



LUNDS
UNIVERSITET

Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik

PEDK 11, Arbetslivspedagogik
Kandidatuppsats, 15 hp
2010-06-11

Vi trivs bäst i öppna landskap, eller?

En utvärdering av förändringen från cellkontor till öppna kontorslandskap hos Skatteverket i Helsingborg

Johanna Höjd & Anna Jaxelius

Handledare:
Glen Helmstad

ABSTRACT

Arbetets art:	Kandidatuppsats om 15 hp i ämnet arbetslivspedagogik
Sidantal:	53
Titel:	Vi trivs bäst i öppna landskap, eller? - En utvärdering av förändringen från cellkontor till öppna kontorslandskap hos Skatteverket i Helsingborg
Författare:	Johanna Höjd, Anna Jaxelius
Handledare:	Glen Helmstad
Datum:	2010-06-11
Sammanfattning:	<p>Skatteverkets Helsingborgskontor genomgick för ungefär ett år sedan en organisationsförändring i form av ett byte från arbete i cellkontor till arbete i öppna kontorslandskap i en annan byggnad. Detta gjordes på grund av att det uppstod problem i den tidigare byggnaden.</p> <p>Denna utvärdering syftade till att undersöka hur medarbetare och sektionschefer upplever sig ha påverkats av förändringen i kontorstyp, med avseende på organisationskultur och social interaktion, samt om några skillnader förelåg dessa grupper emellan. Därtill ämnade utvärderingen att klargöra vad resultaten innebär för Skatteverket Helsingborgs fortsatta utvecklingsmöjligheter.</p> <p>Undersökningens data samlades in dels genom en webbenkät innehållande både slutna och öppna frågor med medarbetarna, och dels genom intervjuer med sektionscheferna.</p> <p>Resultaten från enkäten visade att medarbetarna upplever att stöd från chefen, det sociala klimatet, det innovativa klimatet, ojämlikheten samt personalinriktningen har ökat sedan kontorslandskapet infördes. Däremot hade det inte skett någon förändring i sociala relationer. De mest framträdande undersökningsresultaten från både medarbetare och chefer visade att den sociala interaktionen gynnas av kontorslandskap men att det är förödande för koncentrationen. De blir mer trötta och mindre produktiva.</p> <p>Studiens begränsningar har diskuterats samt förslag till vidare forskning, därtill har även förslag till utveckling för organisationen presenterats.</p>
Nyckelord:	Organisationsförändring, cellkontor, kontorslandskap, organisationskultur, social interaktion.

Innehållsförteckning

Förord	1
1. Inledning.....	2
1.1 Organisationen - Skatteverket i Helsingborg.....	2
1.2 Bakgrund	3
1.2.1 Vårt uppdrag.....	3
1.3 Problemområde	3
1.4 Pedagogisk relevans.....	4
1.5 Syfte	5
1.3.1 Frågeställningar.....	5
1.6 Disposition	5
2. Teoretisk referensram	6
2.1 Organisationsförändring - Att byta arbetsmiljö.....	6
2.1.1 Vad är arbetsmiljö?	8
2.2 Organisationskultur.....	9
2.3 Social interaktion	11
2.4 Kontorstyper.....	13
2.4.1 Cellkontor.....	13
2.4.2 Kontorslandskap.....	14
2.5 Teoretisk konklusion.....	16
3. Metod.....	17
3.1 Metodologiska utgångspunkter.....	17
3.1.1 Ramfaktormodellen	17
3.2 Urval och instrument.....	18
3.2.1 Val av organisation.....	18
3.2.2 Urval	18
3.2.3 Val av metod	20
3.3 Bearbetning och analys av data	22
3.3.1 Enkäten	22
3.3.2 Intervjuerna	23
3.4 Kvalitet	23
3.4.1 Validitet och reliabilitet.....	23
3.4.2. Etiska överväganden	25
3.4.3. Källkritik	26

4. Empiri	28
4.1 Medarbetarna – kvantitativa data.....	28
4.2 Medarbetarna – kvalitativa data.....	30
4.2.1 Organisationskultur – Arbetsplatsens outtalade normer	30
4.2.2 Social interaktion – Kontakt och närhet.....	31
4.3 Sektionscheferna	32
4.3.1 Organisationskultur – Arbetsplatsens outtalade normer	32
4.3.2 Social interaktion – Kontakt och närhet.....	35
5. Analys och diskussion	38
5.1 Organisationskultur.....	38
5.2 Social interaktion	41
5.3 Metoddiskussion och förslag till vidare forskning	45
5.4 Slutsatser och förslag till utveckling.....	48
5.4.1 De avskilda rummen.....	48
5.4.2 Förhållningsregler	49
5.4.3 Ojämlighet	49
5.4.4 Förutsättningar för koncentration.....	49
Referenser.....	51
Bilagor	54
Bilaga 1 – Missivbrev till enkäten	54
Bilaga 2 – Enkätfrågor	55
Bilaga 3 – Missivbrev till intervjun	58
Bilaga 4 – Intervjuguide.....	59

Förord

Vi vill framföra ett stort tack till Skatteverket Väster med dess chefer och medarbetare på Helsingborgskontoret för ett öppenjärtigt samarbete under arbetet med denna undersökning. Allt deltagande och gensvar är värt beröm och vi tackar för den omsorg och det välkomnande som studien har fått. Vi vill även rikta ett tack till vår handledare för det stöd vi fått under arbetet med denna uppsats.

Johanna Höjd & Anna Jaxelius

Lund - juni 2010

1. Inledning

Just nu ligger det i tiden att införa öppna kontorslandskap på arbetsplatser och det är något som många organisationer anammar. Syftet med detta är ofta först och främst ekonomiskt, men det finns också en intention om att öka flexibiliteten och kontakten mellan de anställda, vilket innebär att de på ett mer lättillgängligt sätt kan kommunicera med varandra (Arbetsmiljöverket, 2006; Björk Bovin & Ståhl, 2009). Även Skatteverkets kontor i Helsingborg har tagit till sig denna trend och infört ett öppet kontorslandskap i samband med en flytt till nya lokaler. Det allmänna övergripande syftet med vår undersökning är att utvärdera denna kontorstypförändring med avseende på organisationskultur och social interaktion.

1.1 Organisationen - Skatteverket i Helsingborg

Skatteverket har en vision som lyder ”Ett samhälle där alla vill göra rätt för sig”. Med denna vision vill organisationen trycka på den samhällsnytta deras arbete har. De har ett ansvar att skapa ett bättre samhälle tillsammans med andra menar de. Skatteverkets uppdragsgivare är regeringen och genom årliga regleringsbrev styr regeringen över myndighetens övergripande mål och ekonomiska ramar. Skattesystemets grundläggande uppgift är att finansiera offentliga utgifter. Myndighetens värden ska finnas med i allt de gör och i deras kultur handlar dessa värden om att myndigheten är till för medborgarna, de menar att alla vill göra rätt för sig samt att varje möte kan ge möjlighet att skapa förtroende för verksamheten. De nyckelord som används här är att alla som kommer i kontakt med Skatteverket ska uppleva dem som offensiva, pålitliga och hjälpsamma (Skatteverket, n.d.b).

Skatteverket med sina 10 500 anställda består förutom sitt styrande huvudkontor i Solna av sju skatteregioner spridda över landet och en storföretagsregion. Skatteverket Väster är en av dessa sju skatteregioner. I skatteregionerna hanteras medborgares och företags skatteärenden, folkbokföring, fastighetstaxering och bouppteckningar, men de gör även brottsutredningar, id-kort och bevakar statens förordningar (Skatteverket, 2010; Skatteverket, n.d.a).

Skatteverkets huvudkontor i det västra kontorsområdet är beläget i Helsingborg. Deras 115 anställda är uppdelade på sju enheter, vilka är placerade på tre våningsplan i huset. Samtliga sju enheter består av cirka 20 medarbetare vardera och enligt kontorschefen råder det en viss variation i placering och trångboddhet mellan enheterna (A. Gunnarsson, personlig intervju, 18 mars, 2010). Skattesektion ett benämns *Företagsnära besök* och de som arbetar på denna sektion utför huvudsakligen besök men arbetar också en viss del tid vid skrivbord. Skattesektion två som kallas *Företagsnära revision* arbetar mestadels med revision men också med en del besök. Skattesektion tre kallas *Företagsnära revision/process* där revisioner utförs, men också besök och arbete med process samt omprövning av inkomstskatt. De fjärde och femte skattesektionerna, som båda benämns *Företagsbeskattning*, arbetar vid skrivbord med inslag av en viss del besök. De som arbetar på dessa sektioner arbetar med period- och årsbeskattning. Skattesektion sex kallas *Borgenär* och denna sektion ansvarar för borgenärsuppgifter. De använder delvis besök som arbetsmetod. Den sjunde skattesektionen är en *Folkbok-*

föringssektion. Samtliga sektioner ansvarar gemensamt för att backa upp kontorets expedition (Skatteverket, n.d.c).

1.2 Bakgrund

Skatteverket som organisation har infört en ny intention, vilken innebär att de eftersträvar att arbeta mer proaktivt. Det betyder att framöver kommer Skatteverket att arbeta mer förebyggande och informativt, istället för att bedriva en mer kontrollerande verksamhet, som tidigare varit fallet. Som en förlängning av detta behövdes sektionerna på Helsingborgskontoret göras om. I början av 2009 genomgick kontoret en större förändring som bland annat medförde helt nya sektionsindelningar, med så kallade integrerade sektioner. I samband med detta fick Skatteverket problem med den befintliga kontorsbyggnaden och var tvungna att flytta till andra lokaler i en helt annan byggnad. Av ekonomiska skäl innebar detta för de anställda att de gick från att arbeta i egna avskilda kontor, så kallade cellkontor, till att arbeta tillsammans i öppna kontorslandskap. Därtill gick även cheferna för sektionerna över till att arbeta bland medarbetarna i kontorslandskapet. I och med förändringen av sektionsindelning har det för somliga medarbetare skapats helt nya konstellationer bland både medarbetare och chefer (A. Gunnarsson, personlig intervju, 18 mars, 2010).

1.2.1 Vårt uppdrag

Det är känt att den förändring som skett i kontorstyp på Helsingborgskontoret har tagits emot med varierad tillfredsställelse bland de anställda, men inga externa utvärderare har tittat närmre på och dokumenterat effekterna av förändringen. Önskemålet från organisationen var att vi skulle utvärdera medarbetarnas upplevelser av kontorstyps-förändringen men också hur ledarna ser på det som skett. Genom att ge både medarbetarna och sektionscheferna möjlighet att uttrycka sig kring sina upplevelser får vi fram två olika infallsvinklar av situationen, samtidigt som det ger en möjlighet att ställa deras svar mot varandra. Det är ledningen som beslutat att genomföra denna förändring, och vi menar att det därför är intressant att se hur svaren från medarbetare respektive chefer särskiljer sig eller liknar varandra. De perspektiv som kom att styra utvärderingen var dels organisationskultur och dels social interaktion.

1.3 Problemområde

Denna utvärdering ämnar undersöka hur den organisationsförändring som skett på Skatteverket i Helsingborg i och med skiftet av kontorstyp, har påverkat medarbetarnas och chefernas upplevelser av organisationskulturen och den sociala interaktionen på arbetsplatsen.

Organisationskultur skapas genom sociala interaktioner, samtidigt som kulturen formar medarbetarna i sina yrkesroller (Stenmark, 2005). Som Flaa, Hofoss, Holmer-Hoven, Medhus och Rønning (2007) påpekar så kan vi inte undgå att märka en kultur eftersom den ”drabbar” oss. Alla som någonsin varit turist i ett annat land eller har varit ny på en arbetsplats kan intyga att förståelsen av språket inte är det enda vi behöver för att klara oss i nya miljöer. Vi behöver också ha kunskap kring de lokala normerna, reglerna och de fördomar som råder. Det är dessa aspekter i en organisation som utgör dess organisationskultur. Carlheden, Lidskog och Roman (2007) menar att för att förstå

individen bör utgångspunkt tas i den sociala interaktionen och inte tvärtom, som ofta är fallet. Många gånger diskuteras och analyseras social interaktion i samband med vardagslivets former, men en stor del av den sociala interaktionen som sker i dag är inom arbetslivets ramar och inom organisationer. Det är viktigt att förstå premisserna för den sociala interaktionen, och hänsyn bör tas till vilket socialt sammanhang den sker i. Brand (2009) framhåller fördelarna med att införa ett öppet kontorslandskap som att denna kontorstyp ökar möjligheten och utrymmet för social interaktion, men också ger ett ökat förvärv av organisationskulturen. Björk Bovin och Ståhl (2009) påpekar dessutom att i ett kontorslandskap är organisationskulturen extra viktig.

Trots att forskare i många studier undersökt hur medarbetare och organisationer påverkas av att arbeta i kontorslandskap är det tydligt att detta behöver utforskas ytterligare. Brennan, Chugh och Kline (2007) menar att det finns ett negativt samband mellan att arbeta i öppna kontorslandskap och upplevd tillfredsställelse. Författarna menar dock att det finns ett vidare behov av undersökningar som tittar på både hur anställda och deras chefer påverkas av en förändring i kontorstyp ur olika avseenden. De Croon, Slutier, Kuijer och Frings-Dresens (2005) undersökning visade en indikation på att medarbetare som delar kontor också får en ökad kommunikation sinsemellan, men att de interpersonella relationerna blir sämre samtidigt som arbetsbördan blir större och den privata sfären minskar. Författarna visar på att det finns behov att undersöka dessa aspekter närmre för att bekräfta de indikationer som de fann i sin studie. Som en del av Lee och Brands (2005) studie framkom resultat som pekar på behovet av att vidare undersökningar tittar på hur arbete i öppna kontorslandskap och dess distraktioner påverkar sammanhållningen och interaktionen i arbetsgruppen.

1.4 Pedagogisk relevans

Många människor reagerar ofta med oro inför förändringar. Detta är en naturlig reaktion och beror på att de flesta människor mår bra av och behöver en viss kontinuitet och förutsägbarhet i sina liv. Därför är det ofta lättare att acceptera förändringar som är frivilliga, planerade eller som upplevs som positiva av individen (Björk Bovin & Ståhl, 2009). Szilagyi, Holland och Oliver (1979) påpekade redan för trettio år sedan att en förändring av kontorsmiljön från cellkontor till kontorslandskap inte bara ska ses som en estetisk åtgärd, utan det är en signifikant organisationsförändring som kan påverka både medarbetarnas attityder och produktivitet. Lika mycket som den visuella förändringen ges plats och uppmärksamhet, måste plats ges åt den beteendemässiga förändringen för att attityderna och produktiviteten ska ha möjlighet att förbättras.

De anställda är en organisations främsta resurs och därför bör organisationen se över denna resurs och se till att deras välmående är på en bra nivå och att deras gemensamma kultur är god (Kodjo & Dai, 2009). Ellström (1992) menar att en organisations kultur är viktig för att den kan både främja, men också hindra kompetensutvecklingen i företaget. Några exempel på kulturella perspektiv som stödjer lärandet i organisationen är särskilt framhävande av initiativ och risktagande, men också om ledningen uppmanar till oliktankande och om en viss osäkerhet och en viss grad av misstag accepteras. För att främja lärandet bör vikt också läggas vid uppmuntran till reflektion och kritiskt tänkande över den egna kulturen på arbetsplatsen, men också över de sanningar som finns inom företag, vad som är rimligt, naturligt och önskvärt.

Wu, Shu och Yeh (2007) menar vidare att i en arbetsgrupp där medlemmarna interagerar socialt med varandra i stor utsträckning är mer benägna att dela med sig av sina professionella kunskaper, färdigheter och värderingar till de andra. Likadant tenderar medlemmar i en arbetsgrupp där det interageras mycket att själva söka efter mer kunskap genom det sociala samspelet, och eftersom det blir lättillgängligt leder det också till en större vilja att lära sig. Författarna har i sin studie därtill hittat ett positivt samband mellan social interaktion och inlärningsstyrka.

Att gå från att sitta i cellkontor till att sitta i kontorslandskap är tydligt en omfattande organisationsförändring, vilket pekar på den arbetslivspedagogiska aspekten av denna undersökning. Vi tänker oss att organisationskulturen kan påverkas och bli tydligare då medarbetarna arbetar i öppet kontorslandskap, men också att den sociala interaktionen blir mer spontan och har större förutsättningar för att öka då en arbetsgrupp arbetar i ett kontorslandskap. Följaktligen är den pedagogiska aspekten på detta att kontorslandskap på grund av den rådande organisationskulturen och den sociala interaktionen skapar en vidare kunskapsöverföring och kunskapsdelning mellan medlemmarna i kontorslandskapet, och som således genererar i ett ökat organisatoriskt lärande.

1.5 Syfte

Syftet med den här rapporterade undersökningen var att utvärdera hur både medarbetarna och sektionscheferna på Helsingborgskontoret på Skatteverket Väster upplever att de har påverkats av den organisationsförändring som skett i och med skiftet från arbete i cellknande kontor till arbete i ett öppet kontorslandskap, med avseende på organisationskultur och social interaktion.

1.3.1 Frågeställningar

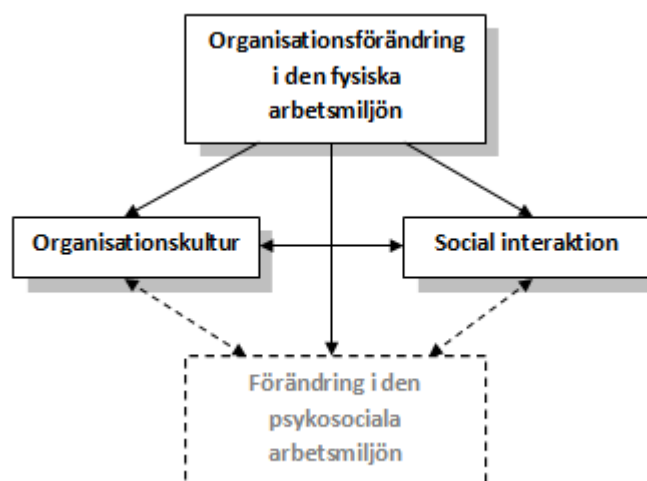
- Hur upplever sektionscheferna och medarbetarna att organisationskulturen och den sociala interaktionen har påverkats av förändringen?
- Vilka likheter och skillnader finns mellan sektionschefernas och medarbetarnas upplevelser av förändringen?

1.6 Disposition

Vidare i uppsatsen behandlas den teoretiska aspekten av arbetsmiljöbyte som en organisationsförändring, organisationskultur, social interaktion samt olika kontorstyper. Efter teoriavsnittet följer en redogörelse för vår undersökningsmetod. I nästkommande kapitel presenterar vi det resultat som utvärderingen genererat och i det påföljande kapitlet redovisar vi för den analys som gjorts mellan empirin och teorin tillsammans med vår egen diskussion kring undersökningen samt en kritisk metoddiskussion med förslag till vidare forskning. Kapitlet avslutas med en presentation av vår slutsats med förslag på utveckling till organisationen.

2. Teoretisk referensram

I följande avsnitt lägger vi fram de teoretiska utgångspunkter som senare ämnar utgöra grunden för analysen av det empiriska materialet. Nedan presenteras en modell över hur relationerna mellan de olika teoretiska delarna är sammanbundna. Vår modell syftar till att visa på att en förändring i den fysiska arbetsmiljön, i detta fall att gå från arbete i cellkontor till arbete i kontorslandskap, påverkar den psykosociala arbetsmiljön, organisationskulturen samt den sociala interaktionen på arbetsplatsen. Likväl som det finns en växelverkan och ett samspel mellan organisationskultur och social interaktion (Bang, 1999; Stenmark, 2005).



Figur 1. Modell över relationerna mellan undersökningens beståndsdelar.

2.1 Organisationsförändring - Att byta arbetsmiljö

Wolvén (2008) menar att termen organisationsförändring innefattar de mer kontinuerliga förändringar som sker i en organisation, som exempelvis att anställa fler personer, starta kompetensutveckling eller omorganisera en avdelning. Det handlar om förändringar som endast påverkar delar av en organisation. Organisationsutveckling är däremot en term som representerar en planerad förändring som resulterar i något långsiktigt som omfattar hela organisationen och som ledningen har ett stort inflytande över.

När en organisationsförändring ska verkställas krävs det en förändringsagent som ansvarar för förändringen. Den utförs vanligen av personer i maktposition, så som en VD, en chef eller en konsult. Vilken förändringsagent som används styrs av typen och omfattningen av förändringen, vad förändringen får kosta och i vilken takt den ska genomföras. De dimensioner som berörs av en organisationsförändring kan vara *strukturen* vilket representerar organisationens utformning, det kan vara *människor*, det vill säga exempelvis positioner eller arbetsuppgifter, det kan vara *teknologin* vilket innebär omfattningen av tekniska hjälpmedel, eller så kan den omfatta den *fysiska miljön* vilket också innefattar arbetsplatsens lokalisering (Wolvén, 2008).

Lewins teori om organisationsförändring definierar själva förändringen som ett tillfälligt tillstånd som avbryter ett i annars stabilt tillstånd. Enligt Lewins modell består en förändring av tre faser, vilka är *upptining*, *förändring/rörelse* och *nedfrysning* (Hatch, 2006). I den första fasan där upptiningen sker samlar organisationen på sig de krafter som behövs för att verka för en förändring samtidigt som återhållande krafter motverkas. Under förändrings-/rörelsefasen som kommer efter upptiningen implementeras själva förändringen och de konkret önskade förändringarna genomförs. Efter det att förändringen verkställts ska den nya situationen i nedfrysningsfasen stabiliseras så att det är någorlunda konstant över tid. Detta görs exempelvis genom förändrade rutiner eller nya arbetsuppgifter (Wolvén, 2008).

Förändringen från cellkontor till öppna kontorslandskap är som vi tidigare nämnt inte enbart en flytt utan också en ansenlig förändring. Nya strukturer måste byggas upp, gamla revir ska lämnas och nya formas. Arbetssätt, relationer och traditioner måste också byggas upp på nytt. Därför är det av största vikt att medarbetarna informeras ofta och mycket, men också att tid ges åt dem för att låta förändringsprocessen mogna hos var och en. Detta för att undvika rädsla och osäkerhet, men också för att undvika onödigt motstånd som initialt uppstår om medarbetarna känner sig överkörda av ledningen istället för delaktighet i processen (Björk Bovin & Ståhl, 2009). Alla förändringar kräver en analys, så också byte av kontorsmiljö. För organisationen som helhet är det viktigt att förstå att byte av kontorsmiljö inte är ett inredningsproblem eller en byggnadsfråga, utan i första hand ett sätt att kunna förbättra och effektivisera verksamheten. Under förändringens gång är det av största vikt att det finns en dialog mellan ledningen och de anställda. Detta eftersom det blir lättare att få medarbetarna engagerade och därmed delaktiga i förändringen (Christansson & Eiseman, 1998).

