, 2000; Forslund, 2013). Även om det fysiska avståndet fortfarande kan verka stort då medarbetarna fortfarande sitter och arbetar på olika våningsplan i olika zoner upplevs ändå den sociala interaktionen ha ökat. En förklaring till

detta kan vara att det aktivitetsbaserade kontoret är så pass flexibelt i sin utformning att det är mycket lättare att springa på andra människor än tidigare.

5.3 Påverkan på gruppsammanhållningen i en ny fysisk struktur

En annan faktor som jag också fångade upp från flera av mina intervjuer var att kommunikationen inom gruppen i en aktivitetsbaserad miljö har försämrats. Det vill säga gruppsammanhållningen har blivit sämre. I denna fråga var det intressant att se om upplevelsen kring gruppsammanhållningen stämde överens med både chefer och medarbetare eller om deras upplevelser skilde sig åt. Svaren visade på att cheferna och medarbetarna hade samma tankar kring gruppsammanhållningen. Det fanns en stark åsikt om att kommunikationen med den närmsta gruppen hade försämrats då de fysiska platserna försvunnit och att man inte längre sitter bredvid varandra. Som följd av detta anser de anställda att det är svårt att hitta sina kollegor med tanke på att de kan befinna sig var som helst i byggnaden. Den upplevda försämrade kommunikationen med den närmsta gruppen kan förklaras genom att det fysiska avståndet mellan gruppmedlemmarna är för stort, vilket i sin tur påverkar interaktionen mellan dem. Ett för stort fysiskt avstånd mellan dem försämrar också gruppkänslan eftersom de sitter för långt ifrån varandra för att kunna upprätthålla en bra social interaktion (Forslund, 2013; Hatch, 2000).

Denna studie samt studien som utfördes av forskarna De Been och Beijer (2014) har kommit fram till samma resultat gällande gruppsammanhållning och kommunikation i en kontorsmiljö. Förklaringen till studiernas gemensamma resultat, gällande en försämrad kommunikation och en försämrad gruppkänsla, kan bero på att det är lättare att kommunicera med sina medarbetare när man sitter i nära anslutning till varandra och har då lättare för att hitta varandra. Att ett kort fysiskt avstånd kan innebära en positiv effekt på kommunikationen och gruppsammanhållningen är mycket trovärdigt eftersom ett långt fysiskt avstånd i denna studie visar på har en negativ effekt på kommunikationen och gruppsammanhållningen.

[...] Nackdelen är att du vet inte vart de andra personerna är någonstans. Och där, vi har definitivt inte riktigt lyckats 100 procent än kan jag tycka [...] så den direkta kommunikationen saknar jag ibland här, att jag inte riktigt vet vart personen är, om den är här och om han är tillgänglig eller någonting liknande.

– Sören

[...] det som inte är så bra, det är att man tappar lite utav de här team, sammanhållningen, eller, förut hade jag ju ett team, även om vi hade clean desk approach, även om vi hade, så satt vi ju ofta tillsammans, jag såg mina medarbetare varje dag. Det har jag konstaterat att, den biten tappar du. Det är inte alltid jag har tid att springa och leta upp mina medarbetare, för jag vet ju inte riktigt var de sitter.

– Åsa

Det fanns även upplevelser om att grupsammanhållningen inte hade påverkats negativt eftersom personerna i fråga inte hade något behov av grupsammanhållning inom den närmsta gruppen. I intervjuerna framgick det även upplevelser om att man både ansåg att grupsammanhållningen hade försämrats men också kände att man klarar sig utan gemenskapen. Förklaringarna till detta var att individerna ansåg sig väldigt självständiga och individuella i sitt arbete men även att gruppen hade olika arbetsuppgifter och inte var beroende av varandra i vardagen.

[...] Sen så har jag en roll som att vi jobbar individuellt. Vi jobbar inte i team med varandra. Så det gör ju att inte vi behöver sitta ihop heller utan det är med det här, vi har vissa grejer lite gemensamt men i det dagliga jobbar vi inte tillsammans.

– Anette

En intressant aspekt är att cheferna i diskussionen kring grupsammanhållningen menade på att vi i framtiden kanske ska fråga oss själva hur mycket gemenskap vi behöver inom gruppen och att vi kan vara en del av ett team utan att ses hela tiden, det handlar mycket om den mentala biten att man inte fastnar i gamla vanor utan istället har ett nytänkande kring detta.

I vårt team har alla samma roll men de jobbar inte med varandra. [...] Men där kan man fråga sig, behöver vi samma nivå av gemenskap i teamet. För samtidigt säger vi ju att gemenskapen med massa andra har ökat, man kanske inte bara orkar ha en viss nivå av gemenskap [...] man kanske ska justera sina förväntningar och hur mycket gemenskap man ska ha med sitt närmsta team.

