



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

Vårterminen 2017

# Reproduktionen av glasväggar

Ett socialt identitetsperspektiv på grupper i kontorslandskap med fri placering

**Författare:**

David Hedman

Felicia Jönsson

Josefine Sandnes

Clara Voss Lagerlund

**Handledare:**

Nadja Sörgärde

## Förord

Kandidatuppsatsen i organisation är skriven på Företagsekonomiska institutionen vid Lunds Universitet och motsvarar 15 högskolepoäng.

Vi vill rikta ett stort tack till fallföretaget i denna uppsats som har varit väldigt tillgängliga och hjälpsamma under arbetets gång, vilket vi är mycket tacksamma för. Ett särskilt tack riktas till de anställda som ställde upp på våra intervjuer, då deras svar har betytt mycket för utformningen av uppsatsen. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare, Nadja Sörgärde, som stöttat oss under arbetsprocessen med sitt fantastiska engagemang.

Lund, 2017-06-01

---

David Hedman

---

Felicia Jönsson

---

Josefine Sandnes

---

Clara Voss Lagerlund

## Sammanfattning

<b>Examensarbetets titel:</b>	Reproduktionen av glasväggar – ett socialt identitetsperspektiv på grupper i kontorslandskap med fri placering
<b>Seminariedatum:</b>	2017-06-01
<b>Ämne/kurs:</b>	FEKH49, Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 högskolepoäng
<b>Författare:</b>	David Hedman, Felicia Jönsson, Josefine Sandnes & Clara Voss Lagerlund
<b>Handledare:</b>	Nadja Sörgärde
<b>Nyckelord:</b>	Free seating, social identitet, reproduktion, fysisk miljö, grupperingar
<b>Syfte:</b>	Syftet med studien är att utifrån ett socialt identitetsperspektiv fördjupa kunskapen kring förekomsten av grupperingar i kontorslandskap med fri placering.
<b>Metod:</b>	Studien utgår ifrån en iterativ metod där semistrukturerade intervjuer har tillämpats. Vidare har studien grundats i en socialkonstruktionistisk ansats och studiens analys har utgått ifrån ett tolkande perspektiv.
<b>Teoretisk referensram:</b>	Den teoretiska referensramen är indelad i två avsnitt. Inledningsvis presenteras Tillhörighetshypotesen, därefter Social identitetsteori.
<b>Empiri:</b>	Det empiriska materialet utgörs av åtta intervjuer med anställda från olika avdelningar på fallföretaget. Företaget verkar inom revisions- och konsultbranschen och är beläget i Malmö.
<b>Resultat:</b>	Studien visar att ett kontorskoncept med fri placering gör att anställda måste fatta ett aktivt beslut i sitt identitetsarbete för att kunna upprätthålla en social grupp. Anställda känner ett behov av att reproducera sin grupptillhörighet och därmed skapas inofficiella fasta områden och/eller platser, som kan liknas vid mentala glasväggar som skiljer grupperna åt.

## **Abstract**

- Title:** The reproduction of glass walls - a Social Identity perspective on groups in office landscapes with free seating
- Seminar date:** 2017-06-01
- Course:** FEKH49, Degree Project Undergraduate Level in Organization, Business Administration, 15 University Credit Points
- Author/s:** David Hedman, Felicia Jönsson, Josefine Sandnes & Clara Voss Lagerlund
- Advisor/s:** Nadja Sörgärde
- Keywords:** Free seating, social identity, reproduction, physical environment, groupings
- Purpose:** The purpose of the study is to deepen the knowledge about the formation of groups in an office landscape with free seating from a social identity perspective
- Methodology:** This study uses an iterative method, where semi-structured interviews have been conducted. The essay takes on a social constructionist approach and the analysis has been based on an interpretative perspective.
- Theoretical framework:** The theoretical framework is divided into two sections, firstly the Belongingness Hypothesis is presented, followed by the Social Identity Theory.
- Empirical foundation:** The empirical material consists of eight interviews, from different departments at the case company. The company operates in the audit and consulting industry and is located in Malmö, Sweden.
- Conclusion:** This study shows that an office concept with free seating forces employees to make an active choice in their identity work to maintain a social group. Employees feel a need to reproduce their group affiliation and thus person specific seatings are created. They can be thought of as mental glass walls that divide the employees working at the office.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	6
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Problematisering.....	7
<b>2. Metod</b> .....	10
2.1 Vetenskaplig utgångspunkt.....	10
2.1.1 Vetenskaplig ansats.....	10
2.1.2 Kvalitativ metod.....	10
2.2 Tillvägagångssätt för empiriinsamling.....	11
2.2.1 Fallstudieobjekt.....	11
2.2.2 Studiens design.....	11
2.2.3 Deltagare.....	12
2.2.4 Procedur.....	13
2.2.5 Validitet och reliabilitet.....	14
2.3 Analysmetod.....	15
<b>3. Teori</b> .....	17
3.1 Litteraturgenomgång.....	17
3.1.1 Fysisk struktur.....	17
3.1.2 Hot desking.....	18
3.2 Teoretisk referensram.....	21
3.2.1 Tillhörighetshypotesen.....	21
3.2.2 Social Identitetsteori.....	22
<b>4. Empirisk analys</b> .....	25
4.1 Oskrivna fasta platser.....	25
4.2 Gruppens betydelse.....	28
4.3 Avståndet till andra grupper.....	31
4.4 Avslutande kommentar.....	35
<b>5. Diskussion</b> .....	37
5.1 Reproduktionen av glasväggar.....	37
<b>6. Slutsats</b> .....	46
6.1 Vidare forskning.....	47
<b>7. Referenslista</b> .....	48

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

I dagens samhälle dyker det ständigt upp nya krav och förväntningar som tvingar företag att se över hur de sköter sin verksamhet, där konsumenter, statliga myndigheter och företagens anställda påverkar vilken riktning framtiden går mot. Ett område där sådana drivkrafter har påverkat mycket de senaste åren är inom kontorsdesign (Kärrman, 2017). Det finns de som hävdar att företag måste anpassa sig till trender, så som kontorsdesign, för att fortsätta vara konkurrenskraftiga på marknaden och därmed överleva (Englund, 2015). En trend som är aktuell idag är mer rörliga arbetsplatser som tillåter anställda att anpassa plats till den aktivitet som utförs. Omvärlden efterfrågar med andra ord mer flexibilitet (Gibson, 2003). Idag tenderar många företag att ändra kontorsstruktur för att erbjuda en sådan arbetsplats. Dock är det viktigt att i utformandet av kontoret försäkra sig om att strukturen passar organisationens verksamhet. Att välja rätt struktur kan till och med ses underlätta för organisationer när det kommer till frågor som att anpassa sig till ny teknologi och lokalkostnader (Barber, Laing & Simeone, 2005). Ett exempel på ett, i denna kontext, relevant kontorskoncept är *hot desking*. Denna kontorsstruktur kan beskrivas som flexibel, där en och samma arbetsplats används av fler än en medarbetare (Stocks, 1998).

Det företag som ligger till grund för denna studie är aktivt inom konsult- och revisionsbranschen och har anammat trenden att erbjuda en flexibel arbetsplats. Detta företag benämns vidare i studien som Konsult AB. Branschen som Konsult AB verkar inom har på senare år växt då det finns en ständig efterfrågan av konsultering för att fortsätta utveckla verksamheter och hänga med i omvärldstrender, trender som företag enligt Beer och Nohria (2000) måste anpassa sig till för att inte riskera att dö. Företaget kan vidare beskrivas som ett kunskapsintensivt företag, vilket betyder att deras arbetsuppgifter inte är rutinbaserade utan snarare bygger på ett analytiskt och situationsanpassat användande av kunskap (Alvesson, 2004). Konsult AB har fortsättningsvis skapat en profil av att vara förändringskapabla och framåtsträvande, vilket bekräftas i deras värdeord om att vara branschledande och i ständig utveckling.

Fallföretaget genomgår för tillfället en global förändring där de strukturerar om samtliga av sina kontor från ett traditionellt kontorslandskap med fasta platser till *free seating*. Konsult

AB:s definition av konceptet *free seating* är en struktur som påminner om *hot desking*, men med målet att skapa en kunskapsöverskridande arbetsmiljö genom ett aktivitetsbaserat arbetssätt utan fasta platser. Företagets tanke med att arbeta aktivitetsbaserat är att de anställda ska byta plats under dagen baserat på arbetsuppgift och sitta bredvid olika arbetskolllegor varje dag. I interna företagsdokument lyfter Konsult AB att strategin grundar sig i att kunna bemöta önskemål från de anställda som efterfrågar mer flexibilitet. Ett annat argument att sänka höga lokalkostnader, vilket är möjligt då konsult- och revisionsyrket innebär att mycket tid ägnas ute hos kunder och därför utnyttjas inte tilldelade kontorsplatser varje dag. Fallföretaget menar även att konkurrensen om utbildad och kompetent arbetskraft är hög, och att det därför är av stor vikt att möta deras krav. Konsult AB:s förhoppning är att det nya kontoret ska betraktas som attraktivt för anställda till följd av den ökade flexibiliteten på arbetsplatsen, och att detta skulle kunna stärka företags roll på arbetsmarknaden.