Christiansson och Eiseman (1998) menar att det är ett bra tillfälle att se över resterande verksamheter i organisationen, samt att granska arbetssättet i verksamheten när organisationen står inför ett lokalbyte. Detta eftersom medarbetare i samband med byte av lokaler ofta upptäcker att arbetsmoment och uppgifter kan hanteras på bättre och mer effektiva sätt. Samma sak gäller omvänt, byte av kontorslokaler kan många gånger befästa önskvärda förändringar i organisationen. Oavsett varför en organisation väljer öppna kontorslandskap krävs det enligt Björk Bovin och Ståhl (2009) mycket förberedelser för att resultatet ska bli bra och för att medarbetarna ska trivas och kunna arbeta effektivt.

Oavsett anledningar till flytten är det viktigt att ledningen talar om dessa. Det är också viktigt att ledningen är ärlig och inte säger att det beror på en önskan om ökad kommunikation om den egentliga orsaken beror på ekonomiska aspekter. Det är viktigt att organisationen tänker igenom beslutet noga innan flytten. Alla organisationer och verksamheter passar inte in i ett öppet kontorslandskap och alla organisationer har ett eget sätt att se vad som är ett effektivt arbetssätt. Om beslutet tas enbart på grund av ekonomiska grunder eller en önskan att skapa ett trendigt kontor är risken stor att resultatet blir en besvikelse för alla som är inblandade (Björk Bovin & Ståhl, 2009). Szilagyi et al. (1979) poängterar att det är av stor vikt att låta medarbetarna vara med och påverka då förändringen ska ske från cellkontor till kontorslandskap eftersom detta ökar deras engagemang i förändringen. Då ledningen låter medarbetarna ha något att

säga till om utvecklade en känsla av ”ägande” som kan hjälpa till att reducera motståndet mot förändringen och på så vis göra övergången lugnare och mer accepterad.

2.1.1 Vad är arbetsmiljö?

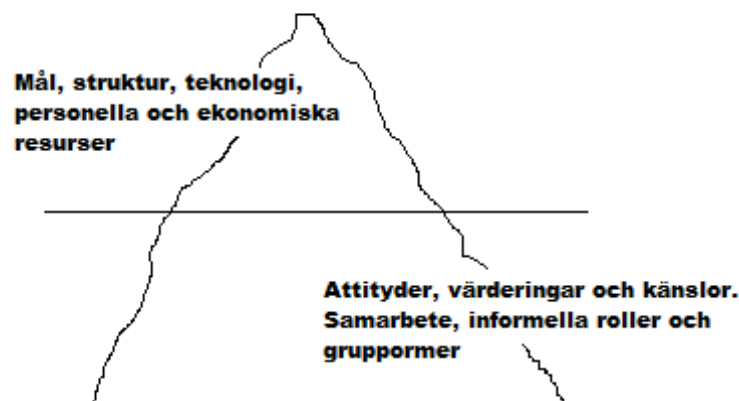
I Sverige har vi arbetat med arbetskydd och arbetsmiljöfrågor i mer än hundra år. Under hela denna tid, men också nu har begreppet arbetsmiljö förändrats och utvecklats. Ny teknik, nya arbetsformer och metoder, men speciellt ny kunskap gör att utvecklingen aldrig står still inom detta område (Iseskog, 2009). Targoutzidis och Karakoltsidis (2009) menar att vår moderna arbetsmiljö förändras med inverkan av den globaliserade konkurrensen mellan företag. Ny teknologi, osäkra och tillfälliga anställningar samt arbetsgruppers ökade storlek är en konsekvens av detta vilket har lett till yrkesmässiga risker så som större komplexitet i arbetet, större risk för vanskliga beteenden och undermedvetet oönskade beteenden som till exempel stress. Därför menar författarna att de mänskliga faktorerna måste göras explicita eftersom dessa har en sådan stor betydelse för arbetsmiljön. Vingård (2009) påpekar att Sverige för några årtionden sedan hade en arbetsmiljö som exempelvis bestod av asbest, organiska lösningsmedel och stendamm. Eftersom samhällets övervakning tillsammans med förebyggande arbete reducerat dessa exponeringar i arbetslivet så pass mycket anses de inte längre hälsovådliga.

Arbetsmiljölagen styr arbetsmiljön i vårt land, men i lagtexten finns ingen definition av begreppet arbetsmiljö. Det kan dock tyckas självklart att översätta begreppet för att kunna tillämpa lagen i praktiken. På ett förenklat sätt kan man säga att arbetsmiljön är summan av de fysiska, psykiska och sociala erfarenheter som en arbetstagare upplever och utsätts för i sitt arbete. Dessa erfarenheter formas genom tre aspekter, nämligen teknik, arbetsinnehåll och arbetsorganisation. Med teknik menas till exempel maskiner, apparater och ventilation. Arbetsinnehåll avser framförallt arbetsuppgifternas substans och form, medan arbetsorganisationen avser hur arbetet styrs utifrån arbetstagarens förutsättningar. Således kan man se arbetsmiljön som en helhetsbild över hur teknik, arbetsinnehåll och arbetsorganisation påverkar individer i fysisk, psykisk och social mening (Iseskog, 2009).

Arbetsmiljöverket (2006) menar att valet av kontorstyp påverkar både arbetsmiljön och de anställdas effektivitet. Likaså kan arbetssituationen och utformningen av arbetsutrymmet leda till hälsomässiga konsekvenser. Trånga kontorsutrymmen kan också leda till stress, framförallt i ett rum som delas av flera medarbetare då risken att bli störd ökar och koncentrationen blir lidande. Även Vingård (2009) anser att en förändring i arbetsmiljön mycket snabbt kan påverka hälsan och även på lång sikt troligen ge en påverkan på produktivitet och effektivitet. Iseskog (2009) förklarar att en viktig aspekt i detta är att det är arbetsgivaren som har det övergripande juridiska ansvaret för arbetsmiljön på arbetsplatsen, men alla som vistas inom organisationen är skyldiga att bidra till en god arbetsmiljö. Som arbetstagare är det mest märkbart i det avseende att det är medarbetarna på arbetsplatsen som skapar de psykosociala förutsättningarna och i och med det blir medarbetarna i organisationen på sätt och vis varandras arbetsmiljö. Södergren (2009) framhåller vidare att forskningen på senare tid har pekat på de mellanmänniska relationerna som något betydelsefullt i våra arbetsliv. Arbetets innehåll och dess organisering tillsammans med de sociala relationer vi har i arbetet är av vikt för den psykosociala arbetsmiljön.

2.2 Organisationskultur

Alla arbetsplatser har sin egen kultur. Det handlar om de regler, normer och koder som finns på arbetsplatsen. Om en person varit länge på en arbetsplats blir denne ofta hemmablind och är inte medveten om vilken kultur som finns på där. I ett öppet kontorslandskap blir kulturen dessutom extra viktig (Björk Bovin & Ståhl, 2009). Bang (1999) framhåller att begreppet kultur bland forskarna inte kunnat preciseras med en enkel definition eftersom kultur är något abstrakt. De flesta av oss känner till fenomenet kultur men vi har svårt att faktiskt sätta fingret på vad det är och vad det består av. När organisationskultur har definierats beskrivs det ofta som ett kognitivt system, alltså att det ligger i våra tankesätt och våra sätt att tolka den värld vi lever i. Bang framställer organisationskultur som ”den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden” (s. 24). Björk Bovin och Ståhl (2009) menar att en organisation kan liknas vid ett isberg, där toppen är det vi kan se, till exempel den fysiska arbetsmiljön. Det som finns under ytan, det vi inte kan se, blir extra viktigt i ett öppet kontorslandskap. Det vill säga den psykosociala arbetsmiljön som bland annat innehåller kommunikation, samarbete, normer, trivsel med mera blir avgörande för hur arbetsmiljön kommer att fungera.



Figur 2. Organisationskultur som ett isberg (fritt efter Björk Bovin & Ståhl, 2009).

Enligt Flaa et al. (2007) har organisationskulturen tre viktiga externa funktioner. Det är dels det att kulturen avgör huruvida medlemmarna i organisationen har en förenad förståelse för organisationens huvuduppgift, alltså organisationens vision eller affärsidé. En andra funktion är att organisationskulturen förser medlemmarna med en gemensam förståelse för de verktygsmedel som används. Den tredje funktionen är att organisationskulturen avgör hur pass eniga medlemmarna är kring bedömningskriterierna, det vill säga hur en anställd ska veta att han eller hon gjort ett bra jobb. Flaa et al. fortsätter och förklarar att organisationskulturen på en arbetsplats också har en intern funktion, den utgör en avgörande faktor för hur mellanmänskliga relationer tas till vara inom organisationen. Kulturen förser medlemmarna med ett gemensamt språk, för att de ska kunna förstå varandra utifrån en gemensam uppsättning av termer och begrepp. Utan

detta skapas många missförstånd. Den sociala interaktionen måste fungera. Därför måste, enligt Bang (1999), en person som kommer ny till en organisation lära sig vilka värderingar och normer som gäller, vilka arbetsuppgifter som ska utföras och hur de förväntas utföras.

En god organisationskultur karaktäriseras enligt Kodjo och Dai (2009) av att medarbetarna har ett gott samarbete med varandra samt mellan grupper, att medarbetarna känner sig involverade i organisationens förfaranden och har ett aktivt deltagande, att de har förtroende för varandra samt en god och öppen kommunikation tillsammans med en vilja att dela med sig av sin kunskap. Medarbetarna i en organisation vill idag få ut mer av sitt arbete än bara lön förklarar Bang (1999). Mycket på grund av att medvetenheten kring att vi tillbringar nästan hälften av vår vakna tid på arbetet, och av den orsaken bör arbetsplatsen vara en plats där de anställda trivs och där deras olika behov kan tillgodoses. Ses en organisation ur ett kulturellt perspektiv menar författaren att det är påtagligt att arbetsplatsen uppfyller andra funktioner än bara att avlöna de anställda samt att producera tjänster och varor.

Enligt Bang (1999) kan det i en organisation uppstå konflikter mellan olika subkulturer. Detta sker då två grupper har olika verklighetsuppfattningar, normer och värderingar som strider mot varandra och leder till att grupperna hindras att nå sina mål. De relationer som de olika subkulturerna i organisationen har, kan vara av stödjande och främjande karaktär, eller vara av motstridig karaktär som således betyder att de hämmar varandra eller så är de helt oberoende av varandra och kan därför inte heller påverka varandra. Bang menar att i de organisationer där en tydlig skillnad kan urskiljas mellan exempelvis "den gamla generationen" och "den nya generationen" eller mellan könen uppstår ibland konflikter dessa subkulturer emellan. Författaren skriver om en undersökning som visade på att det finns olika normer och värderingar hos den gamla respektive den unga generationen. De unga värderade en informell ton, lönsamhet och en öppen kommunikation, medan de äldre värderade en formell och konservativ umgängeston, stolthet, lojalitet och kommunikation endast längs tjänstevägar.

Kodjo och Dai (2009) har i sin studie tittat på hur viktig organisationskulturen är för det organisatoriska lärandet. Undersökningens resultat visar att det finns ett positivt samband mellan dessa två variabler. Kodjo och Dai menar att genom en bra atmosfär på arbetsplatsen där organisationen genom organisationskulturen möjliggör engagemang från arbetstagarna och respekterar dem, leder till att medarbetarna får en större förståelse för organisationens vision och värderingar. Författarna menar vidare att organisationskulturen och arbetsmiljön påverkar hur motiverade de anställda är till att lära sig samt hur produktiva de är. Ohlsson (2008) däremot, varnar för att kulturen i en organisation kan hindra medarbetarna från att vara delaktiga och därmed också begränsa lärandet i organisationen. För att förhindra detta är det viktigt att alla medarbetare har en förståelse för vilka regler, normer och föreställningar som råder på arbetsplatsen. En förståelse bör också finnas för vad som är ett kompetent arbetssätt i just den organisationen.

Människor som tillsammans är en del av samma organisationskultur kommunicerar bättre och har lättare att överföra kunskap till varandra än människor ur skilda organisationskulturer. Ju närmre personerna är kulturen där kunskapsöverföringen sker

desto lättare är det att dela med sig. Likadant är det oerhört viktigt att medarbetarna talar samma språk, och med språk menar de inte bara språk som franska och tyska utan också språk med facktermer, en kirurg förstår samma språk som en annan kirurg men inte samma språk som en IT-tekniker (Davenport & Prusak, 2007). Även Ellström (2000) menar att organisationskulturen kan påverka kunskapsöverföring och kompetensutveckling mellan medarbetare i samma organisation, både positivt och negativt. Detta är nära sammankopplat med organisationens struktur, menar Ellström, och om det råder önskemål om att förbättra den rådande organisationskulturen med avseende på lärande, krävs både tid och medvetenhet från organisationens ledning.

2.3 Social interaktion

Individen och dess materiella omgivning är hela tiden involverad i ett samspel och detta samspel är alltid socialt förmedlat. Människan är i mental mening en social varelse, och det sociala rummet är den plats där hennes funktioner kan utvecklas (Illeris, 2007). Social interaktion innebär enligt Eriksson (2007) en handling som är orienterad mot en annan aktör och dennes presumtiva handlingar. En interaktiv handling förutsätter närvaro av minst två aktörer som förbinder sig till varandra. Detta handlar inte om vårt beroende av andra utan snarare om vår förmåga att ansluta oss till varandra.

Den huvudsakliga tanken är enligt Eriksson (2007) att den sociala interaktionen hela tiden intar och byter positioner växelvis från objekt till subjekt. Hur vi handlar skiftar beroende på vilken position vi intar, och detta kan även den vi agerar inför lätt läsa av. Att vi är positionsglidande exemplifierar Eriksson med ett vanligt samtal på arbetet mellan två kollegor. Dessa samtal handlar många gånger om bekymmer; förväntningarna från organisationen är orimliga, organisationen är inte bra eller att de ekonomiska medlen inte räcker till. De som samtalar växlar hela tiden mellan att uttala sig ur objektposition, alltså som anställda, och ur subjektposition, alltså som en enskild person med vissa speciella egenskaper.

Vår närvaro i ett interaktionssamspel är helt och hållet avhängig på den andre, förklarar Eriksson (2007), och tillsammans definierar vi närvaron gemensamt. Vi skapar ett gemensamt fokus och tidsuppfattning tillsammans och förväntar oss att den andre ska möta ens handlingar. Detta kallar Eriksson för samhandlingskrets. En krets består av en avgränsad gruppering som är tillfälligt förenad, och som sedan upphör. Författaren ger exempel på samhandlingskretsar vi kan se i vardagen, det kan vara ett sällskap på ett café eller några kolleger som står vända mot varandra i en korridor, så fort vi möts och börjar interagera har vi skapat oss en krets. Eriksson förklarar att en samhandlingskrets alltid etablerar gränser, allt från att utestänga andra personer som inte ingår i kretsen helt till att visa på en svag markering av samhörighet. Denna gräns måste vara accepterad av samtliga aktörer i en krets, enbart en person kan inte upprätthålla gränsen.

Eriksson (2007) hävdar att konsten att etablera samhandlingskretsar är bland de viktigaste sociala förmågorna vi människor har. Samhandlingskretsar är ett centralt instrument för att interaktion överhuvudtaget ska kunna ske. Buunk och Verhoeven (1991) påvisar genom sina undersökningsresultat att social interaktion på arbetsplatsen karaktäriseras av tre olika faktorer. Den första är att ha ett givande sällskap med varandra, med exempel på att personalen haft roligt och skrattat tillsammans. Denna

faktor anses vara speciellt viktig när det gäller att reducera arbetsrelaterad stress. Den andra faktorn är att ha förtroligt stöd genom att personalen till exempel får uppskattning för det sätt de utför en arbetsuppgift på. Den tredje och sista faktorn, menar författarna, är det instrumentella stödet, att medarbetarna exempelvis hjälper varandra med en viss uppgift eller ett visst uppdrag.

I dagens organisationer, men även i samhället i stort, fokuseras det mycket på effektivitet, men ur ett lärandeperspektiv eller ur ett kunskapsöverföringsperspektiv bör fokus istället läggas på medarbetarnas delaktighet och deras sociala handlingar. Det krävs dock att medarbetarna i organisationen kan kommunicera på ett förståligt sätt, både för dem själva men också för omgivningen, för att de ska kunna vara delaktiga i den sociala dimensionen. Därför är det viktigt att uppmärksamma hur den sociala interaktionen mellan medarbetarna i organisationen fungerar (Ohlsson, 2008).

Även Chen och Huang (2007) menar att organisationskulturen via den sociala interaktionen kan öka kunskapsöverföringen mellan medarbetarna i företaget. Genom sin studie visar de att en innovativ och samarbetsvillig arbetskultur har ett positivt samband med social interaktion, vilket innebär att i en organisation där kulturen präglas av innovativitet och samarbete är den sociala interaktionen bland medarbetarna gynnsam. Elkjaer (2003) åsyftar att startskottet för att lära sig något ligger i de upplevelser och erfarenheter som erhålls från våra dagliga liv. Socialt lärande innebär att lärande sker under sociala processer. Vidare menar Yakhlef (2007) att social interaktion är en faktor som spelar en signifikant roll vid kunskapsöverföring. Davenport och Prusak (2000) förklarar på ett förenklat sätt att det bästa sättet för en organisation att skapa kunskapsöverföring mellan medarbetarna är att anställa smarta människor och låta dem prata med varandra. Det är såklart inte så enkelt. Vanligen anställer organisationer smarta människor men istället isoleras de eller får arbetsuppgifter som inte ger dem tid och möjlighet att interagera med andra.

Kunskapsöverföring är något som sker i organisationer oavsett om vi vet hur det fungerar eller inte. När en medarbetare frågar sin kontorsgranne om råd kring något arbetsrelaterat sänder denna medarbetare ut en förfrågan om kunskapsöverföring från kollegan. Dessa överföringar av kunskap är en del av organisationers vardag. En medarbetare diskuterar ett affärsproblem med en kollega i kontorslandskapet eller i korridoren eftersom kollegan befinner sig ur bekvämighetssynpunkt nära och för att medarbetaren känner sig bekväm med denna kollega, och inte nödvändigtvis för att just denna kollega är den bäst lämpade att faktiskt föra denna diskussion med. Även om vi försöker göra en avvägning bland kollegerna runt i kring oss om vem som med störst sannolikhet kommer att kunna svara på mina frågor försöker vi sällan leta igenom hela företaget för att hitta den medarbetare som har den djupaste kunskapen kring vår fråga (Davenport & Prusak, 2007).

Konversationer i fikarummet eller vid kaffeautomaten är ofta situationer där kunskapsöverföring äger rum. Även om delar av samtalen ägnas åt att prata om sport eller andra fritidsrelaterade ämnen så är faktiskt kaffeautomatskonversationerna till största del fokuserat på arbetet. Kollegerna frågar om pågående projekt, de utbyter idéer och frågar om råd kring hur problem ska lösas. Kunskapsöverföring som en del av den sociala interaktionen är i nutida sammanhang hotat av att organisationer allt mer förlägger

arbete via virtuell kontakt eller genom att låta de anställda arbeta hemifrån. Dessa lösningar genererar visserligen en större flexibilitet för de anställda, men samtidigt så minskar den informella kunskapsöverföringen (Davenport & Prusak, 2007).

Charles och Pero (2006) förklarar att det ibland är svårt att skapa en bra balansgång mellan avskildhet och social interaktion. De flesta medarbetare föredrar en viss synlig och ljudavskärmad avskildhet för att kunna koncentrera sig på sina arbetsuppgifter, men samtidigt behöver också de flesta medarbetare ha en naturlig koppling till organisationen som helhet. De vill känna att de kan identifiera sig med sin arbetsgrupp och ha en närhet och bra relationer till sina kolleger ifall de behöver hjälp och stöd. Enligt Buunk och Verhoeven (1991) innebär relationer av kvalitet mellan medarbetare på arbetsplatsen en reducerad risk för att medarbetarna upplever negativa känslor vid arbetsdagens slut.

Kontorets fysiska utformning som sådan är inte den enda aspekten som påverkar om den sociala interaktionen på arbetsplatsen ökar eller minskar. Dock leder ofta ett öppet kontorslandskap till att ljudnivåerna kring medarbetarna blir högre än i cellkontor. Höga nivåer av bakgrundsljud hindrar konversation mellan medarbetare eftersom det krävs en stor ansträngning att försöka överrösta det pågående oljudet i bakgrunden, och samtidigt skulle det betyda att bakgrundsljudet också skulle ökas ännu mer. Författaren påpekar att människans önskan att försöka reducera det störande ljudet också hindrar önskan att vilja interagera med andra. Med andra ord menar författaren att öppna kontorslandskap tenderar att skapa mindre social interaktion mellan medarbetarna än traditionella cellkontor (Gahagan, 1984).

2.4 Kontorstyper

Ända sedan de första kontorsbyggnadernas uppkomst i Florens under 1560-talet har utformningen av kontoren följt samhällets livsmönster, arbetsvärderingar och organisation, men hänsyn har också alltid tagits till de tekniska förutsättningar som funnits. Det har under tidens gång funnits ett växelspel mellan att ny teknik har förändrat kontorsmiljön, som gett nya organisationsidéer, vilka i sin tur genererat i utvecklandet av ny teknik (Christiansson och Eiserman, 1998). Enligt Arbetsmiljöverket (2010) är frågan om huruvida företagen ska välja ett öppet kontorslandskap eller cellliknande kontor viktig, och något som organisationerna bör tänka igenom noga.

2.4.1 Cellkontor

Cellkontoret introducerades under mellankrigstiden. Det var länge den vanligaste formen av kontor. Cellkontoren har varierande storlek och form, ofta beroende på medarbetarens ställning i hierarkin på arbetsplatsen. Denna typ av kontor främjar det enskilda arbetet (Christiansson och Eiserman, 1998). Ferreira, Erasmus och Groenewald (2009) beskriver cellkontor som kontorsrum omslutande med väggar från golv till tak, där oftast enbart en medarbetare har sin plats. För att reducera kostnaderna kan företag ibland låta två eller tre personer dela på ett kontorsrum. Individuella kontor leder till en större möjlighet till avskildhet samt en högre grad av koncentration. Cellkontor bidrar även till en starkare känsla av säkerhet, då möjligheten att låsa dörrar och andra utrymmen ofta finns.