– Susanne

Resultatet tyder på att det aktivitetsbaserade kontoret både har en positiv och negativ påverkan på kommunikationen. Detta då kommunikationen har ökat mellan avdelningar men sam-

tidigt blivit sämre inom den närmsta gruppen. Det kan förklaras genom att det aktivitetsbaserade kontorets fysiska struktur uppmuntrar till att individerna kommer närmre andra grupper eftersom de nu inte sitter på sina fasta platser på ett speciellt våningsplan. En trolig orsak till varför medarbetarna upplever att kommunikationen över gränserna har blivit lättare är för att intervjupersonerna har vart på IKEA under en lång tid. Medellängden för hur länge dessa personer har arbetat för IKEA är 11 år, vilket innebär att de har en lång erfarenhet av bolaget och därmed byggt upp sitt kontaktnät. En person som har arbetat längre inom ett företag känner igen mer människor och har lättare för att starta en konversation med andra.

Samtidigt som kommunikationen över gränserna ökar minskar kommunikationen med den närmsta gruppen då de inte längre ser sina kollegor varje dag på grund av att de inte har sina fasta platser. Man kan säga att korta interaktioner mellan olika avdelningar har ökat i det aktivitetsbaserade kontoret på grund av att medarbetarna nu springer på och ser varandra mer. Starka band mellan individerna är delvis oföränderlig då relationen med andra avdelningar har förbättrats med tanke på de öppna utrymmen men inom den närmsta gruppen har de starka banden försvagats eftersom de nu inte ser varandra lika ofta. Forskarna Boutellier et al., (2008) kom fram till ett liknande resultat i deras studie. De fann att antalet svaga band och korta interaktioner mellan individerna ökade i ett multiutrymmes kontor samtidigt som starka band mellan individerna var oföränderlig. En förklaring till de båda studiernas resultat kan förklaras av Davis (1984) teori om att placeringen av möbler och utformningen av ingångar, korridorer samt väggar påverkar den sociala interaktionen i en byggnad. Den fysiska strukturen i ett aktivitetsbaserat kontor samt i ett multiutrymmes kontor möjliggör för mer spontana och korta möten eftersom dessa kontor är utformade med mer allmänna ytor där individer från alla avdelningar kan springa på varandra mer. I denna studie handlar det exempelvis om den gemensamma ingången till byggnaden, den gemensamma trappan upp till de olika våningsplanen samt att byggnaden inte består av trånga smala korridorer utan ytorna är mer öppna för att uppmuntra till mer sociala interaktioner.

Känslan av att grupsammanhållningen och att det starka bandet med gruppen har försämrats kan genom Davis (1984) teori förklaras genom att det aktivitetsbaserade och multiutrymmes kontoret har tagit bort de fasta platserna och istället skapat fler rum eller zoner för att kunna utföra sina arbetsuppgifter. Väggarna mellan gruppen påverkar såklart interaktionen mellan dem eftersom de inte ser varandra lika ofta. Även om det är på detta viset måste gruppen ändå försöka arbeta på relationen sinsemellan, därför använder medarbetarna andra kommunikationskanaler för att hålla kontakt med varandra. Några av de kanaler som nämnades i intervjuerna och som användes mest var mejl och chatt via Skype.

5.4 Påverkan på kulturen i en ny fysisk struktur

För att ta reda på om den nya fysiska strukturen har haft någon påverkan på kulturen ställde jag frågan om de anställda upplevde att IKEAs värderingar och normer påverkas av det aktivitetsbaserade arbetssättet. I intervjuerna framgick det en stark åsikt om att IKEAs värderingar hade förstärkts i denna kontorsform. I intervjuerna talades det om värderingen *togetherness*, som utgör kärnan i IKEAs kultur. Uppfattningen var att *togetherness* hade förstärkts på grund av att den nya kontorsformen har ett mer öppet klimat vilket skapar större tillgänglighet och bättre kommunikation. De anställda berättar att den nya fysiska strukturen har gett dem känslan av öppenhet vilket har en positiv inverkan på organisationskulturen då kontorsformen rimmar med IKEAs öppna och inkluderande kultur (Bang, 1999).

Individerna upplever att det är lättare att ta del av informationen och att det är enklare att träffas och mötas vilket också innebär att man nu arbetar mer tillsammans och kan hjälpa varandra på ett annat sätt. Genom att förändra den fysiska strukturen innebär det en påverkan på hur medarbetarna uppfattar organisationens verklighet (Bang, 1999). I detta fall innebär det att det aktivitetsbaserade arbetssättet möjliggör för en mer flexibel miljö där bland annat en gemensam ingång, en gemensam trappa för att ta sig till de olika våningsplanen ger de anställda ett öppnare klimat som uppmuntrar till fler interaktioner och bättre kommunikation och som tillsammans gör det enklare att leva upp till värderingarna. När intervjupersonerna nämnde *togetherness* syftar de främst på att gemenskapen, arbetet tillsammans utanför gruppen, har blivit bättre. De menar att man nu syns mer utanför sitt team tack vare det öppna klimatet. Grupperna delas upp och blandas ihop med avdelningar över hela huset, vilket möjliggör för mer samarbete och skapar en mer ”vi-känsla”. Nu finns det även andra sätt att arbeta på i jämförelse med bara konferensrummen, vilket också underlättar till detta samarbete.