Implementeringen av *free seating* på det specifika kontoret har vid studiens genomförande redan utförts, och de anställda har vid tillfället för insamlingen av materialet arbetat i denna typ av kontorsstruktur i ungefär fem månader. Konsult AB har en kultur av att vara framåtsträvande och orädda för förändring, där de ger sken av att vara skickliga i anammandet av nya trender, något som framkommer i företags officiella beskrivning av sig själva. Därför kunde det tänkas att detta nya kontorskoncept skulle implementeras utan större problem. Konsult AB kan dock ses ha haft svårigheter med att implementera kontorskonceptet med flytande rörelsemönster, då de anställda inte har antagit det rörliga arbetssättet som *free seating* förespråkar, utan de har i princip fortfarande bestämda platser. Att ett företag med utveckling och framåtanda i sitt DNA inte når hela vägen i implementeringen av detta koncept, väcker en nyfikenhet kring om en det ens är möjligt att uppnå den efterfrågade rörligheten på ett kontor med fri placering.

## **1.2 Problematisering**

Jo Hatch och Cunliffe (2013) beskriver en organisation som en fysisk enhet vars fysiska struktur är sammanflätad med företags sociala struktur. Hur denna sammanflätning ska lyckas och hur utformningen av ett kontor ska göras, menar Schriefer (2005) att det finns flera alternativ för. Han anser att det finns många faktorer som har betydelse för vilken struktur som är optimal för företag. Dessa faktorer är bland annat närhet till kollegor, potentiell avskärmning från kollegor och vad som är viktigt för att arbetet ska kunna utföras någorlunda effektivt. Hur man skapar ett välanpassat kontor utefter dessa faktorer förblir dock ett vida omdebatterad ämne.

Schriefer har observerat att ett koncept han kallar *Workplace of the future* är något som anammats i allt större utsträckning på senare år. Här efterfrågas mer rörlighet och flexibilitet på arbetsplatsen, med målet att skräddarsy arbetsplatsen utefter företagets unika verksamhet och behov. Han menar att kontorsmiljön påverkar allt från produktivitet till innovation, där kontorsmiljön innefattar allt från geografisk placering till kontorsstruktur. Schriefer går dock inte djupare in på hur utformningen av denna ska genomföras.

Jo Hatch och Cunliffe (2013) beskriver olika typer av kontorskoncept, och går bland annat närmre in på *hot desking* och *öppen planlösning*, som båda fräntar anställda möjligheten att stänga en dörr om sig. Den stora skillnaden mellan de båda är att anställda som arbetar i öppen planlösning har ett eget skrivbord medan personer som arbetar med *hot desking* byter skrivbord från dag till dag. En annan studie som behandlar öppen planlösning har visat att de anställda upplever att de saknar kontroll över hur publika de är på sin arbetsplats. De anställda som medverkade i studien upplevde att de övervakas av de som satt runtomkring, vilket i förlängningen även innebar att deras möjligheter till att vara privata begränsades (Smith-Jackson, Middlebrooks, Francis, Gray, Nelson, Steele, Townsend & Watlington, 2015). Vidare har studier kring *hot desking* påvisat en minskad möjlighet till personalisering, det vill säga möjligheten att uttrycka sin identitet genom personlig dekoration på kontoret, då personerna saknar ett eget skrivbord (Jo Hatch & Cunliffe, 2013). Enligt Brunia och Hartjes-Gosselink (2009) är möjligheten till personalisering något som värdesätts högt av anställda. Av denna anledning menar författarna att de anställda letar efter substitut till personalisering när möjligheten är begränsad, dock utan att förklara vilka substitut detta kan tänkas vara.

Att den fysiska strukturen på ett företag kan ses ha en betydande påverkan även på hur anställda identifierar sig med företaget, framgår i en studie av Millward, Haslam och Postmes (2007). Från att ha studerat ett kontor med *hot desking*-struktur fann författarna att anställda på företaget visade på en större sannolikhet att identifiera sig med gruppen vid fast placering. Medan de som inte hade tilldelade platser visade på större tendenser att identifiera sig med företaget i stort. Om det var fast placering eller ej påverkade enligt författarna till studien sålunda sammanhållningen på arbetsplatsen.

I studien identifierades dock ett undantag. Majoriteten av de grupper som undersöktes var endast grupper på pappret, men när det kom till faktiska arbetsuppgifter var det ytterst sällan



som medlemmarna i dessa grupper arbetade tillsammans eller behövde hjälp från varandra. I de få fall där personerna inom en grupp däremot var mer beroende av varandra och arbetade mycket tillsammans, urskildes i *hot desking*-konceptet ett helt annat mönster än för övriga grupper. Millward, Haslam och Postmes (2007) menar att det var tydligt att de personer som var vana vid att arbeta mer tillsammans valde att sätta sig i närheten av varandra. De kände nästan ett obehag inför att gå utanför gruppens gränser. På kontoret bildades det informella områden dit olika grupper ansågs tillhöra. Anställda som tidigare känt sig isolerade och utlämnade som konsekvens av *hot desking*-konceptet såg dessa framväxta informella områden som en åtgärd på dessa problem.

Sammantaget har flertalet forskare tidigare berört ämnet och bekräftat att kontorets utformning kan ses påverka de anställda på arbetsplatsen. Det har förklarats att kontorsmiljön influerar anställda och grupperingar på arbetsplatsen, men det saknas forskning kring *varför*. Vidare, menar Millward, Haslam och Postmes (2007) att anställda, som är beroende av varandra i sitt arbete, känner tillhörighet till närmsta gruppen, vilket skulle kunna förklaras av att de har en nära relation till varandra (Baumeister, 1995). Frågan är om detta inte ger en alltför enkel bild av en mycket mer komplex process gällande förekomsten av grupper vid fri placering. Ett perspektiv som däremot kan tänkas ta hänsyn till denna komplexa process är Social identitetsteori.

*Syftet med denna uppsats är att utifrån ett socialt identitetsperspektiv fördjupa kunskapen kring förekomsten av grupperingar i ett kontorslandskap med fri placering. Syftet ämnas besvaras genom frågeställningen: Vad uppfattar de anställda på konsult AB ha betydelse vid val av placering på kontoret?*

## **2. Metod**

I metodkapitlet förklaras och motiveras tillvägagångssättet för studien. I detta kapitel presenteras allt från val av ansats till intervjuobjekt och ämnar således ge läsaren en fördjupad förståelse för arbetets utformning och utgångspunkt.

### **2.1 Vetenskaplig utgångspunkt**

#### **2.1.1 Vetenskaplig ansats**

Uppsatsen utgår från en fenomenologisk ansats, vilket innebär att den sociala verkligheten har betydelse för individen, samtidigt som individer handlar utefter sin uppfattning av verkligheten (Bryman & Bell, 2015). Analysen har grundats i en socialkonstruktionistisk syn på det insamlade materialet, det vill säga att utgångspunkten har varit att de anställda på kontoret skapar sin verklighet genom en reproduktion av olika mönster (Bryman & Bell, 2015). De anställda har således betraktats som aktiva producenter av den faktiska kontorsstrukturen, där de genom sina handlingar är en del i att skapa de mönster och den struktur som återfinns på kontoret. Fortsättningsvis har studien utgått ifrån en iterativ metod då det saknas forskning inom området *free seating*. En sådan metod anses lämplig då det inte finns tillräcklig teori för att gå via deduktion, samtidigt som det finns angränsande forskning som det inte heller går att ignorera. Det tillämpade iterativa arbetssättet innebär kontrasterande att empirin har gett både frågeställningen och teorin i en växelverkande process (Bryman & Bell, 2015). Fokus har alltså legat på att fånga de anställdas uppfattningar om deras arbetssituation som senare har avgjort studiens riktning.

#### **2.1.2 Kvalitativ metod**

För genomförandet av studien har en kvalitativ metod applicerats. En sådan metod är tolkande och beskrivande, snarare än kvantifierbar och generaliserbar. Att använda kvalitativ metod snarare än en kvantitativ ansågs vara passande på grund av den socialkonstruktionistiska ansatsen som är till grund för studien (Bryman & Bell, 2015). För att kunna uttala sig om de anställdas uppfattningar kring vad som har betydelse vid val av placering upplevs med andra ord denna metod bäst lämpad.

## **2.2 Tillvägagångssätt för empiriinsamling**

### **2.2.1 Fallstudieobjekt**

Studien utgår från en fallstudie av ett företag. Att ett enskilda fall granskats detaljerat gör det möjligt för författarna att belysa säregna drag och få en djupare förståelse för studieobjektets komplexitet, vilket hade kunnat vara enkla att missa om en mer överskådlig metod hade tillämpats (Bryman & Bell, 2015). Fallstudier erbjuder även möjligheten till en djupgående analys, vilket ansågs värdefullt då detta var väsentligt för att få en rättvisande bild av de anställdas uppfattningar.

Fallstudien har skett på Malmökontoret hos ett globalt konsult- och revisionsföretag, på ett kontor med omkring 200 anställda. Företaget har klassats som kunskapsintensivt då deras affärsidé innebär att de förmedlar sin kunskap till andra, både genom konsulttjänster och genom revisorsuppdrag inom den privata och offentliga sektorn. I studien används en pseudonym för fallföretaget, Konsult AB, då det fanns en önskan om att vara anonyma. Detta företag valdes då vi redan innan studiens början hade en kontaktperson på företaget, samt då företaget ansågs intressant på grund av dess trendiga omorganisation som hade skett fem månader tidigare. Tidsspannet om fem månader ansågs viktig då detta innebar att de anställda både hade en klar bild om den tidigare strukturen, samtidigt som de hunnit skapa sig en uppfattning om den nya arbetsplatsen.