Enligt Arbetsmiljöverket (2010) finns det både för- och nackdelar med cellkontor. Fördelarna som är relaterade till denna typ av kontor är att större avskildhet ger bättre koncentration och lägre ljudnivå. Det negativa med denna kontorsmiljö kan vara att informationsflödet blir svårare, medarbetarna har inte samma överblick över lokalerna och att det kan uppstå hinder för flexibla grupperingar.

2.4.2 Kontorslandskap

Ferreira et al. (2009) skriver att öppna kontorslandskap innebär att väggar och passager elimineras och att öppna ytor skapas. Kentaway (1992) menar att det är viktigt att de ansvariga vid planeringen av kontorslandskap ser över möjligheten till avskildhet för de arbetsmoment som kräver det. Kentaway menar vidare att det ofta finns en motvilja hos delar av en personalstyrka då organisationen går från individuella kontor till öppna kontorslandskap. Denna motvilja kan dock reduceras om förändringen även innebär att möbler och interiör förnyas samt att det planeras för möjligheten att använda skärmar som avskiljare.

Beroende på vilka arbetsuppgifter medarbetarna har lämpar sig öppna kontorslandskap olika bra. För medarbetare som arbetar med till exempel projektarbete eller har ett gemensamt mål lämpar sig denna typ av kontor mycket bra. Om medarbetarna däremot arbetar mycket med sekretessbelagda uppgifter eller, har mycket inläsningsmateriel eller ofta talar i telefon lämpar det sig bättre med någon annan typ av kontor (Björk Bovin & Ståhl, 2009).

Det råder delade meningar om huruvida det är positivt eller negativt med kontorslandskap. Ferreira et al. (2009) beskriver fördelarna med kontorslandskap med att kommunikationsmöjligheterna ökar, då medarbetarna kan röra sig mer fritt samt att färre interna telefonsamtal och meddelanden behöver göras. De påtalar även att öppna kontorslandskap bidrar till en trivsam arbetsmiljö med högre motivation och produktivitet bland medarbetarna. Nackdelarna med denna planlösning är däremot att det kan bidra till en opersonlig atmosfär samt att distraktioner av oljud och medarbetares förflyttningar kan upplevas negativt. Den mest självklara nackdelen med ett öppet kontorslandskap är bristen på utrymme för avskildhet vid konfidentiella angelägenheter. Kentaway (1992) och Ferreira et al. (2009) menar att den största anledningen till att företag väljer kontorslandskap framför cellkontor grundar sig på ekonomiska aspekter. Kontorslandskap är nästan alltid mindre kostsamt än individuella kontor eftersom att de öppna ytorna i kontoret sänker kostnaderna för företaget. Kontorslandskap innebär också att det får plats med fler medarbetare på en viss yta än vid cellkontor. Författarna nämner ett antal faktorer som redovisar det som är kostnadseffektivt med kontorslandskap. Dessa är att utrymme sparas, förenkling av kontakt mellan medarbetare skapas vilket reducerar antalet interna telefonsamtal, flexibilitet vilket innebär att det på ett enkelt sätt går att göra förändringar om andra arbetsmetoder introduceras, det är enklare för cheferna att övervaka medarbetarna, det är mindre kostsamt med kontorsstädning då tillgängligheten blir större samt att det är enklare att distribuera el och service.

Trots de påvisat tydliga kostnadseffektiva vinningarna med öppna kontorslandskap menar Beacham (2005) att detta är en förlegad tanke. Forskning har visat att de ekonomiska vinningarna inte blir speciellt stora då de anställda flyttas från cellkontor

till kontorslandskap. Om inte planeringen för förändringen och själva förändringen som sådan hanteras på ett bra sätt, som bör involvera både chefer och medarbetare, är risken stor att produktiviteten försämras, en cynisk inställning till arbetsplatsen skapas eller att anställda faktiskt lämnar företaget.

Eriksson och Ekström (2009) har i sin undersökning med hjälp av sin utvärderingsmodell kommit fram till att intervjupersonerna upplever att det är svårt att koncentrera sig i öppna kontorslandskap, mest på grund av den höga ljudnivån som upplevs som störande av medarbetarna. Arbetsmiljöverket (2010) menar att den ökade ljudnivån inte bara kan orsaka koncentrationssvårigheter utan också kan leda till stress. Eriksson och Ekström (2009) konstaterade också att de medarbetare som sitter mindre vid sina skrivbord är mer positiva till öppna kontorslandskap än de som sitter mesta delen av sin arbetstid vid sina skrivbord. Vidare så visade sig undersökningen kunna peka på att medarbetarna känner sig stressade över påverkan på deras integritet, genom till exempel att de sitter med ryggen mot en passage. För att underlätta för problemet med koncentrationssvårigheter som kan vara en konsekvens av att arbeta i kontorslandskap föreslår Björk Bovin och Ståhl (2009) att medarbetarna och ledarna gemensamt kommer fram till en del umgängesregler som gäller för alla medarbetare, det kan till exempel vara att inte skrika över rummet eller hålla ordning på sitt skrivbord. Det är lättare för medarbetarna att anpassa sig om de vet vad som förväntas av dem.

Eriksson och Ekström (2009) menade också att möjligheten att överhöra sina kolleger när de arbetar och att det finns en närhet mellan medarbetarna stärker både den individuella och kollektiva problemlösningsförmågan. Detta var främst viktigt då en nyanställd ska bli ”en del av gänget”. Även Arbetsmiljöverket (2010) menar att det också finns fördelar med öppna kontorslandskap, nämligen att det frambringar en större flexibilitet, bättre gemenskap samt att kommunikationen på arbetsplatsen underlättas. Men likväl förklarar Björk Bovin och Ståhl (2009) att det lättare uppstår konflikter i ett öppet kontorslandskap eftersom det är lättare att störa sig på varandra där. Det är viktigt att tag i alla irritationsmoment direkt för att kunna undvika konflikter.

Både Di Martino och Corlett (1998) och Furnham (2005) menar att det är beroende på individen huruvida det är positivt att arbeta i kontorslandskap eller inte. Enligt Di Martino och Corlett (1998) är det i princip bättre med kontorslandskap jämfört med cellliknande kontor. Men författarna påpekar att det är viktigt att komma ihåg att olika individer på arbetsplatsen har olika behov av en privat sfär och känsla av att alltid kunna vara iakttagen. Furnham (2005) menar att personer med höga nivåer av extraversion presterar bättre i ett öppet kontorslandskap, då de har stora behov av aktivering och stimulans. Däremot presterar dessa personer sämre i individuella kontor, eftersom de berövas på den stimulans de behöver. Tvärtom presterar personer med låga nivåer av extraversion, alltså de som är introverta, sämre i öppna kontorslandskap, men bättre i individuella. Ignoreras dessa personlighetsdrag kommer skillnaderna mellan medarbetares personligheter att undanskymmas och effektiviteten påverkas.

2.4.2.1 Chefens plats i kontorslandskapet

Det är en omdiskuterad fråga huruvida chefen bör sitta med i kontorslandskapet eller om denne ska ha eget rum. Det finns inget rätt och fel i denna fråga, utan det beror helt på personen i fråga eller på situationen. En del chefer vill föregå med gott exempel,

medan andra tycker att det är bättre att behålla sitt kontor på grund av sin ställning (Björk Bovin & Ståhl, 2009). Enligt Brand (2009) är det vanligare att cheferna som sitter i ett kontorslandskap uppskattar det mer ur den aspekt att de får en enkel överblick över de anställdas arbetsförföranden. Detta ser de som en fördel. Emellertid är det inte lika uppskattat bland medarbetarna, så de snarare ser det som en nackdel att ständigt vara övervakad av sin chef. Likadant upplever inte chefer den höga ljudnivån som ett problem, medan de anställda ser det som ett stort problem.

Björk Bovin och Ståhl (2009) beskriver fördelarna med att chefen sitter tillsammans med medarbetarna i kontorslandskapet med att, förutom att de får en bättre överblick över arbetet, chefen lättare kan hålla kontakten med alla anställda samtidigt som han eller hon kan ta del av kommunikationen som sker mellan medarbetarna och kan därför hålla sig a jour med vad som händer. Nackdelarna däremot beskriver författarna med att det är opraktiskt och olämpligt vid vissa telefonsamtal som kanske kräver sekretess eller enskildhet. Det kan fungera smidigare om det finns flera tysta rum på avdelningen. En annan nackdel är att handlingar som ligger på skrivbordet kan oavsiktligt bli synliga. Det kan även bli svårt för en del medarbetare att ta kontakt med chefen, det kan upplevas lättare att knacka på någons dörr. Precis som Brand (2009) menar Björk Bovin och Ståhl (2009) att medarbetarna många gånger inte tycker om att chefen ser och hör allt de gör i sitt arbete, som blir en av konsekvenserna av arbete i kontorslandskap. Dock menar författarna att en uppskattad chef brukar vara en tillgång i öppna kontorslandskap.

2.5 Teoretisk konklusion

Skatteverket i Helsingborg har nyligen genomgått en organisationsförändring. Denna förändring har i huvudsak berört dimensionen som Wolvén (2008) beskriver som den fysiska miljön, då det skett ett byte från arbete i cellkontor till kontorslandskap. Samtidigt som den fysiska miljön har genomgått en ombildning påverkas även den psykosociala arbetsmiljön av denna förändring (Arbetsmiljöverket, 2006). De mellanmänniska relationerna påverkas av kontorsutformningen och medarbetarna skapar tillsammans på så sätt den arbetsmiljö som finns på arbetsplatsen (Iseskog, 2009). Att medarbetarna skapar sin psykosociala arbetsmiljö tillsammans innebär också att organisationskulturen påverkas av en sådan förändring (Bang, 1999) samtidigt som den sociala interaktionen anses ge större förutsättningar i ett kontorslandskap än i cellkontor (Brand, 2009). Vidare fungerar organisationskulturen och den sociala interaktionen på arbetsplatsen tillsammans som element vilka kan öka kunskapsöverföringen mellan medarbetarna i företaget (Chen & Huang, 2007).

3. Metod

Denna undersökning ämnade undersöka och förstå en upplevd verklighet hos medarbetarna och dess chefer. Vi hade inte för avsikt att skapa generaliseringar ur empirin utan vi ville skapa en bild av den verklighet som fanns på kontoret i Helsingborg dels ur medarbetarnas perspektiv och dels ur sektionschefernas. Vi ville genom empirin se de sociala föremålenas natur, vi såg empirin som en källa till kunskap kring de studerades verklighet. Studien avsedde även att nå kunskap kring verkligheten ur deltagarnas egna erfarenheter och förnimmelser (Bryman, 2009).

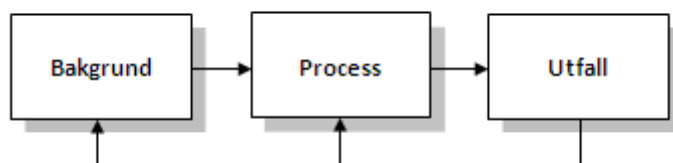
3.1 Metodologiska utgångspunkter

Utifrån syftet med vår undersökning valde vi att göra en empirisk studie, i vilken vi använde både enkäter och intervjuer för att samla in den data vi behövde. Detta innebar att undersökningen kom att innefatta både en kvantitativ och en kvalitativ del. Syftet med vår undersökning var att försöka ta reda på hur medarbetarna och cheferna på Skatteverkets kontor i Helsingborg upplevt den organisationsförändring som skett på grund av bytet av kontorslokaler. Vi ville med andra ord försöka fånga upp medarbetarnas och chefernas tankar och funderingar kring det som hänt på kontoret.

I vår undersökning har vi genom processens gång först tittat på vad teorin säger om organisationsförändring, arbetsmiljö, organisationskultur, social interaktion samt arbete i olika kontorstyper för att skapa en grund kring ämnet. Därefter har vi samlat in och tolkat den empiriska datan för att sedan återigen gå tillbaka till teorin för att skapa en helhetsförståelse med förankringar mellan empiri och teori. Detta arbetssätt har drag av den abduktiva ansatsen (Patel & Davidsson, 2003) då vi valt att skapa en växelverkan mellan teori och empiri, trots att vi beslutat oss för att låta processen gå från omvänt håll än den abduktiva ansatsen föreskriver. Abduktion innebär enligt Patel och Davidsson att arbetsförloppet startar i empirin för att sedan göra en fördjupning i teorin och slutligen gå tillbaka till empirin igen.

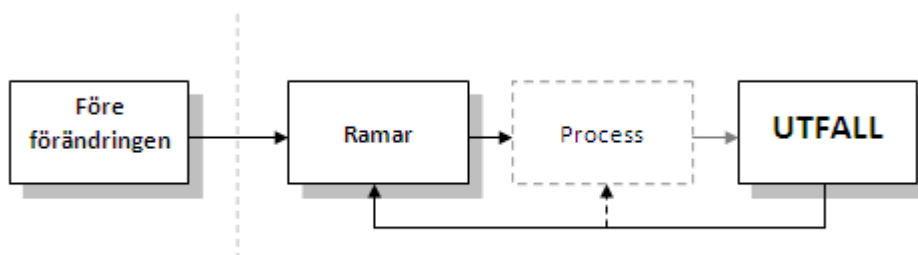
3.1.1 Ramfaktormodellen

I vår utvärdering valde vi att låta arbetsprocessen utformas och tolkas med ramfaktormodellen som främsta inspiration. Enligt denna modell arbetar den som utvärderar utifrån en teoretisk referensram och genom denna ram finns möjlighet att studera en specifik åtgärd för att sedan kunna skönja åtgärdens effekter och resultat (Lundmark, 1998; Sandberg & Faugert, 2007).



Figur 3. Den ursprungliga ramfaktormodellen (Fritt från Lundmark, 1998).

Eftersom vi endast har haft ramfaktormodellen som inspirationskälla när vår utvärdering utformats och genomförts, har vi under arbetets gång utvecklat modellen för att den skulle passa vår undersökning. Nedan presenterar vi vår utvecklade ramfaktormodell:



Figur 4. Ramfaktormodellen i vår undersökning.

Vårt huvudsakliga intresse i den här utvärderingen har fokuserats på utfallet, det vill säga effekten av den förändring som skett från cellkontor till kontorslandskap. Effekterna har kartlagts genom webbenkäten och intervjuerna, vilka också har gett information kring hur det var före förändringen. Denna aspekt är något som vi valt att inkludera i utvärderingen, eftersom det är ett viktigt perspektiv av den anledningen att vi bör vi ha något att jämföra med. För att kunna undersöka hur deltagarna upplever situationen som den är nu måste vi veta hur det var före förändringen. Även ramarna, det vill säga Skatteverkets mål med och förutsättningar för förändringen, har inkluderats för att få en förståelse kring orsaken till förändringen. Själva processen har inte getts så stort utrymme, på grund av att det är effekterna och inte hur de gått till väga med själva förändringen som vi var intresserade av att undersöka.

3.2 Urval och instrument

3.2.1 Val av organisation

Vi har valt att genomföra vår undersökning på Skatteverkets Västra kontorsområde, och då mer specifikt på Skatteverkets kontor i Helsingborg. Att vi valde just denna organisation beror på att en av uppsatsförfattarna genom en personlig kontakt fick reda på att Skatteverkets kontor i Helsingborg nyligen hade genomgått stora förändringar på ett flertal områden. Genom denna förbindelse fick vi sedan kontakt med chefen för kontoret i Helsingborg.

I samråd med kontorschefen, en representant för huvudkontoret och en sektionschef diskuterade vi olika alternativ som både de och vi kunde tänka oss att genomföra. Slutligen kom vi gemensamt fram till att vi skulle koncentrera oss på den inriktning som handlar om utvärdering av den förändring av kontorsmiljö som ägt rum inom kontoret. En avgörande aspekt för oss var att organisationen var väldigt positiva till att få en utvärdering gjord av externa krafter.

3.2.2 Urval

På Skattekontoret i Helsingborg arbetar 115 anställda och de är uppdelade på sju olika sektioner. Vi valde att låta samtliga anställda få möjligheten att delta i vår utvärdering,

med andra ord genomförde vi en totalundersökning (Trost, 2007). Detta eftersom vi ansåg att det gör vår undersökning mer tillförlitlig samt att alla anställda fick en chans att uttala sig om hur de upplevt förändringen av kontorsmiljön. Enligt Svenning (2000) är det bra att ta med hela den population som är av intresse att studera, eftersom det då finns en tendens till att få mer representativa svar.

Sextio av Helsingborgskontorets 115 tillfrågade respondenter deltog i enkätundersökningen vilket innebar en svarsfrekvens på 52,1 %. Av dessa var 43 kvinnor och 17 var män. I tabell 1 finns fördelningen av respondenterna per sektion samt per åldersgrupp presenterade.

Tabell 1.
Fördelning av undersökningens respondenter.

Skattesektion	Antal
1. Företagsnära beskattning	2
2. Företagsnära revision	18
3. Föret. nära rev/Pro.	9
4. Företagsbeskattning	9
5. Företagsbeskattning	7
6. Borgenär	6
7. Folkbokföring	9
Ålder	Antal
Under 30 år	6
30 – 40 år	7
40 – 50 år	14
50 – 60 år	22
60 år eller mer	11

Eftersom fördelningen av respondenter över skattesektionerna var så pass ojämn, där endast två av respondenterna i undersökningen arbetar på sektion 1 har vi valt att inte särskilja resultaten beroende på sektionstillhörighet. Detta av den orsak att vi inte kan säkerställa att urvalet för varje sektion är representativt.

Respondenternas anställningstid på Helsingborgskontoret var spridd som så att en medarbetare hade arbetat där mindre än ett år, 18 hade arbetat på kontoret ett till fem år, elva hade arbetat där fem till tio år och 30 hade arbetat på Helsingborgskontoret längre än tio år. Då den respondent som arbetat på kontoret i mindre än ett år antagligen inte har deltagit i den förändring som skedde från cellkontor till kontorslandskap, valde vi att eliminera dennes enkätsvar ur undersökningen.

Vi beslutade oss även för att inkludera de sju sektionscheferna i undersökningen, eftersom den förändring som ägt rum på kontoret inneburit nya krav på och utmaningar även för dem. Vi ansåg därför det som intressant att också försöka ta reda på deras upplevelser av den nya kontorsmiljön och den arbetssituation som det innebar för dem. Bland intervjupersonerna var fyra kvinnor och tre var män. Fem av dem arbetade på kontoret även innan förändringen, medan två av sektionscheferna tillträdde som

sektionschef på Helsingborgskontoret först efter förändringen. Från dessa två har vi därför endast kunnat samla in material som fokuserar på deras upplevelser efter förändringen.

3.2.3 Val av metod

Som vi tidigare nämnde valde vi att använda både enkäter och intervjuer i vår utvärdering. Svenning (2000) menar att det kan vara lönt att använda sig av flera metoder i en undersökning. Han anser vidare att kvantitativa och kvalitativa data kan komplettera varandra på ett tillfredsställande sätt. Även Trost (2007) menar att kvalitativa och kvantitativa metoder med fördel kan användas tillsammans, vilket ofta också sker i flertalet undersökningar.

3.2.3.1 Enkäter

Redan i ett relativt tidigt skede i processen beslutade vi oss för att använda enkäter, med anledning av att det är ett effektivt sätt att samla in mycket data på under en begränsad tid. En viktig aspekt i enkäten är vilken typ av frågor som ställs. Enligt Cohen, Manion och Morrison (2007) finns det många olika kategorier av enkätfrågor. Allt från väldigt strukturerade frågor till helt ostrukturerade, men det finns också frågor med olika svarsalternativ, några exempel är flervalsfrågor, skattningsskalor och öppna frågor. Enligt författarna är en tumregel att ju fler respondenter som ska delta i undersökningen desto mer strukturerad bör enkäten vara och desto mindre öppna frågor bör förekomma. Vi valde att använda frågor med olika svarsalternativ i vår undersökning eftersom vi strävade efter att få fram ett så relevant resultat som möjligt.

Trost (2007) påpekar att missivbrevet, eller det följebrev som skickas ut tillsammans med enkäten är av stor betydelse. Om det är tilltalande så kanske fler respondenter blir intresserade av enkätundersökningen. Det är något som vi tog fasta på och försökte tänka på när vi utformade vår enkät med tillhörande missivbrev (Bilaga 1).

Eftersom vi ville att så många som möjligt av de anställda på Skatteverkets kontor i Helsingborg skulle vara delaktiga i enkäten valde vi av bekvämlighetsskäl att använda webbenkäter. Denna typ av enkäter är lätta att skicka ut och samla in, samt att få svaren via webben underlättar bearbetningen av den insamlade datan. Vi valde att använda free-wareprogrammet SurveyPirate för enkäterna som även kunde ta emot och hantera svaren vi fick in. Detta är ett alternativ som även Hultåker (2007) rekommenderar.

Enligt Hultåker (2007) är svarsfrekvensen ofta lägre vid webbenkäter än vid vanliga enkäter. Detta beror, menar författaren, ofta på att e-post lättare glöms bort än vad en enkät som ligger på skrivbordet görs. En positiv aspekt är dock att påminnelserna kostar mindre vid en webbenkät än vid en vanlig enkät. Detta är något vi haft i åtanke då vi planerade enkäten och vi var hela tiden medvetna om att ett visst bortfall skulle ske.

En aspekt som är viktig vid användandet av webbenkäter är konfidentialitetskravet. Enligt Hultåker (2007) är lagskyddet för fysiska brev mycket starkare än det skydd som finns för signalspaning via Internet. Vi diskuterade detta, men kom fram till att det program som vi använde anses tillförlitligt då verktyget var anslutet till ESOMAR, en organisation som rättat upp internationella regler för marknadsundersökningar och som i sin tur övervakas av Etiska Rådet för Marknadsundersökningar (ERM).