I så fall är det väl att det påverkas till det bättre. IKEA står ju mycket för det här att, att det är ju tillsammans, att man ska liksom, att man ska jobba tillsammans, att alla hjälps åt, att alla ska få samma förutsättningar för alla personer, och sådär. Så då tycker jag nog att en sån här arbetsplats stödjer det. Att här det ju inte så, att, jag menar, tredje våningen, där sitter management, och gömmer sig och, så är det ju inte. Utan här är ju, alla har samma möjligheter att boka rum och alla har samma möjligheter att välja en plats att sitta och jobba på [...] man vill göra det möjligt för alla [...] det tycker jag nog att öppenheten och tillgängligheten, och det som IKEA vill ha, det tycker jag nog att det stödjer på rätt sätt. - Amanda

Även om resultatet visar på att den fysiska strukturen har en överlägset positiv inverkan på kulturen finns det ändå motstridiga åsikter till detta. Dessa motstridiga åsikter handlar om att värderingen *togetherness* är svårare att leva upp till i den nya kontorsformen. Upplevelserna om ett försämrat *togetherness* är både inom det närmsta teamet men också i relation till andra avdelningar. I vilket fall som helst kan båda förklaras av samma problem, vilket är att *togetherness* är svårare att leva upp till då alla inte längre sitter på samma ställe. Den fysiska strukturen har med sin flexibla utformning möjliggjort för att arbeta i olika typer av zoner vilket resulterar i ett försämrat samarbete mellan individerna.

Denna negativa uppfattning kan också förklaras genom att de anställda inte kan se att värderingen är förankrad i organisationens identitet och följderna av detta är att värderingen då inte får den inverkan som är tänkt (Malbašić & Brčić, 2012). IKEAs kultur bygger på gemenskap, öppenhet och en inkluderande kultur där deras värderingar har en tydlig koppling med hur företaget vill framstå. Dock kan vi se att värderingen *togetherness* inte till 100 procent stämmer överens med den identitet som IKEA eftersträvar. Detta beror på att den nya fysiska strukturen försvårar möjligheten att leva upp till denna värdering eftersom värderingen bygger på att individerna ska arbeta tillsammans men då hämmas av den nya fysiska strukturen som i sin tur försämrar den personliga kommunikationen. På lång sikt kan detta tros påverka IKEA negativt eftersom organisationsidentiteten inte på ett tydligt sätt hänger ihop med de värderingar som företaget har skapat. Detta eftersom de anställda inte ser poängen med värderingen och även anser att den är otydlig i förhållande till organisationens identitet (Alvesson, 2015).

”Ja det kan jag nog säga lite *togetherness* tappar vi ju [...] vi tappar ju lite det med att sprida ut oss [...] så blir det väldigt svårt att kanske samlas, att göra saker tillsammans”

- Per

Svaren som framkom kring värderingen *togetherness* upplever jag lite svåra att tolka då de anställda definierar värderingen på olika sätt. Det finns uppfattningar om att *togetherness* innebär arbetet tillsammans med den närmsta gruppen och det finns uppfattningar om att detta arbete handlar om den stora gruppen inom verksamheten IKEA. Detta går inte i hand med vad Heide et al., (2005) nämner angående ett företag och dess värderingar. Det vill säga att ett företag bör arbeta aktivt med sina värderingar för att vara säkra på att de följs och tolkas på rätt sätt och även att värderingarna ger mening för mottagarna. En reflektion jag gjort är att de olika upplevelserna kring värderingen främst verkar uppstå ifrån att den tolkas

på olika sätt och att de anställda inte har samma synsätt på värderingens betydelse. Det vill säga om värderingen hade tolkats på samma sätt genom att man fastställde en enhetlig benämning på värderingen skulle det troligtvis inte finnas en diskussion kring detta.

Jag har även här haft i åtanke att intervjupersonerna har arbetat på IKEA under en längre tid. Detta kan ha en stor påverkan för hur de tycker att värderingarna påverkas i en ny fysisk struktur, framför allt när det gäller värderingen *togetherness*. Om man är nyanställd och inte känner många människor och det heller inte finns en fast punkt att träffa sin närmsta grupp på kan detta vara en utmaning. Det kan kännas svårt för en person som är helt ny på IKEA att leva upp till denna värdering.

Det är lättare att få *togetherness* när vi har det här. Just för att det är lättare att [...] jag antar att det har lite att göra med hur länge personen har varit här eller inte [...] nu har jag varit här så länge så har jag liksom, jag känner ju folk mer eller mindre på alla avdelningar i olika mängd. Så för min del så känns det som att alla börjar komma nära igen, och det är ju trevligt för annars har ju dem suttit där borta och gjort det [...] så det är litegrann beroende på det tror jag.