### **2.2.2 Studiens design**

Eftersom studien syftade till att ge en fördjupad förståelse samlades det empiriska materialet in genom semistrukturerade intervjuer. Detta möjliggjorde för mer djupgående och personliga svar, vilket var viktigt då det som eftersöktes var hur individerna inom företaget uppfattade situationen. Den semistrukturerade intervjumetoden valdes då metoden ger respondenter stor frihet att formulera sina svar hur de önskar och enligt deras tolkning av frågan (Bryman & Bell, 2015). Flexibiliteten som metoden innebär ansågs eftersträvansvärd då det var viktigt att få fram de anställdas tolkning av frågor samt egna formuleringar, vilket gav stor insikt i vad som var viktigt för dem.

Semistrukturerade intervjuer innebär att man utgår från en intervjuguide där följdfrågor och ändring av frågornas ordningsföljd är tillåtna (Bryman & Bell, 2015). Vad semistrukturerade intervjuer innebär blir tydligt då de kontrasteras mot mer strukturerade intervjuer, där

respondenterna blir begränsade till ett antal förutbestämda svar och då de inte erbjuds möjligheten att gå djupare inom en fråga genom följdfrågor. Vid strukturerade intervjuer erhålls svar gällande forskningsfrågan, men då svarsalternativen redan är givna blir risken att de viktigaste aspekterna uteblir då intervjuguidens författare inte förväntade sig vissa svar. Ambitionen var att undvika detta genom användandet av semistrukturerade intervjuer.

Intervjuguiderna och karaktären av frågorna har syftat till att framkalla de anställdas syn på den fysiska strukturens betydelse för deras arbete. Frågorna som inkluderades i intervjuguiden var öppna och oriktade, varpå mer specifika följdfrågor ställdes. Exempel på öppna frågor inkluderar: Hur upplever du...? samt Hur känner du inför det? För att vidare få mer personliga och genomtänkta svar användes även fraser som: Har du något exempel? samt Kan du utveckla ditt resonemang? Detta var användbart då respondenterna leddes till att reflektera mer över vad de svarade, vilket borde leda till mer genuina svar (Bryman & Bell, 2015).

### **2.2.3 Deltagare**

Urvalet av respondenter inleddes med hjälp av kontaktpersonen på företaget som fungerade som en grindvakt, där personen både gav tillträde till företaget och åtkomst till respondenter, genom kontakttuppgifter till potentiellt villiga deltagare (Bryman & Bell, 2015). Då denna grindvakt var känd sedan tidigare finns det tendenser till bekvämlighetsurval. Dock kan detta motiveras med att kontaktpersonen, på grund av dennes tillgänglighet, ansågs nödvändig för att omgående kunna påbörja datainsamlingen. Kontaktpersonen var vidare ansvarig för omorganiseringen och uttryckte ett stort intresse för studien. Det framgick att det hos personen fanns en nyfikenhet kring resultatet och denna visade vidare stor vilja att hjälpa oss i sitt arbete. Grindvaktens relation till omorganiseringen och engagemang för studien innebar ett potentiellt problem då de respondenter som rekommenderades kunde tänkas ha uppfattningar som överensstämmer med kontaktpersonens. För att undvika detta nyttjades grindvakten endast vid första intervjun. Därefter användes ett kedjeurval där personen som intervjuades ombads uppge nya namn. Även detta kan styra datainsamlingen då det kan finnas en tendens till liknande uppfattningar inom samma umgängeskrets. Ambitionen var att motverka detta genom att till viss del styra val av personer för att försäkra att dessa inte umgicks i samma grupper, vilket även var fördelaktigt då det ansågs viktigt för uppsatsen att intervjua personer från olika avdelningar. Detta ansågs väsentligt då åsikter förmodades skilja sig mellan avdelningarna, eftersom deras arbetsuppgifter skiljer sig åt, vilket möjligtvis kunde påverka hur de uppfattade sin nya arbetssituation.

Det ansågs vidare bra att kunna ge olika perspektiv på fenomenet, både från de som var delaktiga i en grupp och från dem som observerade gruppen utifrån. Vid urval av respondenter ansågs det viktigt att komma i kontakt med de juniora på företaget, då de har varit på företaget under en kortare period. Huruvida dessa pekade på samma fenomen ansågs således kunna peka på styrkan av fenomenet, då de hade haft kortare tid att påverkas av det. Det fanns även ett värde i att intervjua personer av olika rang, då rang indikerade hur länge den anställda hade varit på kontoret, vilket ansågs kunna påverka resultatet enligt resonemanget ovan. Vidare var det viktigt att respondenterna skulle ha upplevt båda kontorsstrukturerna på företaget då det innebar att personerna kunde göra jämförelser. Dessa jämförelser gav en referenspunkt som respondenterna kunde förhålla sig till när de pratade om den nya strukturen, annars fanns risken att deras uppfattningar blev något lösryckta då de inte hade upplevt något annat.

#### **2.2.4 Procedur**

Det empiriska materialet samlades in genom åtta intervjuer som genomfördes vid lika många tillfällen mellan den 5-21 april 2017. Vidare intervjuer ansågs inte kunna tillföra mer då författarna ansåg att en mättnad hade nåtts. För att intervjupersonerna skulle känna sig trygga och därmed ha lättare att öppna upp sig, samt för att studien skulle ha så liten inverkan på deras vardag som möjligt, genomfördes intervjuerna i ett av Konsult AB:s mötesrum. Intervjuerna varade mellan 60 och 90 minuter, vilket var fördelaktigt då det gav intervjupersonen tid att bli bekväm i situationen och ökade möjligheten till att reflektera gällande frågorna.

Vid den första intervjun närvarade studiens fyra författare för att erhålla så många tolkande perspektiv som möjligt. I en diskussion därefter beslutades det dock att endast två författare skulle närvara vid intervjutillfällena. Författarna såg ett stort värde i att skapa en mer samtalande och avslappnad atmosfär, för att få mer uttömmande svar av respondenten. Vidare har denna och följande sju intervjuer spelats in efter respondenternas godkännande och därefter transkriberats i sin helhet. För att minska risken för felaktiga tolkningar har samtliga författare varit delaktiga i transkriberingen, sorteringen och analysen av materialet. Under intervjun har vidare inga anteckningar gjorts dels då det inte fanns ett behov, och dels då anteckningar kunde ta fokus från respondenten.

Väl under intervjuerna har frågorna inte ställts i den ordning som intervjuguiden föreskrev, utan de har ställts i den ordning som passade in under intervjuens gång. Vidare var författarnas språk

under intervjuerna avslappnat, med förhoppningen att detta skulle göra det lättare för respondenterna att öppna upp sig samt ge en djupare förståelse för personens upplevelser och tankar. Att fallföretaget består av flera olika avdelningar med olika arbetsuppgifter har vidare också bidragit till en variation i ordningsföljden av frågor. Intervjuguiden har ändrats för att tillgodose de olika krav som de olika arbetsuppgifterna ställer. Respondenterna gavs således möjligheten att diskutera mer avdelningsspecifika ämnen. Detta ansågs värdefullt då anställda med skilda arbetsuppgifter har olika behov och sätt att se på saker, vilket kunde tänkas påverka deras uppfattningar om kontorsstrukturen.

Intervjuguiden har omarbetats till viss del mellan varje intervju, dels för att fånga olika aspekter gällande avdelningsspecifika fenomen, och dels för att plocka upp intressanta aspekter som nämnts under tidigare intervjuer. Dessa aspekter har lagts längst ner i intervjuguiden då det möjliggjorde för respondenterna att komma in på aspekterna själva, vilket skulle ge en tydlig indikation gällande vikten av dessa för de anställda. Detta relateras även till den iterativa arbetsprocess som antagits, där det insamlade materialet genom en växelverkande process har gett upphov till uppsatsens frågeställning samt de teorier som ansetts relevanta (Bryman & Bell, 2015). Att då kontinuerligt göra ändringar i intervjuguiden i takt med att forskningsfrågan framställdes innebar att vissa frågor, då de inte längre var relevanta för frågeställningen, kunde tas bort och andra läggas till.

### **2.2.5 Validitet och reliabilitet**

Att denna studie endast har fokuserat på ett fall gör att det som framkommit från arbetet inte är representativt för alla fall. Med andra ord går det inte att säga att en implementering av *free seating* kommer att ge samma resultat för alla företag, vilket gör en generalisering omöjlig. Ambitionen med studien är dock inte att denna ska vara representativ för alla företag eller bidra med faktiska generella slutsatser, utan snarare att en teoretisk generaliserbarhet ska uppnås (Bryman & Bell, 2015). För att kunna uppnå denna generaliserbarhet ställs höga krav på kvaliteten på de teoretiska slutsatserna. Av denna anledning krävs det rikligt stöd för de argument som förs i studien. För att kunna bekräfta slutsatser med empiri på önskat vis, och göra dessa tillförlitliga, är det högst väsentligt att det finns omfattande data att tillgå. Därför har det genom utformningen av hela metoden varit centralt att göra val som bidrar till insamling av rikt material, med förhoppningen att stärka studiens trovärdighet. Detta gör processen av att koda och avsmalna material påfrestande, men anses nödvändigt för att skapa en korrekt bild.