De frågor som framställdes till den webbenkät (Bilaga 2) som användes i vår undersökning var dels tagna ur tidigare publicerade källor (Kristensen, 2001; Dallner, Lindström, Elo, Skogstad, Gamberale, Hottinen, Knardahl & Örhede, 2000) och dels författade av oss själva. De frågor som var av sluten karaktär var de som redan var publicerade och därför kontrollerade av andra. De frågor som var av öppen karaktär togs fram i enlighet med de frågor som fanns med i intervjuguiden till intervjuerna med sektionscheferna. Enkäten inleddes med fyra bakgrundsfrågor som behandlade kön, ålder, vilken sektion respondenterna arbetade i samt hur länge de arbetat på Skatteverkets Helsingborgskontor.

Skalorna som mätte *organisationskultur* togs från frågeformuläret QPSNordic (Dallner, et al., 2000) var fyra till antalet. Frågorna ställdes till respondenterna två gånger, först med fokus på hur de upplevde situationen innan förändringen och sedan med fokus på deras upplevelser efter förändringen. Alphavärdena¹ för dimensionerna med fokus på upplevelser innan förändringen bestod av *socialt klimat* ($\alpha=.70$) med tre frågor, *innovativt klimat* ($\alpha=.73$) bestående av tre frågor, *ojämlikhet* ($\alpha=.70$) innehållande två frågor samt *personalinriktning* ($\alpha=.75$) med tre frågor. Därutöver fanns även två enskilda frågor. Alphavärdena för dimensionerna med fokus på upplevelser efter förändringen var *socialt klimat* ($\alpha=.62$), *innovativt klimat* ($\alpha=.50$), *ojämlikhet* ($\alpha=.70$), *personalinriktning* ($\alpha=.82$). Svartalternativen på frågorna var alla av Likerttyp och samtliga sträckte sig från alternativet *Mycket lite eller inte alls* (1) till *Väldigt mycket* (5). Ett exempel på en fråga rörande organisationskultur löd ”Tar de anställda på din arbetsplats egna initiativ?”.

Skalorna som behandlade *social interaktion* togs dels från QPSNordic (Dallner, et al., 2000) och dels från Copenhagen Psychosocial Questionnaire, COPSOQ (Kristensen, 2001) och var också de fyra till antalet. Även här ställdes frågorna två gånger till undersökningens respondenter, först med fokus på hur de upplevde situationen innan förändringen och sedan med fokus på deras upplevelser efter förändringen. Alphavärdena för dimensionerna med fokus på upplevelser innan förändringen bestod av *stöd från chef* ($\alpha=.54$) med tre frågor, *stöd från arbetskamrater* ($\alpha=.20$) bestående av två frågor, *sociala relationer* ($\alpha=.49$) med två frågor och *känsla av gemenskap* ($\alpha=.87$) innehållande tre frågor samt en enskild fråga. Alphavärdena för dimensionerna med fokus på upplevelser efter förändringen var *stöd från chef* ($\alpha=.89$), *stöd från arbetskamrater* ($\alpha=.42$), *sociala relationer* ($\alpha=.52$) samt *känsla av gemenskap* ($\alpha=.25$). På frågan ”Om du behöver, är dina arbetskamrater då villiga att lyssna på problem som rör ditt arbete?” kunde respondenterna svara från *Mycket sällan eller aldrig* (1) till *Mycket ofta eller alltid* (5).

Det interna bortfallet i webbenkäten, det vill säga den andel respondenter som besvarat enkäten men inte besvarat vissa frågor, var 2,6 procent, $n=18$. Merparten av de obesvarade frågorna var koncentrerade till enkätens första halva.

¹ Reliabiliteten för en skala mäts genom Cronbach's alpha. Detta mått anger i vilken utsträckning skalans olika items hänger ihop, med ett värde mellan 0 och 1. Ju högre värde desto bättre.

3.2.3.4 Intervjuer

Eftersom det var ett önskemål från organisationens sida att också få ett ledarskaps-perspektiv på utvärderingen ansåg vi att det var av intresse att genomföra personliga intervjuer med de sju sektionscheferna. Kvale (1997) beskriver sju stadier som forskare bör följa vid en genomförandet av en intervju. Dessa stadier är tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, verifiering och rapportering. Under arbetets gång, men även vid planeringen försökte vi ta hänsyn till och ha dessa aspekter i åtanke.

Cohen et al. (2007) beskriver strukturerade intervjuer som väl planerade och med små möjligheter till förändringar under intervjuens gång. Ostrukturerade intervjuer däremot, beskriver författarna istället som öppna, flexibla och med stora möjligheter till frihet för intervjuaren. Vi valde ett mellanting mellan dessa, det vill säga semistrukturerade intervjuer med öppna frågor. Enligt Cohen et al. finns det många fördelar med öppna frågor, bland annat är de flexibla, intervjuaren kan välja att fråga vidare, reda upp missförstånd samt att de kan ge intervjuaren oväntade och värdefulla resultat. Enligt Kvale (1997) är det viktigt vid kvalitativa intervjuer att den som intervjuar lyssnar både till det som verkligen sägs vid intervjun, men också till vad som sägs mellan raderna, det "underförstådda budskapet" är viktigt att ha i åtanke under hela intervjun.

När vi utformade vår intervjuguide (Bilaga 4) tog vi hänsyn till det som Kvale (1997) menar, nämligen att en intervjufråga ska tjänstgöra både tematiskt och dynamiskt i intervjun. Med tematiskt menar författaren att frågan ska ha relevans för ämnet i intervjun, till de frågeställningar som finns och till den kommande analysdelen. När författaren talar om dynamiskt menar han att de frågor som ställs ska stimulera till ett bra samspel mellan intervjupersonen och den som gör intervjun. Intervjufrågorna ska vara korta och lätta att förstå så att intervjupersonen känner sig motiverad att berätta om sina upplevelser. Vi tog också hänsyn till det som Svenning (2000) kallar för "*Tumregler för konstruktion av intervjuformulär*" vid utformningen av intervjuguiden. Där tar författaren bland annat upp vilket språk som används, ledande och känsliga frågor samt ordningsföljd och tänkbara svarsalternativ.

3.3 Bearbetning och analys av data

3.3.1 Enkäten

Då samtliga deltagare fyllt i webbenkäten samlades deras enkätsvar in genom webbenkätverktyget. All data från de slutna frågorna kodades in och konverterades till statistikprogrammet SPSS för att en statistisk analys på materialet skulle kunna genomföras. Vi valde dels att utföra t-test och korrelationsanalyser för enkätens skalor, för att se om några statistiska skillnader eller samband förelåg, och dels gjorde vi frekvensberäkningar för att undersöka om medarbetarnas enkätsvar skiljde sig mycket åt eller om de hade liknande upplevelser.

De öppna frågorna i enkäten behandlade vi separat. De listades enligt Svennings (2000) förslag för att skapa en överblick bland de olika svaren. Vi letade efter mönster och strukturer i respondenternas svar. Därefter skapade vi passande teman som framkom ur materialet.

3.3.2 Intervjuerna

Svenning (2000) förklarar att den kvalitativa forskningen innebär att forskaren utifrån ett relativt litet insamlat material försöker hitta meningar på djupet i en viss problematik. Kvale (1997) går längre och beskriver att syftet med kvalitativa intervjuer är att skildra och tolka de teman som kan skönjas i intervjupersonens livsvärld. Det finns ett konstant sammanhang mellan skildring och tolkning menar författaren.

Då all intervjudata samlats in, transkriberades intervjuerna ordagrant från tal till skrift för att inte någon information skulle missas. Enligt Kvale (1997) måste forskaren ha i åtanke att det skriftliga intervjumaterialet utgör en konstruktion av det muntliga. Varje sammanhang som en utskrift härstammar från för också med sig ett antal bedömningar och tolkningar.

Som inledning i bearbetningen av materialet valde vi att följa Kvales (1997) principer för hur en intervjutext kan analyseras. Vi började därför med att *strukturera* intervjumaterialet som transkriberats. Därefter gjordes en *kartläggning* av materialet, vilket innebar att vi tog bort överflödigt material så som till exempel upprepningar och avvikelser. Det gjordes även en skillnad på delar som upplevdes väsentliga och oväsentliga i relation till studiens syfte och teoretiska referensram. Sist genomgick vi ett *analysarbete* där innebörder i intervjuerna utvecklades och intervjupersonernas uppfattningar klarlades. Själva analysen skedde enligt Svennings (2000) rekommendationer, som innebar att vi läste materialet om och om igen för att kunna skapa flera olika infallsvinklar på fenomenet och genom detta skapa en helhetsbild av materialet.

Svenning (2000) påpekar att det är viktigt att ha en passande strategi i bakhuvudet när en text tas an och ska analyseras. Den analysstrategi som bäst lämpade sig för intervjumaterialet från vår undersökning var Neumanns metod som kallas *successiv approximation*. (Svenning, 2000) som innebär att det sker en cyklisk process där analysen successivt skärps. Ett första steg var att göra en *öppen kodning*, vilket innebär att de första genomläsningarna sker med en öppenhet där vi försökte identifiera mönster och ansatser. Ett andra steg var att göra en *axiell kodning* där vi gick djupare in i materialet för att finna länkar mellan olika begrepp och uttryck. Det sista steget kallar Svenning för *selektiv kodning* och detta steg innebar att vi selektivt försökte finna delar i materialet som kunde stödja eller illustrera de teman som kommit fram i de tidigare stadierna.

3.4 Kvalitet

Ambitionen att skapa kunskap ställer krav på att vi som forskare värnar om att materialet håller ett visst mått av kvalitet. I denna undersökning har vi försökt att säkerställa kvaliteten genom att resonera kring begreppen validitet och reliabilitet, men också genom att diskutera de etiska aspekterna i forskningsarbetet. Slutligen har vi diskuterat kvaliteten på de källor som vi använt oss av i arbetet med denna uppsats.

3.4.1 Validitet och reliabilitet

Validitetsbegreppet innebär att säkerställa att en undersökning mäter det som avses mätas. Det handlar om att göra bedömningar för om de slutsatser som undersökningen

genererat i hänger ihop eller ej. Reliabilitet handlar däremot om själva instrumentet, huruvida en undersöknings resultat blir desamma om undersökningen replikeras, eller om slumpen har en avgörande betydelse för resultatet (Bryman, 2009).

3.4.1.1 Validitet och reliabilitet i enkäten

De enkätfrågor som valdes ut att användas i vår studie har använts i tidigare publicerade studier. Spector (1997) menar att det kan vara gynnsamt att använda redan beprövade skalor när en enkät utformas eftersom reliabiliteten och validiteten i regel redan är fastställda. En negativ sida av att använda färdiga skalor är att de kan vara svåra att anpassas fullt ut på den population som undersökningen avser och syftet med studien. Vi löste detta problem genom att använda frågor från fler än endast en skala, för att enkäten skulle kunna anpassas i linje med studiens syfte.

Då webbenkäten, alltså instrumentet, ser exakt likadan ut för samtliga respondenter som deltar kan vi anta att reliabiliteten för den är hög. Vi kan dock inte fullt ut säkerställa att resultatet skulle bli precis dem samma vid en upprepad mätning, men detta är något vi har valt att utgå från då vi inte hade möjlighet på grund av tidsbrist att testa enkäten enligt test-retest-metoden (Svenning, 2000). Denna metod går ut på att samma respondenter får svara på samma enkät två gånger med någon tids mellanrum. Detta för att kontrollera för att resultaten blir likadana och då att reliabiliteten således är hög. Dock utgörs skalorna i enkäten i viss mån av liknande frågor, där respondenten ombeds svara på frågor som vill åt samma svar.

Det finns några metoder forskaren kan göra för att öka reliabiliteten och detta är att se till att använda klara definitioner i enkätfrågorna. Ord som hänvisar till mått, mängd och tid bör undvikas om de kan tolkas olika beroende på den individ som får frågan. Exempel på sådana ord är ”många”, ”flera”, ”äldre” och ”lång” (Svenning, 2000). Detta har vi tagit fasta på då frågorna i vår undersökning utformats.

3.4.1.2 Validitet i intervjuerna

Kvale (1997) förklarar att när en intervjuundersökning ska genomföras är det viktigt att det sker en noggrann planering som första stadium för att säkerställa validitet. Detta eftersom undersökningen ska generera i kunskap som gynnar människan utan skadliga konsekvenser. Validitet handlar också om intervjupersonernas tillförlitlighet och om kvaliteten i intervjusituationen, genom att ifrågasätta sanningshalten och meningen i intervjupersonernas svar samt att kontrollera för den information som erhålls. I vår undersökning kan vi inte kontrollera för sanningshalten i intervjusvaren men vi har valt att utgå ifrån att intervjupersonerna är sanningsenliga i sina svar.

Analysprocessens kvalitet är enligt Kvale (1997) avhängig på kvaliteten på själva intervjuens kvalitet, både med avseende på intervjusituationen och på frågorna. Därför är det av vikt att den som intervjuar ser över hur han eller hon betar sig vid intervju-tillfället och hur intervjun leds. Detta kan handla om att undvika ledande frågor, vara väl påläst kring ämnet som avses undersökas, använda tydliga frågor samt att syftet ska klargöras för deltagarna. Dessa aspekter har vi noggrant sett över i planeringen av intervjustudien för att undvika att de behandlas på ett för studien oförmånligt sätt.

Att säkerställa validiteten i en intervjuutskrift är enligt Kvale (1997) inte helt enkelt i och med att det ska ske en översättning från tal till text, där de båda har helt olika uppsättningar regler. Kvale fortsätter och skriver att en utskrift inte kan ses som en kopia eller representation av verkligheten, utan det är en tolkande konstruktion och ett avkontextualiserat samtal som fungerar som ett verktyg för en undersöknings syfte. Det är oerhört svårt att hålla en objektiv skärpa i arbetet med att transkribera tal till text. Därför krävs det enligt författaren att transkriberingen sker ordagrant inklusive pauser och repetitioner, vilket vi har tagit fasta på i vår undersökning.

3.4.1.3 Reliabilitet i intervjuerna

Svenning (2000) förklarar att det är svårare att säkerställa reliabiliteten i en kvalitativ undersökning än i en kvantitativ, då den kvalitativa inte har som syfte att generalisera resultaten. Likadant som i en enkätundersökning föreslår Svenning att i en intervjuundersökning ska klara definitioner ses till att användas i frågorna för att höja reliabiliteten. Alltså, den som intervjuas ska inte behöva tolka mängd, tid och mått på egen hand, utan det ska serveras av intervjuaren genom att till exempel säga ”fler än fem”, ”40 år eller mer”, eller ”under 160 cm”. När vi formulerade våra intervjufrågor var vi noga med att kontrollera för dessa aspekter för att reliabiliteten inte skulle bli lidande. Med tanke på att intervjuerna var standardiserade och semistrukturerade menar vi att reliabiliteten i undersökningen därmed också kan säkerställas.

När det handlar om reliabiliteten för en intervjuutskrift menar Kvale (1997) att man tekniskt sett skulle kunna låta två personer transkribera samma intervju till skrift och sedan jämföra ordskillnaderna i ett dataprogram. Därmed har det gjorts en kvantifierad reliabilitetskontroll. Eftersom personliga tolkningar enligt författaren smyger sig in även då en intervju ska transkriberas ordagrant kan det resultera i att två personer som transkriberar samma intervju skiljer sig åt i graden av ordagrannhet. Vissa väljer att bortse från intervjuarens kommentarer och följdfrågor och andra skriver aldrig ut intervjupersonens utfyllnadsord så som *eh* och *mmm*. I och med att dessa skillnader kan förekomma blir tolkningen av texten inte riktigt den samma. Enligt Kvale är det därför viktigt att klargöra innan transkribering görs för tydliga instruktioner för hur momentet ska genomföras.

Då vi var två personer som transkriberade de intervjuer som gjordes i undersökningen, valde vi i förväg att tydliggöra att förfarandet skulle ske så ordagrant som möjligt, med både utfyllnadsord och intervjuarens kommentarer. Dock kvarstod problemet som Kvale (1997) beskriver med den enskilda personens tolkning i talet om var en mening slutar, var det finns en paus och emotionella aspekter så som ett nervöst skratt eller en spänd röst. Detta har vi försökt att se över genom att rådgöra och diskutera med varandra under transkriberingsarbetets gång.

3.4.2. Etiska överväganden

Bryman (2009) förklarar att de etiska överväganden som görs vid en undersökning handlar om hur undersökningsledaren ska behandla de individer som ska studeras samt om det finns aktiviteter som bör undvikas tillsammans med dem som studeras. Forskningsetiken handlar enligt författaren om frivillighet, integritet, konfidentialitet samt anonymitet.

De krav som ställs på samhällsvetenskaplig forskning kring etiska aspekter är först och främst vad Bryman (2009) och Vetenskapsrådet (n.d.) kallar för *Informationskravet*. Detta krav innebär att forskaren ska informera om undersökningens syfte för berörda individer och hur undersökningen går till, samt att förklara för deltagarna att deltagandet är frivilligt och att de när helst de vill kan avbryta. Det andra kravet på etiska överväganden kallas *Samtyckeskravet* och innefattar att undersökningens deltagare själva ska få bestämma över sin medverkan. (Bryman, 2009; Vetenskapsrådet, n.d.). I vår undersökning informerades intervjupersonerna om studiens syfte innan intervjun sattes igång, dels för att de skulle förstå vad materialet som de deltar till att skapa kommer att användas till och dels för att förklara hur vi skulle gå till väga. Vi var även noga med att påpeka att intervjupersonernas deltagande var frivilligt och att de kunde avbryta om de så ville. De deltagare som deltog i webbenkätundersökningen fick en inledande information kring studiens syfte och deltagarfrivillighet i det e-mail som skickades ut till samtliga medarbetare där även en länk till webbenkäten presenterades (Bilaga 1). I själva webbenkäten bestod första sidan av ytterligare information kring hur de skulle gå till väga för att delta samt att de kunde avbryta sin medverkan närhelst de ville.

Det tredje kravet kallas *Konfidentialitetskravet* och handlar om alla uppgifter om de individer som deltar i en undersökning ska behandlas med största konfidentialitet. Det fjärde och sista kravet på etiska överväganden kallas *Nyttjandekravet* och innebär att alla de uppgifter om enskilda individer som samlas in vid en undersökning endast ska användas i forskningsändamål (Bryman, 2009; Vetenskapsrådet, n.d.). Intervjupersonerna informerades om att deras intervjuvar skulle komma att behandlas konfidentiellt och med vikt på att personen i fråga inte skulle kunna identifieras i den färdiga uppsatstexten. Vi förklarade även att det transkriberade materialet skulle komma att förstöras då uppsatsen är färdigställd. På webbenkätens första sida fanns också information till de deltagande medarbetarna om hur vi skulle komma att hantera deras enkätsvar, vi påpekade att deras deltagande var anonymt och att deras svar skulle komma att behandlas konfidentiellt. Vi informerades även om att samtliga enkätsvar skulle komma att raderas vid undersökningens slut.

3.4.3. Källkritik

Fransson (2007) delar in begreppet källkritik i fyra principer. Dessa är *äkthet*, att källan är vad den utger sig för att vara, *tidssamband*, alltså tiden mellan källans händelse och nuet, *oberoende*, att källan inte är ett referat eller plagiat av en annan källa, samt *tendensfrihet*, att källans upphovsman inte har något intresse i målet för verket. Det är dessa fyra principer vi använt som grund för vårt litteratursökande.

De källor som användes i vår uppsats är enbart av primär karaktär i enlighet med principen *oberoende* (Fransson, 2007). Det handlar dels om vetenskapliga artiklar och dels om böcker. Men även broschyrer och kompendier samt material vi erhållit från Skatteverket användes. För de källor som erhållits via Internet, dels vetenskapliga artiklar och dels dokument från myndigheter, har vi med en kritisk inställning försökt bedöma äktheten och upphovsmannens eget intresse för ändamålet innan de valts ut att få vara en del av uppsatsen.

Lindqvist och Söderlind (2009) förklarar i likhet med Fransson (2007) att en källa som har högt källvärde ligger nära i tid och rum. Detta med aktualitet i valda källor är något som vi valt att vara en styrande princip i det massiva urval som finns att tillgå på bibliotek och i Internetpublikationer. Vi har i huvudsak valt att använda oss av vetenskapliga artiklar som inte är äldre än tio år, som alltså är skrivna på tjugohundratalet. De böcker vi använt som källor är främst från 1990-talet och framåt, med en övervägande kvantitet från tjugohundratalet. När det gäller begreppet rum har vi haft i åtanke att de valda källorna i första hand ska vara skrivna i en kontext som går att appliceras på svenska förhållanden. Därför har många källor svenskt, europeiskt och amerikanskt ursprung.

Vi har även valt att inte enbart använda oss av källor som pekar på ett fenomen ur samma perspektiv, utan vi har försökt att finna källor som motsätter sig varandras argument. Detta för att skapa ett å-ena-sidan-å-andra-sidan-resonemang i texten för en mer trovärdig syn på det vi vill framhålla.

Deltagarna i vår undersökning är också källor, då det är dessa personer som delat med sig om sina upplevelser av förändringen och det är de som står för den information som sedan utgör basen av den empiriska delen. Vi diskuterade huruvida tillförlitliga minnen deltagarna faktiskt hade i sina redogörelser med avseende på hur det var att jobba i cellkontor innan förändringen till kontorslandskap ägde rum. Vi antog att en viss skevhet i deras minnen troligtvis kan påverka resultatet i viss mån då det var över ett år sedan förändringen skedde. En persons minne påverkas av de rådande känslor som denne har och av den syn personen har på sin omvärld just då, det uppstår således en bias i återgivningen av ett minne (Schacter, 2001). Detta var något som vi ansåg var värt att ha i åtanke i den fortsatta behandlingen av undersökningens resultat och dess betydelse.

4. Empiri

Ändamålet med denna studie var att utvärdera hur dels medarbetarna och dels sektionscheferna på Helsingborgskontoret på Skatteverket Väster upplever att de har påverkats av den organisationsförändring som skett från arbete i cellliknande kontor till arbete i ett öppet kontorslandskap, med avseende på organisationskultur och social interaktion. I detta avsnitt redovisar vi för resultatet av det datamaterial vi samlat in, dels i form av en webbenkät med medarbetarna med en kvantitativ och en kvalitativ del och dels i form av intervjuer med sektionscheferna.

4.1 Medarbetarna – kvantitativa data

Resultaten nedan är statistiska beräkningar som vi gjort på de variabler och dimensioner som undersökningen rymmer. Medelvärden, standardavvikelse² och alphavärden för dimensionerna stöd från chef, stöd från arbetskamrater, sociala relationer, känsla av gemenskap, socialt klimat, innovativt klimat, ojämlikhet och personalinriktning både före och efter förändringen finns presenterade i Tabell 2 nedan.