– Josefine

För att fortsätta på spåret med nyanställda fanns det i intervjuerna en stark åsikt om att det aktivitetsbaserade kontoret kanske inte skulle vara optimalt för en nyanställd. Det skulle innebära en stor utmaning att komma in i det nya arbetet och känna samhörighet med företaget. De personer som berättade om detta menade på att om man varit på IKEA under en längre tid känner man mer folk och har ett starkare nätverk. Därför är det svårt att komma in som ny eftersom det inte finns en fast plats där de kan gå till sina kollegor och vet inte heller var de ska leta efter människor. Detta kan medföra att de nya känner sig väldigt vilsna och förvirrade eftersom de är mer beroende av andras närhet och hjälp, vilken blir en längre väg för dem att vandra i denna typ av kontorsmiljö. Som jag har konstaterat tidigare uppfyller *togetherness* till en viss del inte sitt syfte eftersom det finns upplevelser kring att värderingen inte går att leva upp till i den nya fysiska strukturen. Med tanke på värderingen i relation till en nyanställd skulle det troligtvis innebära en stor utmaning för en ny person att börja på ett aktivitetsbaserat kontor där de inte känner någon. Det kan vara svårt för en nyanställd att arbeta tillsammans med andra människor när de inte har byggt upp ett nätverk för att kunna göra det.

[...] jag tror det är ju betydligt mycket svårare att komma som helt ny till det här. Nu känner jag varenda jävla kotte, nästan, eftersom jag har jobbat i 20 (ohörbart) men jag har pratat med en kollega som började ny på IKEA i vår grupp [...] i jul så frågade jag henne [...] hur kändes det att börja här på ett aktivitetsbaserat [...] det var rätt jobbigt tyckte hon faktiskt ändå. För man har inte ett ställe att gå till sina kompisar, det är nog det enda stora negativa som jag kan se att det kan vara knepigt som ny person [...] sen helt ny, där du bara kan sätta dig vart fanken du vill, vart är mina kompisar någonstans som ska ge mig tryggheten och valla in mig. Det blir nog en liten längre väg att vandra som helt ny.

– Olivia

Är du ny på bygget så känner du ingen, då är det nog jättejobbigt ju. Om man har vart här i 100 år och känner många personer så är det lättare bara att bjuda in sig själv till en ledig plats ju [...] är du nyanställd kan det vara svårt kan jag tänka mig. Man känner ju inte vem som man pratar med vad ska man göra. Man är ju väldigt beroende av någon att hålla handen ju. Och det är svårt att hålla handen när man inte sitter bredvid varandra på det sättet ju. Så för nyanställda så kan jag tänka mig att det är jobbigt.

– Olof

6. Slutsatser

Studiens syfte var att uppnå en djupare förståelse kring vad som händer med kommunikationen, kulturen och grupsammanhållningen i en organisationsförändring till en aktivitetsbaserad miljö, samt hur medarbetarna upplever och påverkas av en sådan förändring. Med intervjuer, tidigare forskning inom den fysiska strukturen i förhållande till kommunikation, sociala interaktioner, grupsammanhållning och teorier inom organisationskultur och den fysiska strukturen har jag kunnat undersöka och förklara detta med hjälp av företaget IKEA som ett exempel. Eftersom tidigare forskning inom den fysiska strukturen i relation till kommunikation, kultur och grupsammanhållning är begränsad ger denna studie ett viktigt bidrag genom att redogöra för hur den fysiska strukturen, som i detta fall är ett aktivitetsbaserat kontor, påverkar dessa tre komponenter.

Till en början kan jag konstatera att IKEA har utfört ett bra arbete med flytten till ett aktivitetsbaserat kontor genom att de inte enbart tänkt på sig själva för att följa med en nu rådande trend. Företaget har varit noga med att prioritera sina anställda och få med dem i hela förändringsprocessen. Jag kan även bekräfta att denna studie inte har kommit fram till samma resultat som nutida forskning gällande att den nya trenden påvisar att vi vill ha ett eget rum på kontoret igen. Detta är inte något som intresserar den här studiens intervjupersoner eftersom möjligheten till att utföra sitt arbete i flera olika typer av zoner är mycket positivt. Detta då det uppmuntrar till ett flexibelt arbetssätt. De anställda var på det hela taget positiva av flytten till ett aktivitetsbaserat arbetssätt och anser att den nya kontorsformen fungerar bra men menar också på att den har en negativ påverkan på deras arbete. För att sammanfatta och svara på vad som händer med kommunikationen, grupsammanhållningen och kulturen i ett aktivitetsbaserat kontor kan denna studie konstatera att det aktivitetsbaserade kontoret har påverkat till en ökad kommunikation över gränserna. Den har också en positiv påverkan på kulturen i organisationen då värderingarna har förstärkts i den nya kontorsformen. Förklaringen till ökad kommunikation över gränserna samt förstärkningen av värderingarna är att de anställda upplever den nya fysiska strukturen som ett mer öppet

klimat där fler interaktioner uppstår, vilket i sin tur innebär en ökad kommunikation mellan dem. När det gäller gruppsammanhållningen är slutsatsen att det aktivitetsbaserade kontoret har försämrat arbetet för medarbetarna inom den närmsta gruppen och gruppkänslan mellan dem. Detta eftersom den nya fysiska strukturen innebär förändrade arbetsytor, vilket i sin tur har skapat ett större fysiskt avstånd mellan de anställda och försämrat möjligheten för dem att interagera med varandra.