Uppsatsen har vidare en socialkonstruktionistisk ansats, något som gör att det går att ifrågasätta studiens reliabilitet, då de förlitar sig på enskilda författares tolkningar. Dock har en sådan ansats varit nödvändig för att kunna göra uttalande kring de anställdas uppfattningar. Med kvalitativ forskning finns det även ett orosmoln gällande subjektivitet, då denna typ av forskning är baserad på vad forskarna i fråga ansåg relevant i det empiriska materialet och hur de tolkade detta (Bryman & Bell, 2015). Från författarna kräver detta en förståelse för hur denna subjektivitet kan komma att manifesteras sig i det presenterade materialet. Det som har gjorts för att minimera risken för detta är att materialet har diskuterats av flera olika personer i flera olika omgångar, samtidigt som det ibland har tagits ett steg tillbaka från arbetet med materialet, där materialets relevans och innebörd har utvärderats från ytterligare perspektiv. Med detta bör risken för subjektivitet ha minimerats markant, även om det i kvalitativ forskning aldrig går att frånskriva sig det helt.

### **2.3 Analyismetod**

Materialet har bearbetats och delats in efter centrala teman som funnits, vilket har genomförts med en tematisk analysmetod (Pistrang & Barker, 2012). Då analysen har grundats i en socialkonstruktionistisk syn, har en latent tematisk analys anammats, där det som uttryckligen sägs inte analyseras, utan snarare de bakomliggande idéerna och antagandena till vad som sägs (Braun & Clarke, 2006). Det vill säga det som formar vad som sägs. När olika teman har identifierats har därför fokus legat på det insamlade materialet, vilket skett i samröre med sökning efter relevanta teorier, som i sin tur sedan har lett till ytterligare specificering gällande relevanta teman i en iterativ ansats (Bryman & Bell, 2015).

Genomförandet av den tematiska analysen har utgått från Braun och Clarkes (2006) sexstegsmodell för identifiering av teman. Korresponderande med det första steget har det insamlade materialet gått genom kontinuerligt under materialsamlingsprocessen. Det fanns således en stor förtrogenhet med materialet innan initial kodning påbörjades. Efter det att cirka hälften av intervjuerna hade gjorts identifierades ett antal intressanta aspekter som vidare utvecklades, samt ett antal mindre intressanta aspekter som uteslöts från intervjuguiden. Dessa observationer kom att påverka innehållet i materialet på så sätt att det blev mer specificerat. Således skedde steg två, identifiering av nyckelord, delvis redan innan allt material var insamlat. Detta ansågs inte begränsa uppsatsen då det som togs bort inte alls var av relevans för den riktning som undersökningen lutade åt. När alla intervjuer hade genomförts fortsatte arbetet

med att sortera in materialet efter nyckelord, där ytterligare aspekter föll bort då de inte ansågs relevanta. Rennstam och Wästerfors (2011) menar att då materialet är rikt finns det endast utrymme för att inkludera ett urval av utdragen från empiriinsamlingen vilket motiverar den omfattande avsmalningen av data.

Det tredje steget i modellen innebar grupperingar av identifierade nyckelord (Braun & Clarke, 2006). Här grupperades de nyckelord som behandlade samma område, till exempel ”reservera plats” och ”grupperingar” som tillsammans blev ”urskiljning av mönster på kontoret”. Den fjärde fasen, att granska och omarbete de teman som har identifierats, har inneburit ett omfattande arbete. Detta har skett i samröre med identifikationen av relevant teori, vilket har inneburit en kontinuerlig tolkning och omtolkning av teman. Först i den femte fasen, som handlar om att tydligt definiera och namnge de teman som identifierats, fastställdes uppsatsens syfte. Här fastställdes även uppsatsens slutgiltiga teman efter en utförlig diskussion gällande hur väl varje tema hängde ihop internt, samt hur väl varje tema skiljde sig från andra teman. Detta för att med säkerhet kunna säga att de teman som identifierats är väl utformade. De teman som identifierats organiserades sedan internt för att skapa ett narrativ som blev lätt att följa. Utifrån detta identifierades sedan kärnan i varje tema, vilket låg till grund för namngivningen av uppsatsens teman. Det sista steget involverade det faktiska skrivandet av empirin.



### 3. Teori

I följande avsnitt presenteras tidigare forskning samt uppsatsens teoretiska referensram. Läsaren introduceras till ämnet genom en litteraturgenomgång av tidigare forskning inom fysisk struktur, med syfte att återigen påvisa inom vad uppsatsen ämnar ge sitt bidrag. Här kommer bland annat kontorets betydelse för anställda presenteras samt olika typer av kontorskoncept. Då fallföretaget tillämpar kontorskonceptet *free seating* kommer andra delen av litteraturgenomgången fokusera djupare på tidigare forskning kring *hot desking* som har en nära koppling till konceptet.

Den andra delen av kapitlet, teoretisk referensram, ämnar presentera de teoretiska perspektiv som är menat att användas som utgångspunkt vid analysen av det empiriska materialet. Här kommer *Tillhörighetshypotesen* och *Social Identitetsteori* presenteras närmare. Teorierna har valts då de anses kunna öka förståelsen kring anställdas rörelsemönster på ett kontor som tillämpar *free seating*, och därmed kunna ge ett bidrag.

#### 3.1 Litteraturgenomgång

##### 3.1.1 Fysisk struktur

Den fysiska miljöns inverkan på en persons individuella prestation betonas vara av stor betydelse enligt en studie av de Bakker et al. (2016). Den fysiska kontorsmiljön kan ses vara allt ifrån hur väl en arbetsplats är belyst, vilken temperatur kontoret håller till hur omgivningen är utformad, vilket har visat sig kan påverka personers effektivitet.

Schriefer (2005) menar i en studie att innovativa kontorskoncept, även kallade *Workplace of the Future*, kommer bli grundläggande för företag inom kort, där exempelvis trenden om att ha ett mobilt arbetssätt kan komma att påverka designen av kontoret. I studien framkommer det som viktigt för företagen att skapa strategier rörande utformning av arbetsplats och teknologi för att skapa en framgångsrik arbetsplats. Dessa strategier består av idéer gällande hur en arbetsmiljö skräddarsys för att passa till företagets unika verksamhet, arbetssätt och bransch, ett arbete som redan påbörjats av vissa nytänkande och mer framåtsträvande företag.

Vidare understryker Schriefer (2005) de tre mest framträdande positiva effekterna av att anamma innovativa kontorskoncept. Inledningsvis blir det lättare att anställa samt behålla

kompetens inom företaget, vilket indirekt leder till ökad produktivitet, kunskapsöverföring samt minskade kostnader. Vidare är det enklare för de anställda på företaget att samarbeta med varandra samt balansera arbetslivet med privatlivet. Den tredje faktorn är effekten av den fysiska platsen då kontorets fysiska placering både kan påverka personalens pendlingskrav samt hur pass flexibelt de kan arbeta. I tidigare litteratur kan det utläsas att olika kontorsköncept har olika innebörd för anställda. Nedan presenteras forskning kring två vanligt förekommande sköncept: kontor uppbyggda med egna kontor eller som öppna landskap.

Davis (1984) studie menar att det privata kontoret kan fungera som en förlängning av individens kroppsspråk och därmed sin kommunikation. Med detta menas exempelvis att en vidöppen dörr till kontoret kan ses som en invit och ett godkännande till att komma in och ställa frågor eller diskutera. På samma sätt kan en stängd dörr eller neddragna persienner ses som en indikation på att personen föredrar att ej bli störd. Vidare menar Jo Hatch och Cunliffe (2013) att kontorsplatser som är omslutna av väggar och liknande kan uppmuntra till personlig kontakt, då anställda med den typen av arbetsplats tenderar att bjuda in andra för möten och samtal. Enligt Davis (1984) kan privata kontor även erbjuda en smidighet och trygghet för den anställde. Detta genom att individen kan lämna sin dator och sina pärmar på skrivbordet över natten, utan att behöva oroa sig för att någon obehörig skall ta del av materialet. Utöver det visar forskningsprojektet att symboliska och personliga föremål kan användas för att inreda kontoret och skapa en personlig trygghet.

En annan typ av kontorsstruktur, som blivit mer förekommande de senaste åren, är öppen planlösning. Ett öppet landskap kan vara uppbyggt antingen med omslutande glasväggar, bokhyllor eller utan någonting alls (Jo Hatch & Cunliffe, 2013). En studie från 2015 visar att en sådan planlösning gör att de anställda blir mycket mer synliga, då de inte har någon dörr de kan stänga om sig med. Ofta delar dessutom flera personer på en mindre yta, vilket gör att anställda sitter i direkt anslutning till kollegor. I ett öppet landskap är det följaktligen därför även svårare att kontrollera kontorets ljudnivå, då fler arbetar i närhet till varandra och anställda inte har möjligheten att stänga ute ovälkommet ljud (Smith-Jackson et al. 2015).

### **3.1.2 Hot desking**

En alternativ kontorsstruktur är *hot desking*. Denna struktur kan definieras som ett kontorsköncept som möjliggör optimering av kontorsutrymme, genom att utnyttja omständigheterna att alla inte är på kontoret samtidigt. Det betyder att det finns färre

kontorsplatser än anställda på en arbetsplats (Jo Hatch & Cunliffe, 2013). För att konceptet *hot desking* ska fungera används vanligen en *clean desk policy*, vilket innebär att material inte lämnas kvar från en dag till en annan, utan kontorsplatsen rensas i samband med att denna lämnas. För att förvara arbetsmaterial och andra nödvändigheter används som substitut mindre skåp som finns utplacerade på kontoret. Ofta finns även vagnar tillgängliga för att underlätta förflyttning av tyngre föremål, likt böcker och pärmar, om arbetet kräver sådant material (Laing, 1990).