Tabell 2.

Medelvärden, standardavvikelse och alphavärden för studiens variabler.

Innan förändringen	MV	SD	α
Stöd från chef	5.63	2.27	.53
Stöd från arbetskamrater	3.24	1.39	.20
Sociala relationer	4.64	2.14	.49
Känsla av gemenskap	4.69	1.93	.86
Socialt klimat	5.68	2.11	.70
Innovativt klimat	6.88	2.38	.72
Ojämlikhet	3.42	1.83	.69
Personalinriktning	8.24	2.98	.75
Efter förändringen			
Stöd från chef	7.78	3.24	.89
Stöd från arbetskamrater	3.59	1.69	.42
Sociala relationer	3.99	1.83	.52
Känsla av gemenskap	6.59	4.76	.25
Socialt klimat	7.85	2.82	.62
Innovativt klimat	8.59	2.45	.50
Ojämlikhet	3.92	1.97	.71
Personalinriktning	9.66	2.91	.82

² Standardavvikelse är ett mått på hur mycket en populations olika värden avviker från medelvärdet.

För att undersöka påverkan av förändringen på medarbetarnas upplevelser av variabeln *organisationskultur* genomförde vi ett paired-samples t-test³. För dimensionen socialt klimat föreligger en statistiskt signifikant ökning mellan medarbetarnas upplevelser innan ($M=5.68$, $SD=2.11$) i jämförelse med efter förändringen [$M=7.84$, $SD=2.82$, $t(58)=-5.00$, $p<.005$]. Eta square (.30) indikerar en stor effektstorlek⁴. För dimensionen innovativt klimat föreligger en statistisk signifikant ökning mellan upplevelserna innan ($M=6.88$, $SD=2.38$) och efter förändringen [$M=8.59$, $SD=2.45$, $t(58)=-4.04$, $p<.005$]. Beräkningar av Eta square (.22) pekar på en stor effektstorlek. Dimensionen ojämlikhet visar på en statistisk signifikant ökning mellan upplevelserna innan ($M=3.42$, $SD=1.83$) jämfört med efter förändringen [$M=3.91$, $SD=1.97$, $t(58)=-2.30$, $p<.05$]. Eta square (.08) indikerar en måttlig effektstorlek. För dimensionen personalinriktning föreligger en statistisk signifikant ökning mellan medarbetarnas upplevelser innan ($M=8.24$, $SD=2.98$) och efter förändringen [$M=9.66$, $SD=2.91$, $t(58)=-3.49$, $p<.005$]. Eta square (.17) visar på en stor effektstorlek.

För den enskilda frågan för variabeln *organisationskultur*, föreligger det en statistisk signifikant ökning för frågan som handlade om klimatet på arbetsplatsen är stelt och regelstyrt, med avseende på medarbetarnas upplevelser innan ($M=2.35$, $SD=1.16$) och efter förändringen [$M=2.92$, $SD=1.19$, $t(58)=-3.23$, $p<.005$]. Eta square (.15) indikerar en stor effektstorlek. För den andra enskilda frågan, som handlade om huruvida klimatet är konkurrensinriktat, fann vi ingen statistiskt signifikant skillnad innan jämfört med efter förändringen.

Även för variabeln *social interaktion* genomförde vi ett paired-samples t-test för att undersöka påverkan av förändringen på medarbetarnas upplevelser. För dimensionen stöd från chef föreligger en statistisk signifikant ökning mellan upplevelserna innan ($M=5.63$, $SD=2.27$) och efter förändringen [$M=7.78$, $SD=3.24$, $t(58)=-4.46$, $p<.005$]. Eta square, måttet på effektstorlek, (.26) indikerar en stor effekt. Dimensionen känsla av gemenskap visar på en statistisk signifikant ökning mellan upplevelserna innan ($M=4.69$, $SD=1.93$) och efter förändringen [$M=6.59$, $SD=4.76$, $t(58)=-2.84$, $p<.05$]. Eta square (.12) pekar på att det föreligger en måttlig effekt. Dock var alphavärdet för dimensionen känsla av gemenskap med fokus på efter förändringen mycket lågt ($\alpha=.25$) och resultatet kan därför inte ses som tillförlitligt.

För den enskilda frågan för variabeln *social interaktion*, som handlade om konflikter på arbetsplatsen, föreligger det en statistisk signifikant ökning mellan upplevelserna innan ($M=2.07$, $SD=0.91$) jämfört med efter förändringen [$M=2.64$, $SD=1.05$, $t(58)=-3.55$, $p<.005$]. Eta square (.18) ger en indikation på en stor effektstorlek. För dimensionerna stöd från arbetskamrater och sociala relationer visar resultaten på att det inte finns några statistiska skillnader innan jämfört med efter förändringen.

³ T-test används för att undersöka om det föreligger någon statistiskt signifikant skillnad mellan två medelvärden.

⁴ Effektstorleken visar hur stark den statistiskt signifikanta skillnaden är med ett värde mellan 0 och 1, där .01 - .06 indikerar en liten effekt, .06 - .14 indikerar en måttlig effekt och värden över .14 indikerar en stor effekt.

För att undersöka om det fanns några statistiskt signifikanta samband mellan studiens variabler genomförde vi korrelationsberäkningar för dessa. Då Kolmogorov-Smirnov test visade att social interaktion före förändringen inte var normalfördelad, det vill säga att variabeln inte uppfyllde kraven på att värdena ligger nära medelvärdet utan några stora avvikelser, användes Spearman's rho för att genomföra korrelationsanalyserna. Korrelationskoefficienterna för variablerna finns presenterade i Tabell 3.

Tabell 3.
Korrelationskoefficienter för studiens variabler.

	1.	2.	3.	4.
1. Social interaktion – Före	-			
2. Organisationskultur - Före	.66**	-		
3. Social interaktion - Efter	.27**	.28*	-	
4. Organisationskultur - Efter	.20	.34**	.80**	-

** p < .01, * p < .05

Undersökningens resultat visar att det finns ett signifikant positivt samband mellan social interaktion före förändringen av kontorstyp och social interaktion efter förändringen. Ju mer social interaktion medarbetarna upplevde före förändringen desto mer social interaktion upplevde de också efter. Likaså pekar resultaten på att det föreligger en signifikant positiv korrelation mellan organisationskulturen före förändringen och organisationskultur efter förändringen, att ju starkare medarbetarna upplevde att organisationskulturen var när de arbetade i cellkontor desto starkare upplever att organisationskulturen är nu när de arbetar i kontorslandskap.

4.2 Medarbetarna – kvalitativa data

Resultaten i detta avsnitt härstammar från de öppna frågor som fanns med i webbenkäten, där respondenterna ombads att fritt skriva ner sina upplevelser kring förändringen till kontorslandskap så utförligt som de kunde och ville. Detta med avseende på skillnader mellan cellkontor och kontorslandskap, fördelar respektive nackdelar med att arbeta i kontorslandskap samt hur de upplever tillvaron då chefen sitter med i landskapet.

4.2.1 Organisationskultur – Arbetsplatsens uttalade normer

När det handlar om möjligheten till koncentration är det 18 stycken som anser att de upplever sämre koncentration i det öppna kontorslandskapet. Några av kommentarerna är: *"Det är svårare att koncentrera sig vid arbete i kontorslandskap. Ljudnivån blir högre"* och *"Kan vara svårt att koncentrera sig när man inte kan komma ifrån ljudet."* Ytterligare 15 har givit uttryck för att de blir störda av kollegor, en upplever att det tar längre tid att sköta sina ärenden och åtta anser att arbetet blir mer ineffektivt och att de producerar sämre i denna miljö. *"Upplever att jag är mindre effektiv nu"* och *"Arbetet och ärendena tar längre tid"* är några av uttalandena i enkäten.

Så många som 27 av respondenterna uppfattar störande ljud och att det aldrig är tyst i rummet som ett problem. *"Det är aldrig tyst omkring dig"*, *"Ljudnivån blir högre"* och

”Mer störande ljud” är ett urval av alla de reflektioner som handlade om ljud i enkäten. En person upplever bristande arbetsro och en saknar att kunna lyssna på radio. Två personer anser att det finns ett problem i att kollegorna glömmer att knappa ur telefonen när de inte är på plats, så den står och ringer. Det upplevs som ett onödigt ljud. Två av de anställda tycker att det är problematiskt att de hela tiden överhör sina medarbetare när de arbetar.

Några av respondenterna har utöver våra fokusområden lämnat kommentarer som rör området hälsa och arbetsmiljö i enkäten. Två personer har direkt påpekat att öppna kontorslandskap ger sämre arbetsmiljö, medan ytterligare två upplever att det är hämmande och stökigare på arbetet nu. Nio stycken anser att de är tröttare under och efter arbetet sedan flytten till nya lokaler och en anställd uttryckte det så här: *”Det är fruktansvärt tröttande att sitta i storum. Efter arbetsdagens slut går man hem och kastar sig i soffan. Jag orkar inte delta i någon form av fritidsverksamhet längre.”* Två av de anställda har upplevt att de blir mer sjuka när de vistas i denna typ av kontor, de menar att virus lättare sprids mellan de anställda. Ytterligare fyra personer anser att det skapar sämre hälsa, mer stress och mer vantrivsel.

En respondent tycker att det är mindre roligt att arbeta i öppna kontorslandskap medan tre anser tvärtom, nämligen att det är trevligare och roligare att arbeta på detta sätt. Två av de anställda har kommenterat att lokalerna är fräscha och moderna, vilket de anser som positivt.

Tre personer anser att de har för lite arbetsyta för att kunna genomföra arbetet på bästa tänkbara sätt. Detta är ett problem som uppstått efter flytten, eftersom de fått mindre skrivbord och hyllplats i de nya lokalerna. Övriga kommentarer som lämnats har berört områden som inte omfattas i denna undersökning, det vill säga ventilation, ljud och ljus. Det är sex respondenter som kommenterat detta.

4.2.2 Social interaktion – Kontakt och närhet

Bland respondenterna upplevde fem stycken att det var jämförelsevis lättare att diskutera och kommunicera med kollegorna i det öppna kontorslandskapet än i cellandskapet. Fem medarbetare ansåg att möjligheten att lära av arbetskamrater ökade, och att det blev lättare att snappa upp frågor och svar i denna miljö. *”Jag kan ta lärdom av kollegors telefonsamtal i form av bemötande, tolkningar, attityder etcetera.”* och *”Automatiskt lärande genom att lyssna på andra”* är exempel på kommentarer som uppkom i enkäten. Två personer kände sig iakttagna i kontorslandskapet och ytterligare två upplevde det störande med det spring som blev i rummet. Fyra av respondenterna upplevde det jobbigt att kollegor bröt överenskomna regler och att de inte tog hänsyn till övriga medarbetare. En anställd skrev så här: *”[...] och motsättningar som inte fanns på den tiden har uppstått som följd av det betydligt större ansvarstagande och hänsynstagande som krävs när man sitter i kontorslandskap”*.

En positiv aspekt som tio av respondenterna upplevde var att kontakten och närheten till kollegorna ökade genom att arbeta i öppna kontorslandskap. De kommenterade det bland annat så här: *”Du kommer mycket närmre dina arbetskamrater vilket innebär att du har koll på vad som händer”*, *”Positivt att man har närheten till sina kollegor, lätt att diskutera ärenden”* samt *”Har nära att samråda med kollegor när man sitter i*

landskap". Fyra av respondenterna som svarat på enkäten tyckte att kontorsmiljön underlättade samarbetet, medan en ansåg motsatsen, nämligen att samarbetet försvårades i denna typ av miljö. Av medarbetarna menade fem att det var lättare att lösa problem och att fråga sina kollegor om saker nu än då de satt i cellkontor. Tre ansåg att det var mer socialt, samtidigt som en respondent menade att det öppna kontorslandskapet var bra för de nyanställda.

En person tyckte att den öppna miljön skapade problem med privata samtal som varade för länge och/eller förekom för ofta, men även att motsättningar mellan personalen uppkom. En annan såg svårighet med så kallade "massbeetenden", det vill säga att alla på avdelningen till exempel slutade på samma tid. Ytterligare en respondent ansåg att det förekom mer samtal om icke jobbrelaterade ärenden i de öppna kontoren än vad det gjorde i cellkontoren.

Andra kommentarer som uppkom bland svaren var att det fanns svårigheter med att hålla diskussioner med kunder, vid känsliga eller längre telefonsamtal är medarbetarna till exempel tvungna att gå ut i kapprum eller in på toaletten för att komma undan för att inte störa eller för att kolleger inte ska kunna överhöra samtalet. Detta på grund av att de inte har bärbara telefoner som möjliggör att de kan gå undan. Men däremot menar de att det var lättare att ha koll på vad som händer samt att personerna blir mer sedda.

När frågan ställdes om hur medarbetarna upplevde chefens påverkan och det faktum att denne sitter med i det öppna kontorslandskapet har många av respondenterna lämnat kommentarer som att "*Det stör mig inte, hon får gärna se vad jag gör*" och "*Det påverkar mig inte*". En person kände dock att det kunde vara svårt att vara "sig själv" och en annan uppfattade det som svårt att diskutera känsliga frågor med chefen i det öppna landskapet. En kommentar som uppkom var: "*Påverkas inte nämnvärt, dock blir det lite mindre av spontana samtal med chefen eftersom det blir en större grej av att gå till ett tyst rum än att bara gå in till chefen och stänga dörren några minuter.*"

4.3 Sektionscheferna

I detta avsnitt presenteras de data som framkom ur intervjuerna med de sju sektionscheferna på Skatteverkets Helsingborgskontor. Intervjuguiden med de frågor som ställdes under intervjuerna finns, som tidigare nämnts, presenterade i Bilaga 4.

4.3.1 Organisationskultur – Arbetsplatsens uttalade normer

Den aspekt som frekvent återkom i samtliga intervjuer var att det är lätt att bli störd av varandra och att både medarbetare och sektionschefer lätt tappar koncentrationen i och med att de arbetar i kontorslandskap. Den höga ljudnivån, eller det konstanta sorlet, upplevde allihop var ett problem som är svårt att få bukt med. Därför har medlemmarna i de olika sektionerna arbetat fram regler kring hur de ska förhålla sig till varandra och påminnas om att ta hänsyn till sina kontorsgrannar. Tre av cheferna förklarade därför att om arbetsuppgifterna tillåter så är det okej att jobba någon annan stans eller hemma för att få lugn och ro. En av dessa chefer uttryckte följande angående detta:

Nackdelarna kan ju vara att man blir mer trött, alltså. Och det är ju svårt att avgöra, för du har ju hela tiden ett ljud bakom, eller runt omkring dig va. Och nackdelen kan vara när du har lite jobbigare arbetsuppgifter som några har, om de ska skriva saker som är lite besvärliga. Om de behöver koncentrera sig. Då kan det vara lite jobbigt ibland och då kan jag säga till att om det är jobbigt, eller om det är någon som ska läsa in något [...] att de kan få gå hem och göra det, va

Många sitter i telefon ”vilket innebär då att den personen som inte sitter i telefon, grannen bakom eller framför eller sidan om den som pratar i telefon, den blir ju störd”. En sektionschef har därför funderat på om det skulle vara fördelaktigt att införskaffa öronproppar till personalen och uppmuntra dem att använda iPods för att stänga ute de störande ljuden.

Det är väl det problem som jag tycker är svårast och hitta en lösning på, för alla då. Och vissa är mer känsliga än andra, och vissa bryr sig inte. Sen handlar det också hur... man har en normal samtalston, eller nivå. Och det har jag också försökt prata med dem om, med vissa personer. Men det är ju ganska svårt när man kommer där femtonde gången och ”du, har du funderat på hur svarar i telefon?”

Något som påpekades av en intervjuperson var att det är svårt att visa att chefen inte vill bli störd, att denne vill arbeta ifred, och därför vore det skönt med en gardin eller något att dra för som demonstrerar detta. En annan chef talade under intervjun kring detta med att det är lättare att bli avbruten när arbetsmiljön är utformad på detta sätt:

När man till exempel inte vill bli avbruten va, då använder man rösten som ett vapen. När du försöker säga något, då höjer jag rösten. Så säger du något, då höjer jag rösten lite till, för då hör du inte vad jag säger och då höjer jag rösten lite till. Och då ligger man ju där uppe så att alla slutar och jobba och tänker vad är det som händer där bak? Så att det är lite sådana bitar, som det tycker jag är det mest problematiska.

Något som cheferna också påpekade under intervjuerna var att det är viktig att personalen har en positiv inställning till en sådan här förändring och försöker ha tålamod för att allting inte faller på plats direkt på en gång. En chef uttryckte sig såhär:

Kommer man med en taskig inställning så är ju allt skit, då har man inget bra skrivbord, då har man ingen bra stol, ingen bra hylla, ingen bra belysning eller kopiatorn väsnas eller grannarna väsnas. Men... bor man in sig så är det lättare att ta tag i det som är ett riktigt problem. Sen är det ju alltid någon som aldrig är nöjd.

En annan sektionschef formulerade sig såhär:

Plötsligt var det verkligt, från att vi pratat om det, haft en planeringsprocess och förankringsprocess i det gamla huset, så nu plötsligt var flytten verkställd och nu skulle vi hantera situationen i ett kontorslandskap. Och då blir det ju

också så, det vet ni ju själv när man flyttar. Det är ju inte fix och färdigt, utan det är ju, och det gäller ju också att man har en hel del portioner med tålmod och har förståelse för det också, att detta måste få ta tid. Ska tavlan hänga där? Eller hur gör vi nu här?

Vidare påpekar en av cheferna att medarbetarna inte alltid tar tillräcklig hänsyn till sina kontorsgrannar, men detta har de försökt jobba med genom att sätta upp regler för hur sektionsmedlemmarna ska förhålla sig till varandra:

Vi har haft grupper som vi utsett [...] förbättringsgrupper ja, där vi samlade alla som satt, oavsett sektionstillhörighet, på våningsplanet för att diskutera det här. Hur förhåller vi oss till varandra? Vad ska vi tänka på? Något som är ok för dig kanske inte är ok för mig, och gemensamma spelregler har vi satt upp. Vi skrev ner dem och kom överens. Och antecknade dem på väggen.

När det handlar om huruvida medarbetarna tar mer initiativ nu än tidigare upplever fem av sektionscheferna det som svårt att se någon koppling till bytet av miljö. En chef anser dock att en viss förbättring av initiativtagande har skett på sektionen, men denne kan inte säga om det rör alla medarbetare eller endast några få av dem. Två av cheferna menar att det inte handlar om miljön, om du tar initiativ eller inte, utan hur du är som människa. Så här säger en chef: *"Alltså det är svårt att säga, alltså om det är rummet som gör det. Dels så tror jag att min sektion, det är en grupp som tar initiativ, det är den typen av människor"*. Tre av de intervjuade anser att medarbetarna på deras sektion tar mycket initiativ, medan en chef menar att arbetet på den egna sektionen inte ger något utrymme för initiativtagande.

Överlag tyder det empiriska materialet från intervjuerna på att sektionscheferna upplevde klimatet på de olika sektionerna som positivt. Tre av dem ansåg att det var avslappnat, en uppfattade klimatet som generöst, medan två ansåg att det präglades av gott kunskapsutbyte och god samverkan. En av cheferna menade att det var en öppen och god stämning på sektionen, medan en annan ansåg att klimatet var resultatnriktat och präglat av en viss konkurrens på dennes sektion. Detta ansåg dock den berörda chefen som något positivt, och i viss mån drivande och utvecklande för de anställda.

En fråga som samtliga sektionschefer var överens om, var att det inte fanns någon ojämlikhet mellan könen på arbetsplatsen. Tre av dem hade inte funderat närmare över det tidigare, men kom likväl fram till samma svar. Detta trots att fyra av cheferna påpekade att det finns ett tydligt överskott av kvinnor inom deras sektioner, endast en av cheferna upplevde att det var en jämn fördelning över könen inom dennes sektion.

Två av cheferna menade att medarbetarna inte behövde mer stöd och hjälp nu än tidigare av dem som chefer, medan en annan ansåg tvärtom, nämligen att medarbetarna behövde mer stöd av chefen och ställde mer frågor om småsaker i den nya miljön. Två menade att det inte har någon som helst inverkan på medarbetarna att de som chefer sitter med i det öppna kontorslandskapet.

Om det är lättare att visa de anställda uppskattning eller inte i det öppna kontorslandskapet var en fråga som det rådde delade meningar om. Fyra av cheferna ansåg att

det inte var någon skillnad från när de arbetade i cellkontor. Tre av cheferna menade dock att det faktiskt var lättare att visa de anställda uppskattning. En av dem sa: *"[...] i den bemärkelsen så är det nästan positivt att sitta i ett öppet kontorslandskap, att ge positiv beröm, 'bra jobbat, det gjorde du bra!' liksom för det sprider sig. Det är någon annan som hör det och så"*. En av cheferna kommenterade också att det därför är svårare att ge kritik till någon, eftersom det ofta resulterar i att även andra hör det.

Något som sex av sektionscheferna talade mycket om under intervjuerna var problemen med de små avskilda rummen i det nya kontoret. Dessa rum ska användas vid längre samtal och diskussioner. Även om det är något som cheferna vill prata med en anställd om, får de numera använda dessa rum. Problemet är att cheferna inte upplever det som naturligt att be någon komma med in i ett rum, de känner att det blir laddat och att de andra medarbetarna undrar vad som är på gång. De upplevde att det var mycket lättare att hantera dessa situationer när de arbetade i cellkontor. En uttryckte sig så här:

Nackdelen är ju att jag aldrig kan få det där mötet med mina medarbetare, så att man går, man går in på någons rum och så börjar man kanske att prata om väder och vind och frågar om någonting. Men så hamnar det så att man kanske säger något som inte är så viktigt så att de skulle ta mig avsidet och sätta sig i ett litet rum och berätta att min katt har dött. Det kanske inte verkar vara något men det kan ha stor betydelse för den enskilda.

Tre av sektionscheferna upplevde att de kände sig tröttare efter arbetsdagens slut sedan de flyttade till öppet kontorslandskap. De förstod varför beslutet om den nya miljön togs, men vissa av dem kände att ingen hänsyn hade tagits till vilken typ av arbetsuppgifter de hade. En av dem sa följande: *"[...] så det var väl det enklaste beslutet. Sedan kan jag ju tycka att det enklaste kanske inte alltid är det som är bäst"*. Två av cheferna uttryckte oro för de medarbetare som hade hörselskador, denna typ av miljö är inte optimal för dem. Vidare menade en av cheferna att det var svårt att få lugn och ro, och att det i sin tur bygger upp stress hos både medarbetare och chefer.