En intressant aspekt gällande gruppsammanhållning och grupparbete är att en stor del av cheferna ansåg att vi i framtiden ska fundera på hur mycket grupparbete och gruppsammanhållning vi egentligen behöver och att vi kanske bör skapa nya vanor och ha ett nytänkande angreppssätt kring detta. Av de upplevelser som kom fram i intervjuerna angående en försämrad gruppsammanhållning kan de eventuellt förklaras genom att många är vana vid att träffa sin grupp mycket och i och med detta inte reflekterat över hur mycket samarbete man egentligen behöver ha med sitt team. Gruppsammanhållningen kanske inte behöver vara ett stort problem i framtiden om varje individ sänker sina förväntningar gällande hur mycket man bör träffa gruppen. Vidare motbevisar denna studie en del av den tidigare forskningen som menar att den fysiska strukturen inte har någon påverkan på interaktionen mellan individerna, samt att det aktivitetsbaserade kontoret försvårar kommunikation och interaktion. Med andra ord kan denna studie fastslå att den fysiska strukturen har en påverkan på den sociala interaktionen och att denna interaktion kan begränsas beroende på utformningen av kontoret.

Vidare har denna studie, likt en del av den tidigare forskningen, kommit fram till att interaktionen är starkt påverkad av vilket avstånd individerna har mellan varandra. Det vill säga att interaktionen mellan individerna blir större ju närmre placerade de är till varandra, vilket i sin tur har en positiv effekt på kommunikationen, gruppsamarbetet och gruppkänslan. I den tidigare forskningen kunde vi se att den fysiska strukturen i relation till kommunikation, social interaktion och gruppsammanhållning är osammanhängande och spretig. Resultatet i denna studie kan bekräfta detta då jag inte kan se ett tydligt mönster på vilken påverkan det aktivitetsbaserade kontoret faktiskt har på kommunikationen eftersom det både finns positiva och negativa upplevelser kring kommunikationen. Då det kan finnas många faktorer som spelar in är det svårt att fastställa om det är den specifika kontorsformen i sig som påverkar eller om det är andra bakomliggande faktorer. Dessa faktorer kan vara de intervjuades arbetslängd inom företaget, vilken arbetsroll de har och vilken personlighet de besitter. När det

gäller studiens resultat av gruppsammanhållningen var det många som upplevde att den var försämrad, men samtidigt menade en del av dessa anställda att de inte har ett stort behov av att träffa sin grupp. Detta beror bland annat på att individerna har en arbetsroll som de är väldigt självständiga i och är på så sätt inte beroende av sina medarbetare i vardagen, samt att individerna har arbetat på IKEA i många år vilket bidrar till att de är mer säkra i sin roll och känner en mer trygghet utanför sin grupp. De intervjuades långa erfarenhet på IKEA är också en trolig förklaring till varför kommunikationen över gränserna har ökat. Förklaringen är att de anställda har byggt upp ett starkt kontaktnät, de känner mycket folk sen tidigare och har lättare för att interagera med andra människor, vilket såklart underlättar i deras arbete.

En viktig insikt som denna studie även har bidragit med är hur det aktivitetsbaserade kontoret påverkar en nyanställd. För en ny person som inte känner någon i jämförelse med en person som har arbetat länge inom företaget kan uppleva en större utmaning att komma in i det nya arbetet och känna samhörighet med företaget. Detta då de i början är lite mer beroende av andras närhet och hjälp. Som nämnts tidigare i studien är det viktigt att företag anpassar den nya kontorsutformningen till verksamhetens behov, vilket jag vill jämföra med ett inifrån- och utperspektiv. Att bara fokusera internt på verksamhetens medarbetare i denna förändring är inte tillräckligt, utan jag anser också att det är nödvändigt och viktigt att företag tittar på förändringen till ett aktivitetsbaserat kontor från ett utifrån- och inperspektiv. Det vill säga att även se förändringen från nyanställdas synvinkel.

Eftersom jag med den här studien kan konstatera att det aktivitetsbaserade kontoret både har en positiv och negativ påverkan på kommunikationen, gruppsammanhållningen och kulturen, är det viktigt för organisationer som ska genomföra denna kontorsförändring att reflektera över hur det nya kontoret kommer att påverka dessa delar. De ska även ställa sig frågan hur det kommer att fungera för en nyanställd att arbeta i ett aktivitetsbaserat kontor, när individen i fråga inte känner någon och inte har en fast plats att gå till. Företag bör även reflektera över vad de kan göra för att nya personer ska lära känna organisationen och få en känsla av gemenskap i en sådan miljö. Studien kan även bekräfta att det är viktigt att reflektera över hur det nya kontoret kommer att förhålla sig till verksamhetens värderingar vid en organisationsförändring till en ny fysisk struktur, eftersom det kan innebära en negativ påverkan på organisationens identitet. Denna studie har gett en indikation på att den fysiska strukturen både kan ha en negativ och positiv påverkan på kulturen och att en negativ effekt