Laing (1990) menar att kontorskonceptet passar hos företag där de anställda arbetar mycket ute hos kunder, eller då anställda av andra anledningar inte är på kontoret samtidigt. Genom att ha obestämda platser och samsas om dessa, skapas en möjlighet att minska antalet platser och på så sätt även minska den totala ytan i kontorslokalen. Detta innebär således att personalen, som infinner sig på kontoret i skift, delar på en gemensam yta och arbetsplatser. Vidare understryker studien att det i en övergång till användandet av *hot desking* krävs en omställning hos företagets anställda då detta för de anställda innebär att det inte längre är möjligt att ha en personlig sfär på arbetsplatsen (Laing, 1990). En annan studie betonar vikten av, och utmaningen med, att vid byte till *hot desking* utforma en arbetsplats som är anpassningsbar till en mängd olika personer, samt att kontorskonceptet ska underlätta för portabelt arbete (Stocks, 1998).

Vidare menar ett forskningsprojekt att anledningen till en ökad efterfrågan av innovativa kontorskoncept, däribland *hot desking*, grundar sig i dagens tekniska innovationer. Konceptet anses i denna omvärldsmiljö passande då kunskapsöverföring uppmuntras och kostnadsbesparing sker genom ett effektivt utnyttjande av platser (Pitt & Bennett, 2008). *Hot desking* innebär som tidigare antytt vidare på en minskad personalisering för de anställda, vilket innebär en minskad möjlighet till att uttrycka sin identitet genom personlig kontorsdekoration (Jo Hatch & Cunliffe, 2013). I framväxten av denna kontorsstruktur kan tendenser ses på att människans behov av personalisering har förbisetts. Pitt och Bennett (2008) understryker att om ett företag fortsatt ska ligga i framkant borde de anställdas välmående vara en topprioritering, vilket ställer krav på att kontorsdesign inte bara är platseffektivt utan även att företaget ser till att arbeta med företagskultur och för de anställdas välmående.

Jo Hatch och Cunliffe (2013) menar att tillåtandet av personalisering på arbetsplatsen kan tolkas som ett sätt att hantera problemet, då det kan fungera som ett verktyg för anställda att återfå förlorad kontroll över sin självidentitet. Vidare uttrycker Brunia och Hartjes-Gosselink (2009)

att personalisering av arbetsplats har setts ha en positiv inverkan på anställdas psykiska hälsa. Att skapa en personlig arbetsmiljö förhindras dock av *hot desking*-struktur, men det betyder inte nödvändigtvis att behovet av personalisering blivit mindre hos de anställda.

Enligt en studie bör personalisering vara en faktor som tas i beaktning vid implementering av en *hot desking*-koncept, då personer söker efter nya sätt att uttrycka sin personlighet om det inte finns utrymme för detta i kontorsstrukturen. Studien menar att anställda då letar efter substitut som de kan personalisera för att behålla en familjär och trygg känsla på sin arbetsplats (Brunia & Hartjes-Gosselink, 2009). I en annan studie betonas att personalisering av arbetsplatsen är viktigt då det hjälper anställda att utveckla en personlig identitet på arbetet (Elsbach, 2003). Sammantaget påverkas de anställdas välmående både av den fysiska och psykiska omgivningen, varför båda dessa faktorer måste tas i beaktning på en arbetsplats oavsett kontorsstruktur (Brunia & Hartjes-Gosselink, 2009).

Millward, Haslam och Postmes (2007) menar i sin studie att ett företags kontorsstruktur även påverkar på vilket sätt de anställda identifierar sig med sin arbetsplats. När de anställda har fasta platser identifierar de sig mer med sin grupp än med organisationen. Om de däremot arbetar enligt *hot desking*, det vill säga att de inte har en fast plats, identifierar sig de anställda istället mer med organisationen än med gruppen. Detta beror på att fysiska åtgärder har en betydande inverkan på hur anställda engagerar sig på jobbet. Bland annat skapas det relationer mellan personer som sitter tillsammans på en arbetsplats, vilket minskar vid *hot desking*, där människor sitter på olika platser från dag till dag (Jo Hatch & Cunliffe, 2013).

I studien av Millward, Haslam och Postmes (2007) framgick det att företaget generellt arbetade i team, men inom dessa arbetade de anställda ofta individuellt utan att behöva kontakta de andra medlemmarna i deras team. Dock fanns det team som utvecklade ett visst platsmönster, inom vilka det fanns en större grad av samarbete mellan gruppmedlemmarna. Det utvecklades således segregerade zoner mellan olika team, där teammedlemmar hade hittat en trygghetszon som de inte gärna rörde sig utanför. De menade att de utanför sina zoner kände sig isolerade, hade svårt att hitta kollegor och inte kände samma tillhörighet. De anställda upplevde att gränsen för ens närmsta grupp drogs först vid företaget som helhet, vilket gjorde den svår att ta på.

## **3.2 Teoretisk referensram**

Forskningen som presenterats ovan visar på att fysisk struktur är ett omskrivet ämne. Som nämnt i problematiseringen visar det sig dock att inom vissa områden är kunskapen bristfällig och behöver fördjupas. Även om Millward, Haslam och Postmes studie har lagt en kunskapsgrund för grupperingar i en kontorsstruktur med fria platser, behövs ett annat teoretiskt perspektiv presenteras för att kunna tolka och förstå det empiriska materialet i vår studie ytterligare. Två perspektiv används för att läsaren ska förstå komplexiteten i fenomenet. Det första perspektivet, Tillhörighetshypotesen, förklarar delar om varför de anställda sitter inom specifika områden. Dock skulle det kunna argumenteras för att teorin ger en förenklad bild. Därför presenteras även Social Identitetsteori, vidare benämnd SIT. Teorin beskriver identitetsarbete som en dynamisk och återkommande process, något som har en betydande roll för studiens bidrag.

### **3.2.1 Tillhörighetshypotesen**

Tillhörighetshypotesen säger att människor behöver frekventa, känslomässigt positiva interaktioner med ett litet antal personer, samt att dessa interaktioner ska vara både stabila och ihållande gällande den ömsesidiga omtanken för varandra. Dessa interaktioner är med fördel med samma personer, då frekvent byte av interaktionspartners är mindre tillfredsställande än upprepade interaktioner med samma person. Även samhörighet utan frekvent interaktion leder till en lägre grad av tillfredsställelse. Då tillhörighet är en grundläggande mänsklig motivation och associeras med positiva emotioner, söker människan interpersonella relationer, tills det att ett minimum av sociala band har formats. När detta antal har uppfyllts minskar motivationen att söka ytterligare, kontakter då det som eftersträvas är kvalitet snarare än kvantitet. Eftersom tillhörighet kräver frekventa interaktioner blir det även svårt att upprätthålla alltför många relationer, och då en avbruten relation associeras med negativa känslor undviker människor att engagera sig i alltför många sociala band. Antalet varierar från person till person, såväl som en persons behov, styrka och intensitet i sina relationer (Baumeister, 1995).

Det krävs inte mycket i form av miljö för att skapa sociala band. Vad som är avgörande vid skapandet är att personer har någonting gemensamt, till exempel ett intresse eller en upplevelse, och att personerna exponeras för varandra ofta (Baumeister, 1995). Banden skapas då det finns ett behov hos personerna till ytterligare sociala band, varför interaktioner med främmande människor eller nya bekanta blir mer tilltalande. I relation till organisationer föredrar människor

att ha nära relationer omkring sig då människan generellt sett föredrar de bedrifter som erkänns, värdesätts och valideras av andra personer, framför ensamstående bedrifter. Det är även en förutsättning, tillsammans med intimitet, för att skapa och bibehålla sociala band. Således uppfylls behovet av tillhörighet inte av personer som inte erbjuder stöd och är likgiltiga inför andra personer. Om atmosfären är stödjande och det sociala utbytet sker ofta bildas en stark tillhörighetskänsla hos personerna, vilket förstärks vid externa hot (Baumeister, 1995).

Om en person skulle sakna tillräckliga sociala band eller sakna dem helt, kan detta ha allvarliga negativa mentala konsekvenser för en person, till exempel depression. Vidare leder detta till ett målinriktat beteende hos personen, i syfte att försöka åtgärda bristen på sociala band, bland annat genom att personen utökar sitt sociala beteende. Ett uppbrott från en djupgående relation kan liknas vid fysisk smärta, varför människor ofta motsätter sig upplösningen av sociala band även om en fortsatt relation går emot både vad som är praktiskt och vad som är rationellt. När en relation väl har upplösts kan den ersättas av en annan, men beroende på hur djup relationen var kan den nya relationens utveckling ta lång tid innan den når samma djup som den tidigare och således blir lika tillfredsställande (Baumeister, 1995).

Enligt Baumeister (1995) finns ett antagande att behovet av social kontakt är skiljt från behovet av intima relationer. Det Baumeister menar är att dessa behov är djupt kopplade till varandra på det sätt att den sociala kontakten måste vara intim i någon form för att behovet ska tillfredsställas. Behovet att tillhöra är således djupt rotat i det mänskliga beteendet, människans emotioner och människans tankar, där de interpersonella relationerna utgör ett fundamentalt motiv i människans vardagliga liv.