4.3.2 Social interaktion – Kontakt och närhet

Samtliga sektionschefer förutom en påpekar att arbeta i kontorslandskap leder till att medarbetarna lättare hör vad kollegerna säger och uppfattar varandras telefonsamtal. Detta resulterar i att de både lär sig av varandra genom ett mer lättillgängligt kunskapsutbyte samtidigt som det är lättare att hjälpa varandra. Fem av dem framhåller också att medarbetarna blir mer sedda eftersom de har mer visuell kontakt i ett kontorslandskap än i cellkontor, även de mer tystlåtna syns mer. Närvaron är också något som två av sektionscheferna poängterar som lättare att kontrollera, en av dem uttryckte sig såhär: *"Det är lättare att ta närvaron också, det är bara att sticka upp huvudet."*

Två av de intervjuade cheferna säger att denna arbetsform uppmanar medarbetarna till att vara mer öppna och ärliga vilket då leder till att de lär känna varandra lättare samt bryr sig om varandra i större utsträckning. Tre chefer förklarar att det är enklare att snappa upp sådant som är på gång gällande arbetet och att det därför är lättare att flika in. Något som två chefer påpekar är att det är bra för nyanställda att arbeta i kontors-

landskap på grund av att de snappar upp och lär sig av varandra, en av dessa chefer sammanfattade det såhär:

Fördelar, definitivt när du kommer ny, du lär dig mycket mer och snabbare. Du uppfattar och får kontakt med dina kollegor. Information sprids, ja du uppfattar snabbare när det händer något. Det är lätt att sprida information.

Trots att så många framhävde de positiva konsekvenserna av att arbeta i kontorslandskap var det en sektionschef som ansåg att denna arbetskonstellation är socialt hämmande snarare än främjande. En chef menar att arbetet i kontorslandskap också leder till att de lättare uppmärksammar rådande konflikter i arbetsgruppen. En intervjuperson upplevde att kommunikationen blir återhållsam vilket resulterar i mindre spontana diskussioner. Istället måste kontaktagandet planeras i större utsträckning. Denna chef uttryckte sig så här: ”Alltså det är det här med att det blir lite återhållsam så att säga, alltså man kanske inte tar dom här... tre meningarna som man kanske sa tidigare.” Å andra sidan anser två andra chefer att kommunikationen underlättas i ett kontorslandskap.

Fyra av de sju sektionscheferna menade att det öppna kontorslandskapet bidrar till snabbare problemlösningar eftersom de sitter närmare varandra och därmed lättare kan fråga varandra. Två av cheferna poängterar dock att konsekvenserna av detta blir att de oftare också stör varandra. Två påpekade att det inte längre finns tydliga mönster i vem medarbetarna tar hjälp av, utan alla hjälper alla och alla pratar med alla. Detta kan vara speciellt viktigt vid de jobbiga telefonsamtal som ibland uppstår. En av sektionscheferna uttryckte sig så här:

Om det är någon som har ett jobbigt samtal så märker vi andra ju det. Så det blir ju, många kanske bara hade gömt sig på sin kammare och tyckt att det varit lite jobbigt. Nu pratar vi ju om det efteråt, jaha vad var det där. Och det är ju både positivt och negativt kan man nästan säga. Det är ju positivt att vi kan prata om det, att det syns att man haft ett jobbigt samtal. Men det är negativt att det engagerar hela sektionen samtidigt, om det är högljutt och så där. Så att allt har två sidor på något sätt.

Att den nya typen av kontorsmiljö har påverkat kommunikationen på arbetsplatsen är sektionscheferna överlag överens om. Två av dem menar att de varit tvungna att hitta alternativa kommunikationsvägar, en anser att personalen tvingas interagera i större utsträckning än tidigare, en menar att kommunikationen med hela gruppen underlättas, och ytterligare en upplever det som positivt att vid längre samtal eller diskussioner använda de så kallade tysta avskilda rummen. Det öppna kontorslandskapet motverkar också ”skitsnack”, tror två av sektionscheferna. En av dem upplever att det är lättare att småprata och tala öppet om arbetsrelaterade frågor, men svårare att diskutera problem som rör den privata sfären. Två av cheferna menar att de anställda inte längre går in på någons rum och sätter sig och pratar, vilket tidigare stundtals skedde och då även kunde dra ut på tiden.

Flertalet av sektionscheferna undrade och talade om hur medarbetarna uppfattade det nya kontoret. Två av dem menade att hur upplevelsen av att arbeta i öppet kontors-

landskap uppfattas ha med grundinställning att göra. En av dem sa så här: *”Och jag tycker att det är lite synd att man inte fokuserar på det som är bra, istället för det som är mindre bra.”*

När det gäller konflikter på arbetsplatsen förklarar fem av de intervjuade sektionscheferna att de upplever att det förekommer en del mer öppna konflikter mellan medarbetarna nu när de arbetar i kontorslandskap. Detta tror de kan bero på att konflikterna bli mer synliga i och med att man hela tiden ser vad som försiggår. En sektionschef formulerade sig såhär: *”Men visst kan man säga att det är lite brus på linjen ibland. Och det måste jag säga, det upplever, det är lättare att uppmärksamma det i dag än det var tidigare. Och det är intressant, tycker jag”*. Dock menar de att konflikterna nödvändigtvis inte enbart måste bero på att de arbetar i kontorslandskap utan det kan vara av andra orsaker, vilket en chef påpekade: *”Men alltså, lite så här, det kan ju alltid vara allt från personkemin, till om man har synpunkter på hur man agerar, till hur mycket plats man tar, vad man säger och vad man inte säger.”*

De konflikter som uppstår på arbetsplatsen menar fyra av intervjupersonerna till mångt och mycket är en konsekvens av personers olikheter. Olika människor har olika hög toleransnivå och de har olika lätt att bli irriterad på kollegerna runtomkring. En del av medarbetarna upplever det som jobbigt att andra pratar för högt eller för mycket. En av de deltagande cheferna framhöll detta: *”Men det är synd om dom som inte har den möjligheten att stänga av ljud, eller som kanske fokuserar sig på en speciell röst, som hör den rösten och som inte har någon acceptans alls, utan då direkt blir arg”* och en annan förklarade att *”vissa har en högre tröskel och klarar det bättre än andra, och reagerar sådär. Det skapar lite irritation emellanåt.”*

En av cheferna klargjorde att det inte förekommer några vidare konflikter mellan dennes medarbetare utan de är väldigt öppna gentemot varandra. En annan sektionschef menar till och med att konflikterna har minskat sedan kontorslandskapet infördes, och de få som existerar är på det rent personliga planet, *”Det är liksom bara små krusningar på ytan”*.

När det handlar om chefens placering, det vill säga att sektionscheferna sitter med i det öppna kontorslandskapet, ansåg två av cheferna att det bidrog till att de kände sig delaktiga och som en i gänget. En av dem formulerade det så här: *”Jag känner att jag sitter närmare verksamheten, helt klart. Jag känner att jag kan vara med, mer delaktig i det dagliga arbetet och det tycker jag är väldigt positivt”*. Två av cheferna menade att de blev mer lättillgängliga, men en tyckte också att det i sin tur bidrog till att man som chef också blev mer störd. En av sektionscheferna tyckte att det var bra att alla var samlade, och en menade att det var lättare att lyssna och känna in stämningen i rummet. En sektionschef tyckte att det var lättare att verkligen se vad medarbetarna egentligen gör genom att sitta med i det öppna kontorslandskapet. En negativ aspekt som två av sektionscheferna påpekade var det att som både chef och anställd sitter man ibland med sekretessbelagt material som inte berör de andra, och det kan bli ett problem när det är stor rörelse i kontorslandskapet då någon obehörig kan råka se något som han eller hon inte ska se.

5. Analys och diskussion

Undersökningens syfte verkade för att utvärdera den organisationsförändring som skett hos Skatteverket Helsingborg då de gick från att arbeta i cellkontor till att arbeta i kontorslandskap. Detta gjordes med avseende på medarbetarnas och sektionschefernas upplevelser kring hur de har påverkats av organisationsförändringen. Ett intresse var också att ta reda på om det fanns några likheter och skillnader i upplevelser hos medarbetarna och cheferna. Undersökningen utgick från två huvudfokus vilka var organisationskultur samt social interaktion. I följande avsnitt presenterar vi analysen och diskussionen för utfallet av det material som vår undersökning genererat i relation till de teoretiska resonemang som fördes i den teoretiska referensramen.

En organisationsförändring kan, som tidigare beskrivits, enligt Lewins modell schematiskt sett delas in i tre faser och dessa är upptining, förändring och nedfrysning (Hatch, 2006; Wolvén, 2008). För Skatteverket Helsingborg har dessa faser inneburit att man vid upptiningen kom underfund med att det var ohållbart av att arbeta kvar i den gamla byggnaden och mycket på grund av ekonomiska aspekter valde de att i samband med bytet av lokaler skulle de flytta till kontorslandskap. Förändringsfasen handlade om själva flytten och förändringen från cellkontor till kontorslandskap. Den tredje fasen som kallas nedfrysning innebar för Skatteverket Helsingborg att situationen med att arbeta i kontorslandskap skulle stabiliseras samt att acceptans bland medarbetarna skulle skapas. Det är i nedfrysningsfasen som organisationen nu befinner sig och det är här som vår studie har sin utgångspunkt.

5.1 Organisationskultur

Denna undersökning har kommit fram till att både medarbetarna och sektionscheferna ser på förändringen av kontorstyp med både positiva och negativa ögon. I många avseenden stämmer deras upplevelser överrens och i andra stämmer de mindre överrens. Något som de uppenbart är eniga om är att det kan vara koncentrationsförödande att sitta i kontorslandskap samt att de lätt störs av sina kolleger. Vi har under den tid vi tillbringat på Skatteverkets kontor i Helsingborg och genom att ta del av enkätsvaren förstått att detta är ett av de största problemen som uppkommit i och med flytten till öppna kontorslokaler.

Nästan hälften av medarbetarna och samtliga sektionschefer ansåg att den höga ljudnivån i kontorslandskapet var ett problem som var svårt att komma till rätta med. Detta är också något som frekvent återkommer i litteraturen. Ferreira et al. (2009) menar att denna planlösning kan bidra till en opersonlig atmosfär samt att distraktioner av oljud och medarbetares förflyttningar kan upplevas negativt. Vidare har Eriksson och Ekström (2009) bland annat sett i sin undersökning att den höga ljudnivån i öppna kontorslandskap gör det är svårt för medarbetarna att koncentrera sig. Arbetsmiljöverket (2010) går ett steg längre och varnar för att den höga ljudnivån inte bara kan orsaka koncentrationssvårigheter utan också kan resultera i stress. För att underlätta för problemet med koncentrationssvårigheter som kan vara en konsekvens av att arbeta i kontorslandskap föreslår Björk Bovin och Ståhl (2009) att alla gemensamt kommer fram till en del umgängesregler som gäller för alla medarbetare, det kan till exempel vara att inte skrika över rummet eller hålla ordning på sina skrivbord. Det brukar gå

lättare att anpassa sig om varje medarbetare vet vad som förväntas av dem. Detta är en aspekt som sektionerna på Helsingborgskontoret har tagit fasta på. Medarbetare och chefer har tillsammans tagit fram relevanta förhållningsregler för att underlätta arbetet i kontorslandskap. Dock kom det upp kommentarer från både medarbetare och chefer att dessa förhållningsregler inte alltid följs och detta skapar problem i form av irritation och konflikter. Trots att både litteraturen och samtliga deltagare i undersökningen framhåller vitsen med att ha förhållningsregler på arbetsplatsen ifrågasätter vi behovet av dem då de uppenbarligen ger upphov till irritation. Vi menar att god sed och sunt förnuft borde kunna styra medarbetarna i deras handlingar gentemot varandra, men vi kan förstå att detta i praktiken inte är fullt hållbart i alla arbetsgrupper. Vi kan dock tänka oss att medarbetarna blir mer irriterade på varandra då de regler man satt upp inte följs än om man bara följde sitt sunda förnuft och det vacklar. Som en intervjuperson förklarade så är det viktigt att ha tålmod efter att en sådan här förändring har skett eftersom allt inte blir fixt och färdigt på en gång. I likhet med detta menar vi att tålmod är en dygd för att komma till rätta med allt som kommer med kontorslandskapet, så även tålmod inför förhållningsreglerna.

Om medarbetarna arbetar mycket med sekretessbelagda uppgifter, har mycket inläsningsmateriel eller ofta talar i telefon lämpar det sig bättre med någon annan typ av kontor menar Björk Bovin och Ståhl (2009). Detta är anmärkningsvärt med tanke på att många av dem som deltagit i denna studie just har dessa former av arbetsuppgifter. Två av sektionscheferna påtalade problemet med att arbeta med sekretessbelagda handlingar i kontorslandskap. När det gäller det konstanta sorlet som inte går att komma ifrån har åtminstone tre av cheferna löst det som så att de medarbetare som har mycket material att läsa in får sätta sig någon annan stans eller till och med gå hem för att få lugn och ro till att läsa. Problemet med att medarbetarna blir störda av varandra då de pratar i telefon har samtliga sektionschefer tagit upp, men inte hittat någon självklar lösning på. Det finns möjlighet att gå in i avskilda rum bredvid om det är ett långt samtal eller ett känsligt samtal. Men där återfinns dock problemet med att de inte har tillgång till bärbara telefonlösningar, vilket innebär att de måste bryta samtalet för att gå in i det avskilda rummet och sedan ringa upp personen i andra änden igen. En av medarbetarna påpekade detta tydligt och förklarade att bärbara telefoner eller trådlösa headset skulle innebära att de slipper ta sina samtal på toaletten eller i kapprum vid känsliga ärenden. En av cheferna förklarade att denne funderat på att införskaffa öronproppar eller uppmuntra användandet av iPods för att medarbetarna ska ha möjlighet att stänga ute det påfrestande oljudet och koncentrera sig på sina arbetsuppgifter. Vi vill dock påpeka att även om det finns en god tanke bakom att uppmuntra användandet av till exempel öronproppar, så botar det egentligen bara symptomen men inte orsaken till problemet med de störande ljuden. Vi anser att det är påfallande märkligt att de anställda ska behöva använda hjälpmedel som stänger ute oljud genom musikspelare eller öronproppar för att kunna utföra sitt arbete.

Då en medarbetare ska sätta sig in i ett omfattande fall som kräver att ett stort material läses in men upplever att koncentrationen är svår att hålla i kontorslandskapet med mycket störande oljud, har medarbetarna många gånger, som vi tidigare nämnt, möjlighet att gå hem och arbeta istället. Vi anser att det är anmärkningsvärt att de anställda ibland är tvungna att arbeta hemifrån för att arbetet ska kunna fungera på ett bra sätt. Ska man inte kunna utföra sina arbetsuppgifter på arbetet? Vid dessa situationer

som de beskrivit ser vi tydligt att kontorslandskap inte är optimalt. Vi funderar kring om de avskilda smårummen utnyttjas för lite i dessa situationer? Vore det inte bättre att de sätter sig ett sånt rum när de behöver lugn och ro eftersom de då fortfarande har närheten till resten av verksamheten? För så som Davenport och Prusak (2009) förklarar så leder denna lösning med att låta medarbetarna jobba hemma till att den informella kunskapsöverföringen i företaget blir lidande eftersom närheten till samtal med arbetskamraterna försvinner. Likaså menar Kentaway (1992) att det är viktigt att man vid planeringen av kontorslandskap ser över möjligheten till avskildhet för de arbetsmoment som kräver det. Att läsa in och sätta sig in i ett omfattande material uppfattar vi som arbetsmoment som kräver möjlighet till avskildhet och vi anser att det vore fördelaktigt att se till att de små rummen är bättre anpassade för att arbeta i.

I webbenkäten kom det fram att det finns en skillnad i upplevd ojämlikhet bland medarbetarna före förändringen till kontorslandskap jämfört med efter. Resultaten indikerar att denna skillnad handlar om att ojämlikheten har ökat sedan de börjat arbeta i öppna kontorslandskap. Däremot påvisar sektionscheferna en helt annan bild då samtliga av de vi intervjuade var överrens om att det inte förekommer någon ojämlikhet på arbetsplatsen alls. Vi funderar på vad denna skillnad i upplevelser kan bero på. Vi anser att detta är intressant och tror att skillnaden kan vara en följd av att frågan om ojämlikhet är något som sektionscheferna inte funderat och reflekterat så mycket över. Många av dem uttryckte under intervjun att de inte ägnat någon tanke åt det. Det kan vara så att det är mer påtagligt bland medarbetarna och därmed också mer uppenbart för dem.

Medarbetarnas enkätsvar pekar på att det innovativa klimatet på arbetsplatsen har ökat sedan organisationen gick från att arbeta i cellkontor till att arbeta i kontorslandskap. Detta kan ses positivt eftersom Chen och Huang (2007) menar på att en innovativ och samarbetsvillig arbetskultur har ett positivt samband med social interaktion, vilket innebär att i en organisation där kulturen präglas av innovativitet och samarbete blir den sociala interaktionen bland medarbetarna gynnsam. Wu, Shu och Yeh (2007) menar att då den sociala interaktionen får fördelaktigt spelrum är medarbetarna mer benägna att dela med sig av sina professionella kunskaper, färdigheter och värderingar till de andra. Vi kan tänka oss att medarbetarnas upplevelser av klimatet som mer innovativt nu, kan bero på att kontorslandskapet underlättar kommunikation vilket också kan betyda att de kreativa och spontana diskussionerna blir fler.

Medarbetarna har genom sina enkätsvar påvisat att arbetsplatsen nu upplevs som mer stel och regelstyrd än tidigare. Vi menar att detta skulle kunna bero på de förhållningsregler som de arbetat fram just för att, som Björk Bovin och Ståhl (2009) förklarar, undvika att skapa irritation. Däremot så vill vi genom vår studie också påvisa att även om umgängesregler har tagits fram, är det inte en självklarhet att de följs och det skapar i sin tur också irritation och avstånd, vilket kan frambringa en känsla av att arbetsplatsen är stel. Eriksson och Ekström (2009) påvisade genom sin studie att medarbetare känner sig stressade av att sitta i kontorslandskap eftersom de känner att deras integritet påverkas negativt. Denna faktor menar vi också kan vara en anledning till att arbetsplatsen känns stel, av den orsaken att medarbetarna värnar om sina "revir" och kan därför upplevas som stela och regelstyrda.

Att resultaten visar på att medarbetarna upplever ett starkare och bättre socialt klimat sedan flytten till kontorslandskap skulle kunna ha att göra med det som Eriksson och Ekströms (2009) undersökning påvisat, att eftersom medarbetarna lättare kan överhöra varandra så stärks också deras kollektiva problemlösningsförmåga. Det sociala klimatet har på Helsingborgskontoret visat sig vara mer avslappnat, trivsamt, uppmuntrande och stödjande medan det är mindre mistroget och misstänksamt nu jämfört med när de arbetade i cellkontor. Vi kan tänka oss att dessa resultat beror på att kontorslandskapets utformning öppnar upp för inblick och förståelse av kollegernas arbetsuppgifter. Vidare indikerar enkätsvaren på att medarbetarna inte upplever någon skillnad i huruvida klimatet på arbetsplatsen är mer eller mindre konkurrensinriktat nu när de arbetar i kontorslandskap jämfört med när de arbetade i cellkontor. Att resultaten visade att det är på det här viset tror vi kan bero på de arbetsuppgifter som medarbetarna har och inte på kontorslandskapet som sådant. Vi kan tänka oss att i en redan konkurrensinriktad atmosfär skapar ett kontorslandskap en förstärkning av den atmosfären då medarbetarna lättare kan se, höra och hålla koll på sina kolleger. Genom intervjuerna med sektionscheferna ser vi att en skattesektion har en resultatnriktad arbetsgrupp, men eftersom det endast var en intervjuperson som upplevde detta håller vi det sannolikt att det är antingen arbetsuppgifterna eller personligheterna i gruppen som frambringat detta.

Medarbetarna upplever en ökad personalinriktning i organisationen sedan kontorslandskapet infördes. Med personalinriktning menar vi att medarbetarna belönas för ett väl utfört arbete, att de tas väl omhand samt att ledningen intresserar sig för deras välmående och hälsa. Vi menar att kontorslandskapet gör somliga aspekter mer synliga och här kan vi tänka oss att om en medarbetare ser att en kollega får beröm eller att chefen intresserar sig för hur kollegan mår upplever medarbetaren att hela personalen tas bättre om hand från ledningens sida.

Enkätresultatet visar att det finns en positiv korrelation mellan organisationskultur före respektive efter förändringen. Sambandet säger att ju starkare organisationskulturen var före förändringen desto starkare blir den också efter. Vi vill tolka detta resultat som att organisationskulturen på Skatteverket Helsingborg har blivit starkare sedan förändringen ägt rum. Björk Bovin och Ståhl (2009) menar att organisationskulturen är särskilt viktig i öppna kontorslandskap. Vi kan tänka oss att fler aspekter blir märkbara i och med att de sitter i ett kontor som tillåter mer kommunikation och synlighet. Flaa et al. (2007) framhåller att organisationskulturen har vissa funktioner, så som att skapa medarbetarnas förståelse för organisationens vision och verktygsmedel samt att skapa enighet i hur en anställd ska veta att den gjort ett bra jobb. Men organisationskulturen förser också medarbetarna med ett gemensamt språk. I och med att det öppna kontorslandskapet är utformat som det är, menar vi att det underlättar och ger tydligare förutsättningar för att organisationskulturen stärks.