kan under långsikt ta skada på organisationsidentiteten. En studie från den tidigare forskningen kom fram till att tillfredställelsen kring kommunikationen berodde på vilken arbetsroll man hade. Detta är ett resultat som denna studie kan jämföra sig med. En förklaring till varför de flesta av de anställda på IKEA uppskattar det aktivitetsbaserade kontoret och deras tillfredställelse med kommunikationen är för att många inom företaget har en tjänst eller arbetsroll som passar in i en sådana flexibel arbetsmiljö. Med detta sagt behövs det vidare forskning kring det aktivitetsbaserade kontorets påverkan på kommunikationen, gruppsammanhållningen och kulturen då denna studie enbart har skrapat lite på ytan kring detta ämne. Vi behöver samla in mer kunskap och få en djupare förståelse kring den fysiska strukturens påverkan på kommunikationen för att driva kontorsforskningen framåt.

För övrigt har den här studien fokuserat på att intervjua människor som har arbetat under en längre tid på ett företag och som även har en tids erfarenhet av att arbeta på ett aktivitetsbaserat kontor. Det hade därför varit intressant att intervjua nyanställda personer för att få deras perspektiv och upplevelser av hur kommunikationen fungerar i ett aktivitetsbaserat kontor. Observationsstudier som ett komplement till personliga intervjuer skulle kunna ge ytterligare och fördjupad förståelse för vad som händer med kommunikationen i en aktivitetsbaserad miljö.

7. Referenser

- Alvesson, M. (2015). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber.
- Alvesson, M., & Sköldböck, K. (2008). *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer: Om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber.
- Appel-Meulenbroek, R., Groenen, P., & Janssen, I. (2011). An end-user's perspective on activity-based office concepts. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), 122-135
- Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. New York: Anchor books.
- Boutellier, R., Ullman, F., Schreiber, J., & Naef, R. (2008). Impact of office layout on communication in a science-driven business. *R&D Management*, 38(4), 372-391
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brunsson, N., & Jacobsson, B. (1998). *Standardisering*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Bryman, A., & Nilsson, B. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Burke, W. W. (2011). *Organization change: Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cornell, P. (2017). En optimal arbetsplats?. *Kollega*, 1, 44-46.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Czarniawska, B. (2005). *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur.

- Davis, T. R. V. (1984). The Influence of Physical Environment in Offices. *Academy of Management Review*, 9(2), 271-283
- De Been, I., & Beijer, M. (2014). The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support. *Journal of Facilities Management*, 12(2), 142-157
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organisation Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160
- Edling, M. (2016, April 26). Het kontorstrend vållar debatt. *Arbetsliv*. Hämtad 2017-01-22 från: <http://www.prevent.se/arbetsliv/forskning/2016/het-kontorstrend-vallar-debatt/>
- Eksell, J., & Thelander, Å. (2014). Kvalitativ analys inom strategisk kommunikation. I Eksell, J., & Thelander, Å. (Red.). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Ekstrand, M., & Damman, S. (2016). Front and backstage in the workplace. *Journal of Facilities Management*, 14(2), 188-202
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2012). *Organisation och organisering*. Malmö: Liber.
- Forslund, M. (2013). *Organisering och ledning*. Malmö: Liber.
- Hatch, M. J. (1987). Physical barriers, task characteristics, and interaction activity in research and development firms. *Administrative Science Quarterly*, 32(3), 387-399
- Hatch, M. J. (2000). *Organisationsteori: Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber
- Inamizu, N. (2015). Impact of Change in Office Layout on Employees' Communication Satisfaction. *Annals of Business Administrative Science*, 14(6), 335-350
- Jablin, F. M. (1987). *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*. Beverly Hills, Calif: Sage Publications.

- Jablin, F. M., & Putnam, L. L. (2001). *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, C., & Heide, M. (2008). *Kommunikation i förändringsprocesser*. Malmö: Liber.
- Kolmodin, L. (2016, Augusti 26). Ikea satsar och nyanställer 50 i Helsingborg. *HD-Sydsvenskan*. Hämtad 2017-02-03, från <https://www.8till5.se/2016-08-26/ikea-satsar-och-nyanstaller-50-i-helsingborg>
- Lang, G., & Ohana, M. (2012). Are Management Fashions Dangerous for Organizations? *International Journal of Business and Management*, 7(20), 81-89
- Larsson, L. (2010). Intervjuer. I Ekström, M., & Larsson, L. (Red.). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Malbašić, I., & Brčić, R. (2012). Organizational values in managerial communication. *Journal of contemporary management*, 17(2), 99-118
- McGrath, R. G. (2006). Beyond Contingency. I Clegg, S., Hardy, C., Lawrence, T. B., & Nord, W. R. (Red.). *The Sage handbook of organization studies*. London: Sage Publications.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park, Calif: Sage.
- Prasad, P. (2005). *Crafting qualitative research: Working in the post-positivist traditions*. Armonk, N.Y: M.E. Sharpe.
- Putnam, L. L., & Mumby, D. K. (2014). *The Sage handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*. Los Angeles, Calif: Sage.
- Redaktionen HRnytt. (2016, April 9). Egna kontor är trendigt igen. *HRnytt*. Hämtad 2017-02-10 från: http://www.hrnytt.se/Arbetsmiljoe/34430_Nya_kontorstrenden