### **3.2.2 Social Identitetsteori**

Social Identitetsteori är en psykologisk teori som grundar sig i förståelsen kring *utgruppsfenomen*, som beskriver relationer och sociala förbindelser mellan grupper. Teorin menar att det är viktigt för en individ att känna tillhörighet till en grupp då det bidrar till en ökad självkänsla (Hogg, 2001). En individ kan få en känsla av grupptillhörighet genom att följa normativa beteenden som gruppen identifieras med, vilket innefattar allt från gemensamma värderingar till specifika attribut och karaktärsdrag. Att dela dessa unika beteenden med sin grupp gör det möjligt för individer att i allt större utsträckning identifiera sig med gruppen (Hogg & Terry, 2000). Dessa normer gör även att gruppen uppfattas av andra som mer distinkt (Ashforth & Mael, 1989). Gruppen kan ses ha en social identitet och därmed kan denna

differentieras från, och jämföras med, andra grupper och deras medlemmar. Medlemmar inom gruppen, kallade *ingrupsmedlemmar*, värderas av övriga gruppmedlemmar högre än de som inte tillhör gruppen. Eftersom gruppmedlemmar har unika utpräglade beteenden som skiljer dem från andra, kan de ha svårt att se likheter i medlemmar från andra grupper och som resultat blir de mindre omtyckta än ingrupsmedlemmarna (Hogg, 2001).

Enligt denna teori skapas människans identitet av subjektiva uppfattningar om specifika karaktärsdrag. Dessa karaktärsdrag definierar hur en institution, en social grupp eller en individ förstår och uppfattar sig själv. Forskningen hänvisar till två olika typer av identiteter, självidentitet och social identitet. Självidentitet definieras som en persons egna uppfattningar om sig själv och vad som anses viktig för denne. Ofta uttrycks dock självidentiteten genom social identitet. Social identitet refererar till hur en individ använder en social kategori, ofta en grupp, för att definiera gruppmedlemmarna och sig själv. Även organisationsidentitet har visat sig vara viktigt för hur individer definierar sig. Organisationsidentiteten kan ses som en del av det sociala identitetsarbetet, då det personliga medlemskapet i ett företag kan leda till att en person ser organisations karaktärsdrag som sina egna (Alvesson, 2013).

För att kunna identifiera sig med en grupp, måste det av naturliga skäl finnas en grupp att identifiera sig med. Enligt Ashforth och Mael (1989) byggs grupper upp av tre faktorer: ingrupperns distinkthet, ingrupperns status samt framträdande utgrupper. Grupperns distinkthet refererar till hur mycket en grupp normer, värderingar et cetera skiljer sig från andra grupper, vilket är viktigt då det tydligt delar upp grupperna samtidigt som det ger ingruppern en unik identitet. Status innebär att ingrupsmedlemmarna tenderar att prata positivt om ingruppern, men negativt om utgruppern, vilket görs i syfte att ge ingruppern positiva attribut som ingrupsmedlemmarna sedan kan identifiera sig med, vilket ökar deras självförtroende. Den sista faktorn är hur framträdande utgrupperna är. Framträdande utgrupper gör ingruppern mer framträdande, då det understryker gränsen mellan de båda. Detta leder även till att grupperna blir mer internt homogena. Ett specialfall av detta är tävlingar, som har en tendens att understryka gränserna mellan grupper samtidigt som gruppernas olika normer och värderingar blir mer uttalade. Således beror ingrupperns existens på att det finns en utgrupp. Exempelvis, att vara ung är endast meningsfullt om det jämförs med att vara gammal (Ashforth & Mael, 1989).

När grupperna blir framträdande finns det möjlighet för individer att identifiera sig med dem, vilket de gör till stor del för att öka sin självkänsla. Identifikationen innebär att individerna internaliserar gruppens attribut och normer, och leder till ett för ingruppen ökat engagemang, ökad lojalitet samt mer homogena attityder och beteenden. Dessa effekter förstärker sedan de tre aspekter som presenteras ovan, vilket gör att den sociala identitetsteorin föreslår att identiteten kontinuerligt förstärks genom en spiraleffekt (Ashforth & Mael, 1989).

Den sociala kategori personen tillhör favoriseras utav medlemmarna. För att gruppen ska värdesättas på detta vis krävs det inte att medlemmarna är beroende av varandra eller interagerar, favorisering sker även utan beroende. Ingruppsfavorisering beror inte heller på tidigare uppfattningar gällande gruppen eller relationen till dess medlemmar. Således räcker det att bli tilldelad en grupp för att ingruppsfavorisering ska uppstå. Teorin menar även att människor tenderar att klassificera sig själva i flertalet sociala kategorier, såsom kön, ålder, et cetera. Olika individer kan därför ses använda kategoriseringsscheman, för att identifiera sig med olika grupper. Möjligheten finns att de olika identiteterna går att integrera, men då detta inte är genomförbart tvingas medlemmarna att göra ett aktivt val av identitet genom att utveckla ett selektivt minne och således "glömma bort" de mindre önskvärda aspekterna hos de andra identiteterna (Ashforth & Mael, 1989).

Från tidigare forskning framgår det att strävan att identifiera sig med en grupp växer med upplevd osäkerhet. Denna osäkerhet kan reduceras genom social kategorisering. Individer bygger sin identitet genom sociala kategorier, då de erbjuder uttalande värderingar och beteenden. Detta ger individer större möjlighet att dels agera på ett sätt som anses korrekt och dels få bekräftelse för sitt agerande från övriga gruppmedlemmar, vilket indirekt banar väg för minskad osäkerhet. Då en framträdande grupp har tydliga riktlinjer för hur medlemmarna ska bete sig, är ambitionen vid osäkerhet således stor att identifiera sig med en grupp med tydligt fokus, då det är enklare att veta hur man ska bete sig (Hogg & Terry, 2000).



## 4. Empirisk analys

Följande kapitel ämnar tolka det empiriska materialet för att kunna presentera en bild av vad de anställda på Konsult AB har uttryckt under intervjuerna. Uttalanden från samtliga respondenter kommer att presenteras, för att ge läsaren en mer rättvisande bild av vad de anställda uppfattar har betydelse vid val av placering på kontoret. Under sorteringen av det empiriska materialet har tre övergripande kategorier identifierats: *oskrivna fasta platser*, *gruppens betydelse* och *avståndet till andra grupper*. Dessa ligger till grund för att kunna besvara frågeställningen.

Vidare är det viktigt för läsaren att förstå innebörden av ordet *gruppen* då både citat och tolkningar hänvisar till begreppet. Gruppen syftar till de anställdas arbetsgrupper. Dessa arbetsgrupper skapas naturligt då Konsult AB:s organisationsstruktur är uppbyggt utav olika avdelningar för varje affärsområde, exempelvis revision och skatt. Vilka som ingår i en grupp bestäms av vilken arbetsuppgift de anställda har på Konsult AB. Ett undantag kan dock ses inom revisionsavdelningen som är så pass stor att en gruppering om tre är nödvändig inom en och samma avdelning. De anställda är, på grund av sina arbetsuppgifter, starkt kopplade till övriga personer inom samma avdelning. Ytterligare ett begrepp som används är *våningen*. Med våning refererar författarna och respondenterna till det tidigare kontoret där arbetsgruppernas kontorsplatser var uppdelade på olika våningsplan.

### 4.1 Oskrivna fasta platser

Som tidigare nämnts har Konsult AB sedan fem månader tillbaka befunnit sig på ett nytt kontor där *free seating* har implementerats. Konceptet definieras som *hot desking* vilket innebär att det inte finns några fasta platser, med ett tillägg om att skapa en rörelse på kontoret genom att uppmuntra de anställda till att byta kontorsplats beroende på arbetsaktivitet. Avsikten är att de anställda varje dag ska arbeta bredvid nya personer, både inom och över avdelningsgränserna, med förhoppningen att öka kunskapsspridningen inom företaget. Konsult AB:s kontor består av en stor öppen yta som är uppdelad i tre olika zoner: *High focus*, *Medium focus* och *Highly interactive*. *High focus*-zonen är menad som ett tyst område där ingen verbal kommunikation är tillåten, i syfte att skapa en främjande miljö för arbete som kräver hög koncentration. *Medium focus*-området, som utgör en större del av kontoret, är ett område där kortare dialoger är tillåtna, både med kollegor i närheten och över telefon. Zonerna som benämns *Highly interactive* utgörs

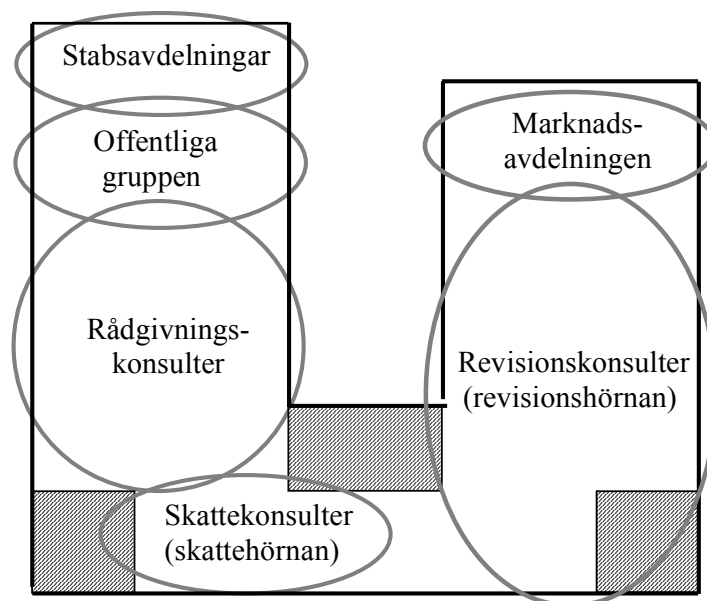
av projektbord runt om i landskapet. Där det är meningen att kreativt arbete ska ske genom utförliga interaktioner mellan de anställda, till exempel inom olika projekt.