5.2 Social interaktion

Vår uppfattning, innan vi påbörjade vår undersökning, var att den förmodade sociala interaktionen i det öppna kontorslandskapet kunde gynna kunskapsöverföring och därmed lärandet i organisationen. Detta är också något som samtliga sektionschefer, men även några av medarbetarna kommenterat. De menade att det är lättare att höra varandra i den nya miljön, vilket genererar ett automatiskt lärande. Även Chen och

Huang (2007) anser att detta stämmer, de kan genom sin studie se att den sociala interaktionen kan öka kunskapsöverföringen mellan medarbetarna i företaget. Davenport och Prusak (2007) menar att kunskapsöverföring är en del av organisationers vardag, det är något som sker när en medarbetare frågar sin kontorsgranne om råd kring något, precis så som medarbetarna och sektionscheferna på Skatteverket väster i Helsingborg upplever det. Både medarbetare och chefer har påtalat att detta är speciellt bra för nyanställda. Detta stödjer också här Eriksson och Ekströms (2009) resultat som påvisar att möjligheten att överhöra sina kolleger när de arbetar och att det finns en närhet mellan medarbetarna stärker både den individuella och kollektiva problemlösningsförmågan. Detta var främst viktigt då en nyanställd ska bli ”en del av gänget”. Vi ser detta som en oerhörd fördel med att arbeta i kontorslandskap jämfört med i enskilda kontor, speciellt med tanke på att medelåldern på kontoret är relativt hög och det leder då till att de med mycket kunskap lättare kan dela med sig om hur saker och ting fungerar till de mindre erfarna. Detta är speciellt viktigt eftersom ett generationsskifte är i antågande på Skatteverket i Helsingborg.

Huruvida kontorslandskap ökar den sociala interaktionen eller inte är uppenbarligen en fråga med tvetydiga svar. Flera av medarbetarna och cheferna har lämnat kommentarer som handlar om att man kommer närmare sina kollegor, det är lättare att kommunicera och diskutera arbetsrelaterade frågor med sina kollegor, samt att det är lättare att lösa problem. Några medarbetare och chefer menar också att ”skitsnacket” blir mindre i denna typ av miljö. En av sektionscheferna tyckte till och med att den nya miljön tvingar personalen att interagera med varandra i större utsträckning. Det finns dock några medarbetare som anser att det är svårare att samarbeta i det öppna kontorslandskapet, det blir mer prat om icke jobbrelaterade frågor samt att det skapar motsättningar mellan personalen. En av sektionscheferna anser också att det öppna kontorslandskapet är socialt hämmande. Även i litteraturen råder det delade meningar kring frågan, Arbetsmiljöverket (2010) anser att fördelarna med öppet kontorslandskap är bättre gemenskap, större flexibilitet och att kommunikationen blir lättare mellan medarbetarna. Däremot menar Gahagan, (1984) precis tvärtemot, nämligen att öppna kontorslandskap skapar mindre social interaktion mellan medarbetarna. Detta eftersom de höga ljudnivåerna gör så att medarbetarna hindras från att vilja interagera med varandra. En aspekt som vi tänkt på är den som också både Di Martino och Corlett (1998) och Furnham (2005) tar upp, nämligen att det är beroende på individen om det är positivt eller negativt att arbeta i kontorslandskap. Vi anser att det är väldigt individuellt hur detta upplevs och hur medarbetarna kan tillgodose och anpassa sig till miljön. Vi kan tänka oss att den som tidigare suttit i sitt lilla kontorsrum bakom en stängd dörr med en arbetsvardag som bestått i många privata samtal, idag upplever förändringen till öppna kontorslandskap som en försämring. Då han eller hon inte längre kan föra sina privata samtal på samma sätt och i samma utsträckning eftersom kollegerna och chefen lättare uppmärksammar detta.

Resultaten från de slutna frågorna i den webbenkät medarbetarna svarade på indikerar att de upplever att stödet från chefen har ökat sedan förändringen till kontorslandskap infördes. Detta skulle kunna bero på det som Björk Bovin och Ståhl (2009) förklarar, att chefen får en större överblick över sina medarbetare samt att chefen har lättare att vara en del av kommunikationen. Vi menar att chefen på detta sätt också blir mer lättillgänglig samt att de själva lättare kan se och uppfatta om någon medarbetare

behöver stöd och hjälp. Samtidigt upplever medarbetarna också att det har skett en ökning i konflikter på arbetsplatsen efter förändringen vilket också stödjer Björk Bovin och Ståhl (2009) som menar att konflikter lättare uppstår i kontorslandskap eftersom det är lättare att störa sig på varandra. Likaså nämnde en del av sektionscheferna att antalet upplevda konflikter har ökat sedan kontorslandskapet blev ett faktum. Dock påpekar de att det nödvändigtvis inte behöver ha blivit fler till antalet, utan denna kontorsutformning kan ha gjort konflikterna mer synliga. Men det kan lika gärna ha att göra med personligheter eller personkemin mellan medarbetarna, menar de.

Medarbetarnas enkätresultat visade på att de sociala relationerna på arbetsplatsen varken har blivit starkare eller svagare sedan förändringen och detta stödjer delvis Gahagan (1984) som menar att den fysiska kontorsutformningen som enskild faktor inte påverkar om de sociala relationerna på arbetsplatsen minskar eller ökar. Däremot kan kontorslandskapet föra med sig koncentrationssvårigheter, och en sådan aspekt kan påverka de sociala relationerna ur ett negativt hänseende. Ferreira et al. (2009) menar i motsats till detta att kontorslandskap öppnar upp kommunikationsvägar och underlättar social interaktion. I och med detta menar vi att det kan vara så att medarbetarna på Helsingborgskontoret trots att den sociala interaktionen blir mer lättillgänglig medför den bristande koncentrationen till att dessa omständigheter spelar ut varandra och att ingen skillnad förekommit sedan förändringen skett. Vi vill därför visa på att dessa resultat kan tyda på att det finns en stabilitet i de relationer som finns hos Skatteverket Helsingborg, oavsett om de arbetar i cellkontor eller i kontorslandskap. Intressant är dock, som vi tidigare skrivit, att resultaten visar på att medarbetarna upplever att det sociala klimatet har blivit starkare sedan flytten till kontorslandskap. Vi kan tänka oss att anledningen till att de upplever ett starkare socialt klimat men inte starkare sociala relationer kan bero på att kontorslandskapet gör relationerna svårare att få till, då det kanske inte faller sig naturligt att skapa sociala relationer eftersom alla kolleger runt om kring hela tiden kan höra de samtal som förs. Vi menar att det är lättare att skapa det sociala klimatet eftersom hela guppen är samlad i ett rum och kan därmed lättare stötta varandra och ge uppskattning samt skapa sammanhållning.

I vår undersökning ställde vi också frågan om hur medarbetare och chefer upplever den aspekt att även chefen har sin plats i det öppna kontorslandskapet. Merparten av medarbetarna ansåg att det inte spelade någon roll att chefen satt med, medan någon tyckte att det var jobbigt, och att det var svårt att vara sig själv. Detta stämmer med det Brand (2009) påpekar, nämligen att det är vanligt att cheferna uppskattar detta arrangemang mer än vad medarbetarna gör. En vanlig följd är att medarbetarna känner sig iakttagna, medan cheferna upplever att de har en bra överblick över medarbetarna. Merparten av sektionscheferna i vår undersökning såg positivt på att sitta med bland medarbetarna i miljön. Dock upplevde både medarbetarna, men framförallt sektionscheferna att den nya miljön gjorde det svårt för medarbetarna att ta kontakt med chefen. Detta var ett problem som frekvent återkom i intervjuerna. Också Björk Bovin och Ståhl (2009) tar upp detta och menar att den öppna kontorsmiljön gör det svårt för medarbetarna att ta kontakt med cheferna, det kan kännas lättare att knacka på någons dörr. Att detta är ett problem ser vi som uppenbart eftersom både medarbetare och chefer upplever situationen att gå in i de avskilda rummen som laddad och därför undviker det när samtalsämnet inte är väldigt viktigt eller brådskande. Detta anser vi är beaktansvärt då det är mer än ett år sedan förändringen infördes och därmed borde de ha

vant sig vid att det är såhär det måste fungera, vilket i sin tur borde avdramatisera initiativtagandet för ett sådant möte.

Öppna kontorslandskap bidrar till en trivsamt arbetsmiljö med högre motivation och produktivitet bland medarbetarna (Ferreira et al., 2009). Dessa ord är det flera av medarbetarna som sätter sig emot. Två av medarbetarna förklarade klart och tydligt att arbete i kontorslandskap leder till en försämrade arbetsmiljö och åtta påpekade att de blivit mindre produktiva och mindre effektiva sedan förändringen och en menar att arbetsuppgifterna tar längre tid att färdigställa under denna kontorsform. Emellertid finns det medarbetare som upplever att arbete i kontorslandskap är trevligt vilket tyder på att de upplever att arbetsmiljön är trivsamt. Återigen ser vi att den individuella aspekten är en betydande faktor för hur arbete i kontorslandskap tas emot och upplevs. Den ultimata arbetsmiljön tillgodoser samtliga anställdas individuella behov där den som vill sitta i eget rum har möjlighet att göra det och den som vill sitta i landskap får göra det. Det här är självklart något som är ouppnåeligt men vi ser att ledningen har ett visst ansvar för arbetsmiljön med avseende på kontorsutformning. Arbetar man i kontorslandskap är det en förutsättning att det finns tillgång avskilda rum med den utrustning som behövs för att göra sitt arbete. Samma sak gäller om man arbetar i cellkontor, då är det nödvändigt med konferensrum där möten kan hållas.

Resultaten från denna undersökning visar att det finns en positiv korrelation mellan social interaktion före respektive efter förändringen. Detta betyder att ju mer social interaktion som förekommit före förändringen desto mer social interaktion förekommer också efter förändringen. Vi menar att kontorslandskapet som utformning underlättar skapandet av det som Eriksson (2007) kallar samhandlingskretsar, det vill säga tillfälliga grupperingar som definieras av ett samspel mellan gruppens medlemmar. Detta innebär då att den sociala interaktionen vidgas. Eftersom medarbetarna upplever att de får mer stöd av sina chefer nu efter förändringen än de fick före kan vi tänka oss att det hänger ihop med att omfattningen av sociala interaktioner också har ökat. Detta tyder framförallt på att interaktionen mellan medarbetare och chef har ökat. Buunk och Verhoeven (1991) menar att social interaktion underlättar och ger större förutsättningar för just hjälp och stöd.

Svaren från enkäten visar på att det inte förelåg någon skillnad i upplevelser av stöd från arbetskamrater före jämfört med efter förändringen. Dock kan dessa resultat inte ses som reliabla eftersom alphavärdena för dessa dimensioner var så pass låga. Inte heller dimensionen känsla av gemenskap visade på någon skillnad före jämfört med efter förändringen till kontorslandskap, men likadant som för dimensionen stöd från arbetskamrater var alphavärdet för känsla av gemenskap efter förändringen inte tillräckligt högt och kan därför inte ses som tillförlitligt. På grund av att värdena för dessa dimensioner inte anses reliabla kan vi inte dra några slutsatser kring om det förekom några skillnader eller inte för dessa före respektive efter förändringen.

Angående en del aspekter, så som ökningen av konflikter och ökat initiativtagande, menade sektionscheferna att det kan vara personligheten snarare än kontorstyps-förändringen som hade den största inverkan. Vi anser självklart att medarbetarnas olika personligheter är en faktor som inte går att bortse från, men vi kan också tänka oss att människorna som nu arbetar i kontorslandskapet i och med deras varierande personlig-

hetsdrag har påverkat att det upplevs vara mer konflikter samt ett ökat initiativtagande. I fallet med att konflikterna skulle ha ökat på grund av kontorslandskapet får vi en känsla av att sektionscheferna vill komma med andra anledningar än att det just är utformningen av kontoret som påverkat, då det är dessa personer som ska hålla uppe en positiv syn på förändringen inför medarbetarna. Att erkänna att förändringen har haft ett negativt inflytande kan därför upplevas som ett nederlag i beslutet om att ha genomfört denna organisationsförändring.

5.3 Metoddiskussion och förslag till vidare forskning

Den främsta begränsningen som kommer med denna studie är det faktum att vi inte med säkerhet kan veta om de resultat vi kommit fram till endast beror på den förändring som skett från cellkontor till kontorslandskap. Det kan vara så att den mer omfattande organisationsförändringen också har en påverkan på resultatet, vi kan inte säga något om kausaliteten i studiens resultat. På grund av denna begränsning ser vi att det finns behov av att, om en liknande undersökning ska genomföras, se till att det endast är en förändring i kontorstyp som har skett på arbetsplatsen för att vidare kunna säkerställa reliabiliteten i resultatet.

Eftersom undersökningen endast genomförts vid ett mättillfälle trots att webbenkäten mäter respondenternas upplevelser både före och efter kontorstypsförändringen ser vi ett behov av att göra en studie av longitudinell design för att kunna mäta de faktiska upplevelserna medarbetarna har före respektive efter förändringen. I denna undersökning efterfrågar vi egentligen de upplevelser medarbetarna minns att de haft innan förändringen till kontorslandskap och som Schacter (2001) påpekar så sker en skevhet i en persons minne då man minns tillbaka. Personen påverkas av de rådande känslor som denne har och av den syn han eller hon har på sin omvärld just då, det uppstår således en bias i återgivningen av ett minne. Så vi kan inte med säkerhet hävda att en respondents redogörelse av sina minnen stämmer överens med de faktiska upplevelser som han eller hon hade vid tidpunkten innan förändringen.

Med enkäter där respondenterna ska skatta sig själv ur olika aspekter uppkommer problemet med om de är sanningsenliga i sina svar samt problemet med social önskvärdhet. Svarar de på ett sätt som går i enlighet med vad de tror att de förväntas svara, antingen från kollegernas håll eller chefens håll, eller svarar de helt och hållet utifrån sig själv och sina egna erfarenheter? Vi har diskuterat kring detta och kommit fram till att utgå från att svaren är sanningsenliga men att ha problemet med social önskvärdhet i åtanke. Men samtidigt vill vi påpeka att det är deltagarnas subjektiva sanningar som kommer till tals och de ska därför behandlas som det.

Studien hade en förhållandevis låg svarsfrekvens, av de 115 anställda deltog ungefär hälften (52,1 %) i enkätundersökningen. Vi diskuterade kring huruvida detta kan ha berott på det faktum att enkäten delades ut vid en tidpunkt då en högtid infallit vilket kan ha inneburit att många medarbetare var lediga från jobbet i anslutning till denna högtid och därför inte haft tid och möjlighet att delta. Den låga svarsfrekvensen skulle annars kunna ha berott på att de inte fick någon påminnelse om att fylla i enkäten och därför kan det vara så att den fallit i glömska. Ett tredje skäl kunde ha varit av den anledningen att enkäten var rätt omfattande med sina 54 frågor, varav tre frågor där de skulle skriva en egen text om sina upplevelser, vilket kan ha skrämmt många potentiella

respondenter. Som Hultåker (2007) förklarar kan webbenkäters låga svarsfrekvens också bero just på att e-post lättare glöms bort än en fysisk enkät som ligger på skrivbordet och pockar på uppmärksamhet. På grund av det ringa deltagandet ser vi ett behov av att man i liknande studier i framtiden använder ett större urval av respondenter för att få ett mer tillförlitligt statistiskt underlag.

På grund av den förhållandevis låga svarsfrekvensen har vi frågat oss om svarandegruppen är representativ för populationen som helhet. Det är något vi inte med bestämdhet kan säga, men vi har diskuterat kring vilka medarbetare det är på Helsingborgskontoret som har svarat på enkäten. Är det de som är mest nöjda med förändringen, eller är det kanske de som är mest missnöjda, eller är det en blandning av dem? För vår studie kan detta ha betydelse, men det är någonting som vi inte vet något om. Vi kan tänka oss att det är de medarbetare som inte är fullt så nöjda med förändringen som svarat, eftersom det för dem är ett bra tillfälle att få säga vad de tycker. Vi har också funderat på om den låga svarsfrekvensen på sektion 1, Företagsnära besök, där endast två av medarbetarna svarat på enkäten kan ha ett samband med att de som arbetar där är borta mycket från kontoret på grund av sina företagsbesök, och därmed inte lägger lika stor vikt vid hur det är på kontoret som övriga medarbetare.

Vi har i vår underökning använt oss av webbenkäter vilket i sig kan ses som en begränsning ur den aspekten att det inte går att likställa och säkerställa respondenternas förutsättningar. Vi vet inte om deltagarna har fyllt i enkäten i början på arbetsdagen då de kanske fortfarande är lite trötta och inte kommit igång ännu, om de fyllt i enkäten alldeles innan de gått hem för dagen då deras tankar kanske finns någon annanstans, som till exempel vad de ska äta idag eller vem som hämtar barnen eller om de faktiskt i lugn och ro haft möjligheten att fundera på varje svar. Dessa premisser anser vi kan påverka undersökningens resultat. Mätinstrumentet som sådant, alltså enkäten, är det enda vi kunnat likställa respondenternas förutsättningar för, då den sett exakt likadan ut för samtliga deltagare. Detta hade varit enklare att se över om vi istället hade använt en fysisk enkät då vi som undersökningsledare haft större möjlighet att kontrollera för deltagarnas förfaranden. Således föreslår vi att man vid liknande undersökningar använder fysiska enkäter just för att kunna kontrollera för respondenternas premisser.

På grund av den ojämnt fördelade responsen mellan medarbetarna på de sju olika skattektionerna kunde vi av de skäl att resultaten inte kunde ses som representativa på en del av sektionerna inte relatera dem sinsemellan, vilket kan ses som en begränsning för denna studie. I vidare studier ser vi därför ett behov av att se till möjligheterna att skapa en mer jämn fördelning av respondenter med ett representativt urval för varje sektion för att på så vis kunna generera skillnader och likheter dem emellan. Eftersom deltagandet är helt frivilligt är det dock svårt att få samtliga medarbetare i en organisation att vilja vara med.

Vår intention från början var att intervjua alla sju sektionscheferna, och tanken var också att båda uppsatsförfattarna skulle vara närvarande vid samtliga intervjutillfällen. Vi lyckades boka tid med varje sektionschef, men av olika anledningar kunde både uppsatsförfattarna inte närvara vid alla intervjutillfällen. Vi har diskuterat hur detta har påverkat resultatet, då vi kanske inte lyckats bete oss och ställa frågorna på exakt samma sätt vid alla intervjutillfällena. Vi har också reflekterat över hur vi som inter-

vjuare har påverkat intervjupersonerna. Vi har försökt undvika ledande frågor, men kan trots detta inte vara helt säkra på att kroppsspråk eller liknande inte har påverkat intervjupersonerna på något sätt. För framtida forskning skulle det vara önskvärt att båda uppsatsförfattarna har möjlighet att närvara vid intervjuerna, detta för att få en mer exakt uppfattning om av vad som händer under själva intervjun.

Sektionscheferna upplevs vid första anblick positiva till den förändring som skett, men ändå kan vi som utomstående uppleva att detta delvis är något som de vill ge sken av. Vi uppfattar att negativiteten lyser igenom mellan raderna. Varje aspekt som först talas om ur negativ synvinkel vändes, så som vi upplevde det, medvetet av intervjupersonerna i slutändan nästan alltid till något positivt. Detta är självklart ingen absolut sanning utan bara vår känsla. Innan intervjuerna genomfördes fick vår kontaktperson på kontoret tillgång till intervjuguiden för att läsa igenom frågorna och godkänna dem. Vi kan inte med säkerhet veta att dessa inte också har delgetts till sektionscheferna och eventuella diskussioner kring ämnet kan ha förekommit innan de intervjuades av oss. Eftersom vi upplevde att merparten av sektionscheferna var väldigt enade i ämnet är det tydligt att diskussioner har pågått vare sig vår studie var annalkande eller inte. Under dessa diskussioner kan självklart cheferna ha påverkat varandra i hur förändringen uppfattats och således kan detta ha påverkat våra undersökningsresultat. Vi funderade på vad detta skulle kunna bero på, och något som kan ha påverkat är det faktum att cheferna måste vara lojala mot företaget trots en motvilja hos medarbetarna, de måste hålla uppe en positiv fasad för att projektet inte ska haverera. Det kan också bero på att några av sektionscheferna har varit initiativtagare och drivit projektet och därför inte vill påvisa att förändringen inte varit den bästa.

Vi vill framhålla att en arbetssituation aldrig kan ses som statisk. Skatteverket Helsingborg har nyligen gått igenom en förändring i kontorstyp och även om denna undersökning har påvisat en del mindre positiva aspekter som kommit som orsaker av denna förändring betyder inte det att dessa är absoluta och inte kommer att kunna förändras.

För att sammanfatta de implikationer som denna undersökning medfört vill vi visa på behov av att framtida studier av liknande karaktär ser till att det endast är en förändring i kontorstyp som har skett på arbetsplatsen för att vidare kunna säkerställa reliabiliteten i resultatet. Samtidigt vore det fördelaktigt att genomföra liknande studier ur ett longitudinellt perspektiv för att kunna undersöka de faktiska upplevelser undersökningsdeltagarna har före respektive efter en organisationsförändring. Likväl föreslår vi att vidare forskning ser till att urvalet för enkäten är av större omfattning än i denna undersökning, för att i större utsträckning kunna påvisa att resultaten är statistiskt tillförlitliga samt att se till att urvalet är representativt för varje avdelning. Vi framhåller det även som önskvärt att använda sig av fysiska enkäter av den anledning att respondenternas förutsättningar på så vis kan likställas. Vid intervjuerna föreslår vi att samtliga undersökningsdeltagare bör vara med på alla intervjuer för att få mer precisa uppfattningar kring intervjusituationen. Värt att påpeka är att denna undersökning bidrar till att ge en ökad förståelse och skapa nya förutsättningar för hur både anställda och chefer påverkas av att arbeta i kontorslandskap med avseende på organisationskultur och social interaktion.

5.4 Slutsatser och förslag till utveckling

Denna undersökning avsåg att undersöka huruvida medarbetarna och sektionscheferna upplever att de har påverkats av den organisationsförändring som skett på deras arbetsplats. Resultaten visar tydligt på att det finns flera, både bra och mindre bra sidor med att arbeta i kontorslandskap i det här aktuella fallet. Den första av de två mest påtagliga konsekvenserna är att denna kontorsutformning underlättar kommunikationsflödet och den sociala interaktionen mellan medarbetarna vilket tyder på att kunskapsutbytet och kunskapsöverföringen dem emellan gynnas, framförallt för de nya på arbetsplatsen. Den andra påtagliga konsekvensen av att arbeta under dessa förutsättningar är problemet med den höga ljudnivån. Medarbetarna tillsammans med cheferna känner av denna anledning att koncentrationen blir lidande, vilket även resulterat i upplevd minskad produktivitet och effektivitet. Trots att förhållningsregler har utformats upplevs det att det inte tas tillräckligt mycket hänsyn till dem.

Studien påvisar att medarbetarna på Skatteverket Helsingborg upplever att stödet från sina chefer har ökat sedan förändringen, likaså har det sociala och det innovativa klimatet samt personalinriktningen stärkts. På samma sätt indikerar resultaten att ojämlikheten på arbetsplatsen har ökat, medan de sociala relationerna inte förändrats något.