- Røvik, K. A. (2008). *Managementsamhället: Trender och idéer på 2000-talet*. Malmö: Liber.
- Sandberg, J., & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse: Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Seitz, S. (2016). Pixilated partnership, overcoming obstacles in qualitative interviews via Skype a research note. *Qualitativ Research*, 16(2), 229- 235.
- Spiggle, S. (1994). Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 21(3), 491-503
- Stockholms universitet (2017). *Christina Bodin Danielsson*. Hämtad 2017-05-13, från <http://www.stressforskning.su.se/om-oss/kontakt/personal/christina-bodin-danielsson-1.67284>
- Sundström, E., Herbert-Kring, R., & Brown, D. W. (1982). Privacy and Communication in an Open-Plan Office. *Environment and behavior*, 14(3), 379-392
- Toivanen, S. (2015). *Framtidens arbetsplatser: Att utveckla hållbara och friska kontor*. Stockholm: Ponsarcus.
- Åslund, A. (2016, December 13). Så ser drömkontoret ut – om svenskarna får bestämma. *Metro*. Hämtad 2017-01-15, från: <http://www.metrojobb.se/artikel/8142-s%C3%A5-serdr%C3%B6mkontoret-ut-om-svenskarna-f%C3%A5r-best%C3%A4mma>

8. Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide – medarbetare

Till att börja med vill jag tacka dig för att du ställer upp på en intervju. Som jag informerade om i vår mejlkonversation skriver jag min masteruppsats i strategisk kommunikation och vill med denna uppsats undersöka vad som händer med kommunikationen men också vad som händer med gruppsammanhållningen och kulturen i ett aktivitetsbaserat kontor.

Mitt syfte med denna intervju är ta del av hur du som anställd tycker att kommunikationen fungerar och hur du tycker att gruppsammanhållningen och kulturen påverkas av en aktivitetsbaserad kontorsmiljö. Under hela intervjun är du helt anonym och du har rätt till att avbryta intervjun när som utan att förklara varför. Intervjun kommer att ta max en timma och den kommer att spelas in för att sedan transkriberas. Det är bara jag som kommer att lyssna på inspelningen i efterhand.

Är det något du undrar över innan vi börjar?

Tema:	<i>Övergripande fråga</i>	Fördjupande frågor:
Den egna rollen	<i>Berätta kort om din bakgrund</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Vad har du för arbetsroll idag?▪ Hur länge har du arbetat med ett aktivitetsbaserat arbetssätt?
Synen på övergången till ett aktivitetsbaserat kontor	<i>Hur upplevde du övergången till ett aktivitetsbaserat kontor?</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ När du fick höra att ni skulle byta kontorsform, vad hade du då för förhoppningar kring det aktivitetsbaserade arbetssättet? Hur tyckte du att de blev?▪ Varför tror du att IKEA införde aktivitetsbaserat kontor på Sockerbruket?▪ Anser du att den nya kontorsformen ger dig möjligheten att utföra dina arbetsuppgifter på ett optimalt sätt?
Synen på kommunikation mellan medarbetare	<i>Hur tycker du att kommunikationen fungerar mellan dig och dina kollegor?</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Tycker du att kommunikationen mellan dig och dina medarbetare har förändrats efter att det aktivitetsbaserade arbetssättet infördes? På vilket sätt i så fall?▪ Hur kommunicerar ni med varandra? Kan du ge ett exempel på hur kommunikationen med dina kollegor såg ut den senaste gången du kommunicerade med dem?

<p>Synen på gruppsammanhållningen</p>	<p><i>Anser du att det aktivitetsbaserade arbetssättet påverkar gruppsammanhållningen?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Om ja, kan du beskriva vad det är som påverkar? • Hur ser kommunikationen ut mellan dig och din grupp under en vanlig arbetsdag? Ge ett exempel på hur ni kommunicerade med varandra senast ni sågs? • Vilka initiativ tar du som medarbetare för att träffa din grupp och för att ni ska få en bra sammanhållning?
<p>Synen på kommunikation mellan medarbetare och den närmsta chefen</p>	<p><i>Hur upplever du att kommunikationen fungerar mellan dig och din närmsta chef?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tycker du att kommunikationen mellan dig och din chef har förändrats efter flytten till en aktivitetsbaserad arbetsplats? På vilket sätt i så fall? ▪ Hur kommunicerar du med din chef? Kan du ge ett exempel på den senaste gången som ni kommunicerade med varandra och hur denna kommunikation då såg ut?
<p>Gränsöverskridande kommunikation</p>	<p><i>Vad är din uppfattning kring hur kommunikationen fungerar mellan dig och att andra avdelningar?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tycker du att kommunikationen mellan dig och andra avdelningar har förändrats efter flytten till ett aktivitetsbaserat kontor? På vilket sätt i så fall? ▪ Hur ser kommunikationen ut mellan dig och andra avdelningar? Ge exempel på den senaste gången som du kommunicerade med en annan avdelning och hur den kommunikationen såg ut?
<p>Organisationskultur - Värderingar</p>	<p><i>Upplever du att IKEAs värderingar och normer påverkas av det aktivitetsbaserade arbetssättet?</i></p> <p><i>(exempel på värderingar: Gemenskap och entusiasm, ledarskap genom gott exempel och Enkelhet).</i></p> <p><i>IKEAs kultur bygger på gemenskap, entusiasm och glädje.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Skulle du kunna beskriva eller ge ett exempel på vilket sätt du anser att det påverkar? Eller varför det inte påverkar? • Tycker du som medarbetare att det går att leva upp till dessa värderingar och normer i denna kontorsform? • Anser du att din chef kan upprätthålla de värderingar och normer IKEA har i denna kontorsmiljö?

Nu börjar intervjun gå mot sitt slut men innan vi avslutar undrar jag om det är något som du vill tillägga eller ta upp?

Bilaga 2: Intervjuguide – Chefer

Till att börja med vill jag tacka dig för att du ställer upp på en intervju. Som jag informerade om i vår mejlkonversation skriver jag min masteruppsats i strategisk kommunikation och vill med denna uppsats undersöka vad som händer med kommunikationen men också vad som händer med grupsammanhållningen och kulturen i ett aktivitetsbaserat kontor.

Mitt syfte med denna intervju är ta del av hur du som chef tycker att kommunikationen fungerar och hur du tycker att grupsammanhållningen och kulturen påverkas av en aktivitetsbaserad kontorsmiljö. Under hela intervjun är du helt anonym och du har rätt till att avbryta intervjun när som utan att förklara varför. Intervjun kommer att ta max en timma och den kommer att spelas in för att sedan transkriberas. Det är bara jag som kommer att lyssna på inspelningen i efterhand.

Är det något du undrar över innan vi börjar?

Tema:	<i>Övergripande fråga:</i>	Fördjupande frågor:
Den egna rollen	<i>Berätta kort om din bakgrund</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Vad har du för arbetsroll idag?▪ Hur länge har du arbetat med ett aktivitetsbaserat arbetssätt?
Synen på övergången till ett aktivitetsbaserat kontor	<i>Hur upplevde du flytten till ett aktivitetsbaserat kontor?</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ När du fick höra att ni skulle byta kontorsform, vad hade du då för förhoppningar kring det aktivitetsbaserade arbetssättet? Hur tyckte du att det blev?▪ Hände något med din arbetsroll som chef efter flytten? (ex. mer flexibel)▪ Varför tror du att IKEA införde aktivitetsbaserat kontor på Sockerbruket?▪ Anser du att den nya kontorsformen ger dig möjligheten att utföra dina arbetsuppgifter som chef på ett optimalt sätt?

<p>Synen på kommunikation mellan chef och medarbetare</p>	<p><i>Hur upplever du att kommunikationen fungerar mellan dig och dina medarbetare?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tycker du att kommunikationen mellan dig och dina medarbetare har förändrats efter att det aktivitetsbaserade arbetssättet infördes? ▪ Hur kommunicerar du med dina medarbetare? Kan du ge ett exempel på hur kommunikationen såg ut senast ni kommunicerade med varandra?
<p>Synen på gruppsammanhållningen</p>	<p><i>Anser du att det aktivitetsbaserade arbetssättet påverkar gruppsammanhållningen i din arbetsgrupp?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kan du ge ett exempel på hur kommunikationen kan se ut mellan dig och din arbetsgrupp under en vanlig arbetsdag? • Hur arbetar du som chef för att din grupp ska träffas och för att gruppen ska få en bra sammanhållning?
<p>Gränsöverskridande kommunikation</p>	<p><i>Hur upplever du att kommunikationen mellan dig och att andra avdelningar fungerar?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tycker du att kommunikationen mellan dig och andra avdelningar har förändrats efter flytten till ett aktivitetsbaserat kontor? På vilket sätt i så fall? ▪ Hur ser kommunikationen ut mellan dig och andra avdelningar? Ge exempel på den senaste gången som du kommunicerade med en annan avdelning och hur den kommunikationen såg ut?
<p>Organisationskultur - Värderingar</p>	<p><i>Upplever du att IKEAs värderingar och normer påverkas av den nya kontorsformen?</i></p> <p><i>(exempel på värderingar: Gemenskap och entusiasm, ledarskap genom gott exempel och Enkelhet).</i></p> <p><i>IKEAs kultur bygger på gemenskap, entusiasm och glädje.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Skulle du kunna beskriva eller ge ett exempel på vad det är du anser som påverkar? eller varför det inte påverkar? • Anser du som chef att det går att upprätthålla de gemensamma värderingarna och normerna i denna kontorsform? • Tror du att dina medarbetare kan leva upp till dessa värderingar och normer i denna kontorsform?

Nu börjar intervjun gå mot sitt slut men innan vi avslutar undrar jag om det är något som du vill tillägga eller ta upp?