Resultaten från denna undersökning visar att det är viktigt att den organisation som genomgår en förändring med kontorslandskap som mål ser över om medarbetarna som ska sitta i landskapet har arbetsuppgifter som är anpassade efter det. Förekommer arbetsuppgifter som är problematiska för arbete i kontorslandskap är det av vikt att se till att det finns andra möjligheter för att utföra sitt arbete. De förslag till utveckling som vi vill ge Skatteverket i Helsingborg är åtta till antalet och de gäller i stora drag de avskilda rummen, förhållningsregler, ojämlikhet och en önskan om möjlighet till förutsättningar för koncentration:

5.4.1 De avskilda rummen

- Ett uppenbart och som vi ser det, relativt löst problem är svårigheterna med telefonerna på kontoret. Vi menar att om medarbetarna hade haft tillgång till bärbara telefoner eller headsets så skulle deras arbete underlättas mycket. Det vore lättare att gå ifrån och på det sättet få tillfälle att prata ostört. Detta problem hänger ihop med att de avskilda rummen används för lite. Om bärbara telefoner funnits så skulle kanske dessa rum också ha använts mer. Vi menar att sektionscheferna måste uppmuntra de anställda att använda de avskilda rummen mer, när de har arbetsuppgifter som kräver lugn och ro. För att underlätta arbete i dessa rum anser vi att dessa rum bör vara utrustade med datorer, telefoner och dylikt, för att på detta sätt skapa gynnsammare förutsättningar för arbete i dem. Ett alternativ kan också vara att varje medarbetare har en hurts med hjul med sina saker som de behöver i sitt arbete som de kan ta med sig till de avskilda rummen, och på det sättet underlätta arbetet.
- Eftersom arbetet för både medarbetare och chefer på Skatteverket Helsingborg i viss utsträckning innefattar sekretessbelagt materiel, anser vi att det också av

denna anledning är viktigt att uppmuntra medarbetarna att använda de avskilda rummen för arbete.

- Vi vill också framhålla vikten av att avdramatisera samtal med chefen i de avskilda rummen. Ett förslag till hur detta skulle kunna göras, om det är möjligt och genomförbart, är att införa korta regelbundna check-up-möten där medarbetare tillsammans med chefen kan tala om stort och smått som pågår just då.

5.4.2 Förhållningsregler

- Något av det mest uppenbara förslaget till utveckling är att man i organisationen arbetar med att se till att samtliga medarbetare tar hänsyn till de förhållningsregler som har satts upp. Om de inte följs har de ingen funktion. Vi tror att irritation på grund av ”regelbrott” därför kan reduceras.

5.4.3 Ojämlighet

- I undersökningen frågade vi sektionscheferna huruvida de upplever någon ojämlikhet på arbetsplatsen och ingen av dem menade att detta fanns eller så hade de inte tänkt på det. I och med att resultaten från medarbetarna visade en annan sida, att ojämlikheten faktiskt har ökat sedan kontorslandskapet infördes ser vi det som viktigt att denna problematik görs synlig och diskuteras närmre. Men vi ser det även som viktigt att både chefer och medarbetare diskuterar vad begreppet ojämlikhet faktiskt innebär för dem, för att skapa en ömsesidig förståelse kring dess betydelse.

5.4.4 Förutsättningar för koncentration

- Vi föreslår att man på Skatteverket Helsingborg ser över sina rutiner för hur telefoner sköts när en medarbetare lämnar sin arbetsplats. Idag finns ett problem med att en del medarbetare inte knappar ur sina telefoner när de går ifrån sin plats vilket resulterar i att de andra medarbetarna blir störda av en ringande telefon där ingen svarar. Får man ordning på detta kan ett störande ljud elimineras från det konstanta sorlet och man har då kommit en liten bit på väg i att skapa bättre förutsättningar för arbete i kontorslandskap.
- Något som vi anser vara en fördelaktig aspekt för Skatteverket Helsingborg att fundera på, är om det går att skapa någon form av avskärningsfunktion som signal för sina kolleger att jag inte vill bli störd.
- I och med att det är så svårt att komma till rätta med de störande ljuden som leder till att personalen upplever koncentrationssvårigheter, föreslog en sektionschef att man uppmuntrar användandet av öronproppar eller iPods. Detta är något som vi vill påpeka kan vara något att undersöka närmre för att se om det är något som medarbetarna skulle vilja göra. Eftersom det konstanta sorlet är svårt att komma ifrån kan det vara fördelaktigt att stänga ute problemet, det vill säga ljudet, genom denna lösning. På så vis kan man eventuellt också komma till bukt med den ökade upplevda tröttheten som uppkommit till följd av att det aldrig är lugn och ro.

Slutligen vill vi säga att svaret på om kontorslandskap är bra eller dåligt menar vi ligger i om medarbetarna anser att fördelarna med den sociala interaktionens ökade förutsättningar väger tyngre än de störande oljuden och den bristande koncentrationen eller inte.

Referenser

- Arbetsmiljöverket. (2006) *Hur trångt får det vara?* Hämtat från http://www.av.se/dokument/Teman/kontor/PM_hur_trangt.pdf.
- Arbetsmiljöverket. (2010). *Öppet kontor eller cellkontor*. Hämtat från http://www.av.se/teman/kontorsarbete/oppet_kontor/.
- Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur.
- Beacham, S. (2005). Moving employees from closed- to open-plan offices. *Hagedorn Publication/Gale Group*.
- Björk Bovin, I. & Ståhl, J-E. (2009). *Att flytta till och arbeta i öppet kontorslandskap*. Stockholm: Prevent.
- Brand, J. L. (2009). Should your company transition from traditional private offices to an open office plan? *Change/Transition Management White Paper*, 5.
- Brennan, A., Chugh, J. S., & Kline, T. (2002). Traditional versus open office design: A longitudinal field study, *Environment and Behaviour*, 34, 279-299.
- Bryman, A. (2009). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Buunk, B. P., & Verhoeven, K. (1991). Companionship and support at work – A microanalysis of the stress-reducing features of social interaction. *Basic and Applied Psychology*, 12(3), 243 – 258.
- Carlheden, M., Lidskog, R., & Roman, C. (2007). *Social Interaktion – förutsättningar och former*. Malmö: Liber.
- Charles, K., & Pero, K. (2006). Open-plan office designs – Promoting organizational productivity. *Construction Canada*, 48(4), 36 – 43.
- Chen, C-J., & Huang, J-W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management—The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27, 104 – 118.
- Christiansson, C., & Eiseman, M. (1998). *Framtidens kontor - Kontorets framtid*. Stockholm: Byggförlaget.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education*. London: Routledge.
- Dallner, M., Lindström, K., Elo, A-L., Skogstad, A., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardahl, S., & Örhede, E. (2000). Användarmanual för QPSNordic - Frågeformulär om psykologiska och sociala faktorer i arbetslivet utprovat i Danmark, Finland, Norge och Sverige. *Arbetslivsrapport*, 19.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). *Working knowledge – How organizations manage what they know*. Harvard: Harvard Business School Press.
- De Croon, E., Sluiter, J., Kuijjer, P. P., & Frings-Dresen, M. (2005). The effect of office concepts on worker health and performance: a systematic review of the literature. *Ergonomics*, 48(2), 119-134.
- Di Martino, C., & Corlett, N. (1998). *Work organization and ergonomics*. Genève: International Labour Office.
- Elkjaer, B. (2003). Social learning theory: Learning as participation in social processes. I M. Easterbury-Smith & M. A. Lyles (Eds.) *Handbook of organizational learning and knowledge management*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Publica.

- Ellström, P-E. (2000). Rutin och reflektion. I P-E. Ellström, B. Gustavsson, & S. Larsson (Eds). *Livslångt lärande*. Studentlitteratur: Lund.
- Eriksson, B. (2007). *Social interaktion – Flöden, positioner, värden*. Malmö: Liber.
- Eriksson, E. G., & Ekström, E. (2009). *Att förbättra ett kontor, en arbetsplats, ett företag*. Examensarbete, Ekonomihögskolan i Lund / Lunds Tekniska Högskola.
- Ferreira, E. J., Erasmus A. W., & Groenewald D. (2009). *Administrative management*. Kapstaden: Juta and Company.
- Flaa, P., Hofoss, D., Holmer-Hoven, F., Medhus, T., & Rønning, R. (2007). *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Fransson, J. (2007). *Effektivare informationssökning på webben – En handbok i konsten om att söka information*. Ronneby: Hexa Förlag.
- Furnham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work: The individual in the organization*. New York: Routledge Press.
- Gahagan, J. (1984). *Social interaction and its management*. New York: Methuen & Co.
- Hatch, M. J. (2006). *Organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Hultåker, O. (2002). Webbenkäter. I J. Trost (Eds.), *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur.
- Illeris, K. (2007). *Lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Iseskog, T. (2009). *Arbetsmiljö för alla*. Stockholm: Talentum HR.
- Kentaway, G. (1992). *Introduction to work study*. Genève: International Labour Office.
- Kodjo, E. J., & Dai, C. (2009). The influence of organizational culture on organizational learning, worker involvement and worker productivity. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 243 – 250.
- Kristensen, T. S. (2001). A new tool for assessing psychosocial work environment factors: The Copenhagen Psychosocial Questionnaire. In M. Hagberg, B. Knave, L. Lillienberg, & H. Westberg (Eds.), X2001 Exposure Assessment in Epidemiology and Practice. *Arbete och Hälsa*, 10, 210-213.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lee, S. Y., & Brand, J. L. (2005). Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes. *Journal of Environmental Psychology*, 25, 323-333.
- Lindqvist, M., & Söderlind, P. (2009). *Informationskompetens – En grundbok*. Stockholm: Satérus förlag.
- Lundmark, A. (1998). *Utbildning i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Ohlsson, J., (2008). Mellan jobb och fritid. I D. Tedenljung (Eds.), *Arbetsliv & Pedagogik*. Lund: Studentlitteratur.
- Patel, R., & Davidsson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Sandberg, B., & Faugert, S. (2007). *Perspektiv på utvärdering*. Lund: Studentlitteratur.
- Schacter, D. (2001). *The seven sins of memory – How the mind forgets and remembers*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Skatteverket. (2010). Årsredovisning budgetåret 2009. Skatteverket.
- Skatteverket. (n.d.a). *Skatteverkets organisation*. Hämtat från <http://www.Skatteverket.se/omSkatteverket/omoss/organisation.4.7b610ded10741da92fa80001414.html>.
- Skatteverket. (n.d.b). *Styr- och planeringsdokument*. Hämtat från <http://www.Skatteverket.se/omSkatteverket/omoss/styrplaneringsdokument.4.76a43be412206334b89800052127.html>.

- Skatteverket. (n.d.c). Västra kontorsområdet: Skattekontor Helsingborg, Ängelholm och Lund. *Internt dokument*.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Kalifornien: Sage Publications.
- Stenmark, H. (2005). *Polisens organisationskultur – En explorativ studie*. Akademisk avhandling, Pedagogiska institutionen, Umeå Universitet.
- Svenning, C. (2000). *Metodboken*. Eslöv: Lorentz förlag.
- Szilagyi, A. D., Holland, W. E., & Oliver, C. (1979). Keyes to success with open plan offices. *Management Review*, 68, 26 – 38.
- Södergren, B. (2009). Kan en god arbetsmiljö främja energi, kompetens och innovationskraft? I Arbetsmiljöpolutiska rådet (reds.). *God arbetsmiljö – En framgångsfaktor?* (SOU 2009:47). Stockholm: Edita Sverige.
- Targoutzidis, A., & Karakoltsidis, P. (2009). The effect of new trends of the working environment on workplace risks and its modelling. *Ege Academic Review*, 9(3), 873 – 887.
- Trost, J. (2002). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur.
- Vetenskapsrådet. (n.d). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtat från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>.
- Vingård, E. (2009). Det friska företaget – Hur ser det ut? I Arbetsmiljöpolutiska rådet (Eds.). *God arbetsmiljö – En framgångsfaktor?* (SOU 2009:47). Stockholm: Edita Sverige.
- Wolvén, L-E. (2008). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Wu, W-L., Shu, B-F., & Yeh, R-S. (2007). Fostering the determinants of knowledge transfer: A team-level analysis. *Journal of Information Science*, 33(3), 326-339.
- Yakhlef, A. (2007). Knowledge transfer as the transformation of context. *Journal of High Technology Research*, 18, 43 – 57.

Bilagor

Bilaga 1 – Missivbrev till enkäten

Hej,

Vi heter Johanna Höjd och Anna Jaxelius och just nu skriver vi vår kandidatuppsats i ämnet Arbetslivspedagogik vid Lunds Universitet. Syftet med uppsatsen är att utvärdera hur medarbetarna och cheferna på Skatteverkets Helsingborgskontor upplever att de har påverkats av den organisationsförändring som skett från arbete i celliknande kontor till ett öppet kontorslandskap. Vi är särskilt intresserade av hur detta har påverkat organisationskulturen och den sociala interaktionen på arbetsplatsen.

Då Du arbetar på kontoret i Helsingborg kommer Du få möjligheten att delta i denna undersökning genom att svara på den webbenkät som du finner i länken nedan (kopiera in i adressfältet). Enkäten tar ungefär 15 minuter att fylla i. När uppsatsen är färdig i juni kommer Du självklart få möjlighet att ta del av den genom en länk till LUP (Lund University student Papers).

www.surveypirate.com.....

Sista dag att svara på enkäten är **tisdagen den 13 april**.

Att delta i undersökningen är självklart helt frivilligt och Du kan närhelst Du vill avbryta Ditt deltagande. Din medverkan är också helt anonym och samtliga enkätsvar kommer att raderas vid studiens slut.

Vänligen kontakta oss om Du har några frågor.

Tack på förhand!

Johanna Höjd
*Johanna.hojd@***.com*

Anna Jaxelius
*annajaxelius@***.se*

Bilaga 2 – Enkätfrågor

Bakgrundsfrågor:

Kvinna / Man

Ålder?

Vilken sektion arbetar du på?

Hur länge har du arbetat på Helsingborgskontoret?

Del 1:

Öppna frågor

1. Hur upplever Du skillnaden mellan att arbeta i enskilda rum jämfört med i kontorslandskap?
2. Vilka fördelar respektive nackdelar upplever Du att det finns med att arbeta i kontorslandskap?
3. Hur upplever du att det är att din chef har sin arbetsplats i kontorslandskapet?

Del 2:

Hur upplever du att kulturen och den sociala interaktionen på arbetsplatsen var INNAN förändringen från cellkontor till kontorslandskap?

Social interaktion

Stöd från chef

- Om du behövde, fick du då stöd och hjälp med ditt arbete från din närmaste chef?
- Om du behövde, var din närmaste chef då villig att lyssna på problem som rörde ditt arbete?
- Fick du uppskattning för dina arbetsprestationer från din närmaste chef?

Stöd från arbetskamrater

- Om du behövde, fick du då stöd och hjälp med ditt arbete från dina arbetskamrater?
- Om du behövde, var dina arbetskamrater då villiga att lyssna på problem som rörde ditt arbete?

Sociala relationer

- Arbetade Du isolerat från Dina arbetskamrater?
- Hade Du möjlighet att tala med Dina arbetskamrater under tiden Du arbetade?

Känsla av sammanhang

- Var stämningen bra mellan Dig och Dina arbetskamrater?
- Var samarbetet bra mellan arbetskamraterna på Din arbetsplats?
- Kände Du Dig delaktig i gemenskapen på Din arbetsplats?

Enskild fråga

- Lade du märke till störande konflikter mellan arbetskamrater?

Organisationskultur

Socialt klimat

- Hurdant var klimatet på din arbetsenhet?

- Uppmuntrande och stödjande...
- Missstroget och misstänksamt...
- Avslappnat och trivsamt...

Enskilda frågor

- Hurdant var klimatet på din arbetsenhet?

- Konkurrensinriktat...
- Stelt och regelstyrt...

Innovativt klimat

- Tog de anställda på din arbetsplats egna initiativ?
- Uppmuntrades de anställda på din arbetsplats att göra förbättringar?
- Var det tillräckligt med kommunikation på din avdelning?

Ojämlighet

- Märkte du någon ojämlikhet i behandlingen av män och kvinnor på din arbetsplats?
- Märkte någon ojämlikhet i behandlingen av äldre och yngre anställda på din arbetsplats?

Personalinriktning

- Belönades man för ett väl utfört arbete på din arbetsplats (pengar, uppmuntran)?
- Togs de anställda väl omhand på din arbetsplats?
- I vilken utsträckning intresserade sig ledningen för personalens hälsa och välbefinnande?

Del 3:

Denna följande del av enkäten fokuserar på hur dina upplevelser var kring att arbeta i cellkontor, EFTER förändringen till kontorslandskap infördes för ungefär ett år sedan.

Social interaktion

Stöd från chef

- Om du behöver, får du då stöd och hjälp med ditt arbete från din närmaste chef?
- Om du behöver, är din närmaste chef då villig att lyssna på problem som rör ditt arbete?
- Får du uppskattning för dina arbetsprestationer från din närmaste chef?

Stöd från arbetskamrater

- Om du behöver, får du då stöd och hjälp med ditt arbete från dina arbetskamrater?
- Om du behöver, är dina arbetskamrater då villiga att lyssna på problem som rör ditt arbete?

Sociala relationer

- Arbetar Du isolerad från Dina arbetskamrater?
- Har Du möjlighet att tala med Dina arbetskamrater under tiden Du arbetar?

Känsla av sammanhang

- Är stämningen bra mellan Dig och Dina arbetskamrater?
- Är samarbetet bra mellan arbetskamraterna på Din arbetsplats?
- Känner Du Dig delaktig i gemenskapen på Din arbetsplats?

Enskild fråga

- Har du lagt märke till störande konflikter mellan arbetskamrater?

Organisationskultur

Socialt klimat

- Hurdant är klimatet på din arbetsenhet?

- Uppmuntrande och stödjande...
- Missstroget och misstänksamt...
- Avslappnat och trivsamt...

Enskilda frågor

- Hurdant är klimatet på din arbetsenhet?

- Konkurrensinriktat...
- Stelt och regelstyrt...

Innovativt klimat

- Tar de anställda på din arbetsplats egna initiativ?
- Uppmuntras de anställda på din arbetsplats att göra förbättringar?
- Är det tillräckligt med kommunikation på din avdelning?

Ojämlighet

- Har du märkt någon ojämlikhet i behandlingen av män och kvinnor på din arbetsplats?
- Har du märkt någon ojämlikhet i behandlingen av äldre och yngre anställda på din arbetsplats?

Personalinriktning

- Belönas man för ett väl utfört arbete på din arbetsplats (pengar, uppmuntran)?
- Tas de anställda väl omhand på din arbetsplats?
- I vilken utsträckning intresserar sig ledningen för personalens hälsa och välbefinnande?

Bilaga 3 – Missivbrev till intervjun

Hej,

Vi heter Johanna Höjd och Anna Jaxelius och just nu skriver vi vår kandidatuppsats i ämnet Arbetslivspedagogik vid Lunds Universitet. Syftet med uppsatsen är att utvärdera hur medarbetarna och cheferna på Skatteverkets Helsingborgskontor upplever att de har påverkats av den organisationsförändring som skett från arbete i cellliknande kontor till ett öppet kontorslandskap. Vi är särskilt intresserade av hur detta har påverkat organisationskulturen och den sociala interaktionen på arbetsplatsen.

För att kunna undersöka detta kommer vi att skicka ut webbenkäter till alla medarbetare på Skatteverkets kontor i Helsingborg. Vi vill också genomföra intervjuer med samtliga sektionschefer, alltså Er. Vi räknar med att intervjuerna tar ca 30-40 min och vi hoppas att Ni kan och vill avvara den tiden till oss.

Nedan följer ett antal förslag på tider de dagar då vi kommer att kunna vara i Helsingborg. Ni kan välja en tid som passar Er, så tror vi att det kommer att flyta på bra. Var vänlig och maila någon av oss om den tid Du önskar för intervjun så vi har möjlighet att bekräfta tidpunkt.

Förslag på tider:

Tis 6/4 kl: 10:00, 11:00, 13:00, 14:00

Ons 7/4 kl: 10:00, 11:00, 13:00, 14:00

Tors 8/4 kl: 10.00, 11.00

Att delta i undersökningen är självklart frivilligt och Du kan närhelst Du vill avbryta din medverkan. Allt material som intervjuerna genererar kommer att förstöras vid studiens slut.

Vänligen kontakta oss om Du har några frågor.

Tack på förhand!

Johanna Höjd

*Johanna.hojd@***.com*

Anna Jaxelius

*annajaxelius@***.se*

Bilaga 4 – Intervjuguide

Social interaktion

- Upplever du att det är någon skillnad på hur medarbetarna interagerar med varandra efter organisationsförändringen jämfört med innan? Hur samarbetar dom?
- Hur upplever du att medarbetarna tar hjälp av varandra och stödjer varandra nu jämfört med innan förändringen?
- Hur upplever du att de anställda tar stöd och hjälp av dig som chef nu när ni arbetar i kontorslandskap jämfört när ni hade egna rum?
- Upplever du att det är lättare att ge uppskattning till de anställda nu när du sitter och jobbar bland dem än när ni arbetade i egna rum?
- Upplever du att det finns konflikter bland de anställda? Skillnad då jämfört med nu?

Organisationskultur

- Hur upplever du att stämningen är i kontorslandskapet då du som chef har din plats bland medarbetarna? Hur var det innan, då ni inte satt tillsammans?
- Upplever du att medarbetarna tar mer initiativ nu jämfört med när ni jobbade i cellkontor? Uppmuntras de att göra förbättringar?
- Upplever du att kommunikationen mellan medarbetarna har förändrats jämfört med när ni arbetade i cellkontor? Kommunikationen mellan dig som chef och medarbetarna?
- Upplever du att det råder ojämlikhet mellan kön eller ålder på arbetsplatsen? Nu/då?
- Upplever du att klimatet är (Nu/Då?):
 - konkurrensinriktat?
 - Missstroget/misstänksamt?
 - Avslappnat/trivsamt?
 - Uppmuntrande/stödjande?

Övergripande frågor

- Vilka fördelar anser du att det finns med att arbeta i kontorslandskap?
- Vilka nackdelar anser du att det finns med att arbeta i kontorslandskap?