En aspekt som är viktig att ha i åtanke för vidare läsning är Konsult AB:s profil. Företaget presenterar sig som tidigare nämnt för nytänkande och förändringskapabelt, vilket både speglas av företagets värdeord samt företagets bild av sig själva. Denna förändringsbenägenhet nämns bland flera av respondenterna, där de menar att det både speglar företagets mentalitet samt hur pass enkelt företaget tar sig an förändringar. Exempelvis säger Fransson att:

*“Jag har lätt för att anpassa mig till förändringar.”* (Fransson)

Respondenterna uttrycker sig i allmänhet positivt gällande det nya kontoret och menar att det nya konceptet är mycket kompatibelt med deras sätt att arbeta. Dock menar de att den rörlighet som åsyftades med *free seating* inte förekommer i den utsträckningen som Konsult AB ämnade, då informella kontorsområden utvecklats:

*“Om man kollar där ute så har man revisionshörnan - alla sitter i stort sätt där. Sen skattehörnan, rådgivningskonsulterna, redovisning (pekar mot olika delar av kontoret). Så det blir ju uppdelat.”*(Ahl)



Figur 1: Konsult AB:s informella områdesskiss (Ahl)

Ahl, som är relativt ny på kontoret, har redan uppfattat att kontoret har grupperingar och pekar på att det har skapats informella områden på kontoret. De olika avdelningarna på Konsult AB har tagit över varsin del av kontoret till den grad att det har blivit deras territorium. Detta territoriebildande beteende har utkristalliserats relativt snabbt med tanke på att de anställda endast har varit på kontoret i fem månader. Uttalandet pekar på att det verkar finnas en medvetenhet om att det har bildats områden på kontoret, där de anställda väljer att följa det gemensamma beteendemönstret. Detta trots att de är informerade om att tanken med konceptet är att de ska arbeta aktivitetsbaserat och således flytta runt. Att det finns fasta områden lyfts av respondenterna fram som ett tydligt mönster de har noterat. Dock visar deras svar på att denna medvetenhet inte alltid sträcker sig till deras uppfattning om sitt eget beteende:

*“Vi har haft en specifik arbetsuppgift en gång i veckan och det har varit i andra hörnan, så då har vi inte suttit på våra vanliga platser.” (Alfredsson)*

Här är det tydligt att personen har en egen plats där den brukar sitta om inte något annat kräver att personen sitter någon annanstans. Detta står i direkt kontrast med hur personen tidigare har beskrivit sitt rörelsemönster, där personen har uppfattat sig själv som rörlig trots rådande territorium. Det blir tydligt att det finns ett sätt att prata om hur andras beteende ser ut på kontoret, men att beteendet inte gäller dem själva. Samtidigt tyder deras språkval på att även de följer mönstret. Således finns det en tydlig områdesindelning gällande hur personer sitter på företaget, vilket ibland kan sträcka sig även till individnivå:

*”Det är vissa platser som vissa personer har uppehållit sig på väldigt länge för de är morgonpersoner och pigga och glada och tycker det är härligt att vara här halv fem så då sätter de sig på exakt samma plats.” (Larsson)*

Respondenterna har märkt att vissa personer inte bara sitter i samma område, utan också på samma plats. Det finns en uppfattning om att en del kollegor inte överhuvudtaget är ombytliga och att rörligheten således är borta. Det kan möjligen ha påverkat hur människorna runt omkring ser på hur fritt det faktiskt går att sitta på arbetsplatsen:

*“Det har nästan blivit så att man inte sätter sig där för man vet att det är den personens plats. Så jag tror att folk vant sig vid att vissa platser tar man inte.” (Karlsson)*

En del anställda har, avsiktligt eller ej, lyckats tilldela sig själva en specifik plats även i andras ögon, mitt i *free seating*-konceptet. Det har således skapats fasta platser. De fasta platserna blir speciellt tydliga då de anställda faktiskt undviker att ta en plats där de vet att en viss person alltid sitter. Vidare har *free seating* inte bara påverkat hur personerna på kontoret sitter, utan också hur de kommunicerar på kontoret:

*“Nu blir det att man använder Skype lite oftare istället. Chattprogrammet vi har. Så skriver vi 'Hej, kan du komma förbi?'. ” (Fransson)*

I uttalandet ovan framkommer det att en stor del av kommunikationen på kontoret sker Internetbaserat, i form av Skype, då det underlättar på det stora kontorsplanet. Generellt under intervjuerna menar respondenterna att de sätter sig bredvid de kollegor som arbetar med liknande arbetsuppgifter, och ber dem om hjälp med mer administrativa uppgifter som de flesta har kunskap om. Skype däremot används oftare då de behöver hjälp med mer områdesspecifika uppgifter.

## **4.2 Gruppens betydelse**

Det empiriska materialet visar tydligt att de anställda inte varierar var på kontoret de sitter under en arbetsdag. Respondenterna hade en tydlig bild av var på kontoret de helst arbetade och kunde även visa på deras kollegors kontorsrutiner:

*“Jag hade kunnat peka på en skiss var de olika grupperna sitter generellt så att säga, så det har blivit så. Det är lite flockbeteende. Man sätter sig där man vet att de andra kommer sätta sig.” (Larsson)*

Larsson menar här att gruppindelningen är tillräckligt tydlig för att Larsson själv kan visa exakt på var de olika grupperna sitter, trots att Larsson själv bara tillhör en utav grupperna. Det går även att utläsa att man som gruppmedlem gärna väljer att sitta med den avdelning man tillhör. Vidare är det tydligt att personer sätter sig i ett område därför de vet att de andra i gruppen kommer att sätta sig där. Alltså finns det en tydlig vilja hos personer att sitta med de andra i gruppen. De anställda på Konsult AB ses sällan flytta omkring under dagarna och använder därför indirekt inte kontorets alla resurser och arbetsytor. De existerande grupperna ser ut att

betyda så pass mycket för individerna att dessa inte bryts, vilket även innebär att de anställda inte beblandar sig med de andra grupperna på kontoret:

*“Nu är klockan kvart i åtta, jag är lite sen, kan vara så att jag inte får en plats i revisionshörnan och måste sätta mig i tysta (High focus).”* (Svensson)

Svensson visar här vikten för individen av att sitta tillsammans med sin grupp. Om det inte går att sitta med gruppen väljer de anställda att sitta i ett område där inga grupperingar förekommer, och där interaktion inte är tillåten, istället för att sätta sig med en annan grupp. I och med ordvalet “måste” finns det även en indikation på att det inte är önskvärt att sitta i *High focus*-området, även om det är mer önskvärt än att sitta med andra grupper, vilket ytterligare pekar på hur viktigt det är för individer att sitta med sin grupp. Gruppen som Svensson tillhör är således så pass stark att den motverkar integration med andra grupper, samtidigt som det utav de anställda uttrycks att nära relationer inom gruppen även bär med sig vissa fördelar:

*“Om det är till exempel inom offentliga så har vi inga problem med sådana där liksom typ... Göra något tecken eller något sådant där, typ bara 'tysta ner dig' eller något sådant där. Men hade det varit från någon annan grupp så hade det nog kunnat vara såhär att man kanske inte gärna säger till där utan man bara tänker att det samtalet tar slut.”* (Larsson)

När man jobbar med personer från samma grupp, känner man sig vanligen varm i kläderna med kollegorna och kan därför utan problem säga till om något exempelvis stör ens koncentration. Det går att se att inom grupperna skapas ett uttryckssätt, likt ett eget teckenspråk, som används för att på ett ödmjukt sätt be någon om att visa hänsyn. Inom den avdelning man tillhör förstår man språket, medan det i andra grupper kan vara svårare att tolka vad olika uttryck har för betydelse. Det har från intervjuerna bildats en uppfattning om att det är enklare att kommunicera fritt inom sin avdelningsgrupp, då bekantskapen och samhörigheten i denna i regel är starkare än den är på kontoret som helhet. Detta kan ses som en anledning, alternativt en bortförklaring, till varför grupperingarna på kontoret fyller en viktig funktion för de anställda. Dock kan grupperingarna även ha andra betydelser för de anställda:

*”Jag har pratat med en som jobbar för mig och hon tycker att det är viktigt att man har bra sammanhållning i skattegruppen [...] För henne är det viktigt, någon slags trygghet.”*

(Fransson)

Här blir det tydligt att grupperna kan innebära en mental trygghet för dess medlemmar. Att arbeta och umgås med samma människor under en längre tid kan medföra att man känner sig tryggare i sin arbetsmiljö. En intressant aspekt är dock att Fransson benämner denna trygghet som ett behov för andra, men väljer att inte inkludera sig själv i detta. I uttalandet ovan framkommer det sålunda att denna trygghet är högt värderad av somliga, vilket även syns i följande:

*“Jag menar, alla behöver ju känna tillhörighet och det är kanske lättare att känna tillhörighet i en liten grupp. Så det är nog väldigt positivt att ha kvar de här liksom egna gruppaktiviteterna så att folk känner en initial trygghet i den lilla kontexten, för att sedan kunna expandera sin trygghetsdel och kunna vara i det stora också.”* (Karlsson)

Enligt Karlsson är betydelsen av att känna en viss tillhörighet på kontoret stor. Genom att jobba med samma människor i en mindre grupp blir det lättare att skapa en sådan känsla. För att bibehålla känslan av tillhörighet blir de interna aktiviteterna inom avdelningarna viktiga, både på och utanför jobbet. Som Karlsson nämner kan det vara lättare att känna tillhörighet till ett mindre antal personer, vilket gör dessa aktiviteter speciellt betydande på det nya kontoret där alla sitter på samma våning. Vikten av en stark grupp-känsla var märkbar i alla intervjuer:

*“Det känns snarare som om alla på revision överlag har blivit lite tajtare. Man är en enda stor grupp eftersom nu sitter alla tillsammans.”* (Svensson)

Svensson förklarar att grupp-känslan inom de olika arbetslagen har stärkts sedan flytten till det nya kontoret. Tidigare satt de olika arbetsgrupperna uppdelade på varsitt våningsplan. Utifrån hur Svensson uttrycker sig ser det ut att finnas en strävan att umgås med de från sitt tidigare våningsplan. Under intervjuerna pratade respondenterna som om de fortfarande satt på en egen våning, uppdelade efter arbetsgrupper. Trots att det idag endast finns ett våningsplan, samt en förhoppning om att de anställda på detta plan ska förflytta sig mellan olika kontorsplatser, tyr sig de anställda i mångt och mycket till de personer som de tidigare delade våningsplan med. Som ett försök att motverka grupperingar gav Konsult AB direktiv om att personer i chefsposition skulle föregå med gott exempel genom att variera arbetsplats:

*“Det har ju blivit rätt tydligt såhär att vi på revision har vår service... alltså vi sitter där och*

*jag sitter alltid... Alltså i början flyttade jag runt mer av aspekten att vi sa att ledningen får ju på något sätt flytta runt.” (Ekdahl)*

Ekdahl, och andra med mer seniora positioner, agerade till en början som förebilder för övriga anställda genom att arbeta mer flexibelt. Nu, några månader efter förändringen, väljer dock även de i chefsposition att sitta med sina grupper då möjligheten finns. I samband med uttalandet berättade Ekdahl även att det var mest naturligt att gå på lunch och fika med kollegor som satt nära, det vill säga de i den egna gruppen. Det finns dock några undantag från dessa grupperingar:

*“Jag kan sitta var man vill, exempel idag kan jag vilja sitta med utsikt över kanalen, då sitter jag där.” (Fransson)*

Dessa uttalanden kommer från personer som inte tillhör en arbetsgrupp eller från personer som indikerar att de inte vill tillhöra den grupp som de faktiskt arbetar med. Att de inte har en tydlig grupp betyder att de, vid val av plats, är mindre beroende av de grupperingar som finns. De kan till och med uppskatta att flytta runt på kontoret:

*“Men det är också för jag inte tillhör en grupp så behövt hitta mina kontakter, så då pratar jag gärna med många för jag tycker det är kul också, jag ser nyttan i att integrera de olika affärsområdena.” (Karlsson)*

Bland dessa människor finns således en rörlighet som inte återfinns hos majoriteten på kontoret, av anledningen att de upplever att de saknar en grupp. Detta har enligt respondenterna lett till ett mer rörligt och socialt beteende.

### **4.3 Avståndet till andra grupper**

I en kontorsmiljö utan egna platser, där samtliga anställda arbetar på samma våning, tvingas många olika avdelningar och personligheter samsas och ge utrymme för varandra. På det globala konsult- och revisionsbolaget, med uppemot 200 anställda inom olika affärsområden, är det naturligt att det finns en viss skillnad i hur människor betar sig och arbetar. Från intervjuer med respondenterna går det att urskilja att det finns en uppfattning om att man arbetar och betar sig olika beroende på vilken arbetsgrupp personen tillhör:

*“Skatteavdelningen kanske är lite tystare däremot, de sitter väldigt fokuserat men sitter inte i tysta avdelningen (High focus). De sitter i den här Medium focus-zonen, men det är ju okej, det är ingen som säger att de måste prata.” (Fransson)*

Det finns således en uppfattning om att de olika affärsområdena på Konsult AB har olika rutiner och beteenden på det nya *free seating*-kontoret. Grupper med främmande beteenden jämförs med gruppens egna. Detta går att urskilja när Fransson säger “men det är ju okej, det är ingen som säger att de måste prata” om skatteavdelningens beteende i den benämnda *Medium focus*-zonen på kontoret. Även om deras beteende anses vara acceptabelt, ställer sig grupper som inte arbetar på samma sätt frågande till deras beteende. Det går från intervjuerna att utläsa att medlemmar i en grupp föredrar den egna gruppens beteende i så pass stor utsträckning att det påverkar de anställdas platsval:

*“Det blir ju på den sidan i alla fall, jag har väldigt svårt att se att jag skulle sätta mig helt på andra sidan där en helt annan avdelning sitter.” (Mattsson)*

Skillnaderna som existerar mellan avdelningarna kan ses så pass starka att det gör det närmast onaturligt för anställda att sätta sig på en annan del av kontoret. Att välja en kontorsplats där ett annat affärsområde har sin bas är inte aktuellt, vilket påverkar Mattsson i sitt val av plats. Trots att alla på våningen arbetar på samma företag i en öppen miljö, sätter sig Mattsson ogärna på den andra sidan av kontoret. I samklang med detta uttalande har det i flertalet intervjuer bekräftats att de anställda har ett specifikt område där de vanligen sitter, och att *free seating*-konceptet inte har lett till den rörligheten som hade förväntats. Vad som dock kan ses ha inträffat är istället att flytten till en gemensam våning kan ha bidragit till att gruppernas olikheter har blivit tydligare:

*“Jag tror man känner sig lite utanför, eller man känner sig nog inte hemma i någon annan hörna. Jag känner mig mer hemma med dem på revision för det är dem jag jobbar med, dem jag lunchar med, dem jag går på fikor med. Så det hade bara känts krystat ifall jag satt mig med dem på skatteavdelningen.” (Svensson)*

Enligt Svensson känner sig de anställda inte alltid bekväma med att fråga personer utanför sin egen grupp om att gå på fika eller luncha tillsammans. Svensson förklarar också att det vore



onaturligt att sätta sig och arbeta med andra avdelningar, vilket är en av anledningarna till varför en plats i närheten av övriga personer från revision väljs. Som en icke-medlem i skattegruppen skulle det till och med kännas påtvingat att sätta sig i *deras område*, då det skulle kunna leda till känslor av utanförskap. Att det inte känns fullt naturligt att umgås med andra än personerna från ens egna avdelning understryker även Mattsson i följande kommentar gällande lunchsällskap:

*“Jag upplever nog att man går ganska mycket gruppvis, sen frågar man folk i närheten, men kanske inte folk man inte känner.”* (Mattsson)

När de anställda går för att ta fika eller äta lunch menar Mattsson att de anställda går med sin avdelning och att man inte uppmuntrar personerna i omgivningen att följa med om de inte är bekant med dessa personer. Detta innebär att anställda i mångt och mycket tyr sig till grupperna som de arbetar i, även under pauser när det inte är nödvändigt. Grupperingarna sträcker sig med andra ord över de faktiska arbetsuppgifterna. Vad som vidare kan bidra till stärkt kategorisering är att de anställda emellanåt tävlar mot varandra:

*“Men där var det samtidigt också uppdelat när vi hade någon träning och vi var fyra från advisory (rådgivningskonsulter) och fyra från revision, då körde vi revision mot advisory. Och då fick advisory råstryk.”* (Ahl)

Här blir det tydligt att de anställda delas upp efter de olika avdelningarna även utanför kontoret. Poängterandet av att den ena gruppen vann tävlingen stort, visar att det är viktigt för ens grupp att jämföras med övriga. Vikten av grupp-specifika prestationer blir även tydligt då företaget mäter prestation uppdelat efter avdelningar:

*“Vi mäts i vår avdelning [...] medan andra mäts i sina grupper med sina resultat. Det gör också att man får någon sorts ‘det är vi’, ‘Hur går det för oss?’ [...] Då blir det ju att man tänker lite mer det är vi och dem”* (Fransson)

De olika affärsområdenas prestationer mäts på olika sätt, vilket kan antas bidra till en segregering grupperna emellan. Att de anställda inte arbetar med samma mått kan göra det svårare för dem att förstå hur de andra arbetar och vad de strävar efter. Det går från Franssons uttalande att tolka att grupper därför tenderar att se till gruppens egna vinning och hur det går

för gruppen specifikt, snarare än hur det går för hela företaget. Flera respondenter uttalade sig om ytterligare beteenden som påvisar att grupper tenderar att kategoriseras och särskiljas. Dock inte bara som resultat av skillnad i mätinstrument, utan även som en konsekvens av förutfattade meningar:

*”Skatt sitter väldigt grupperat. De har ofta väldigt egna platser. Det beror nog på att de är lite tråkigare (haha). Nja men lite så, det kanske är så att skatterätt och ordning o reda hänger ihop. [...] Sen jobbar man ofta med väldigt mycket text och böcker fortfarande. Det är inte så att man börjat göra supersnygga slides som rådgivningskonsulterna.”* (Karlsson)

Det går tydligt att se att de anställda har en klar bild av hur de olika grupperna skiljer sig åt. Fördomar finns om hur olika anställda förväntas bete sig, beroende på vilken avdelning de tillhör. Anställda tilldelas attribut bundet till det affärsområde som de är en del av, och det har visats att dessa attribut kan skilja sig åt väsentligt. Vidare går det urskilja att de anställda anser att deras grupp, med dess attribut och kompetenser, värderas högre relativt de andra grupperna:

*“Alltså, grejen är att offentliga är ju 'the giver' i det sammanhanget om man säger så. Det är väldigt många som vill komma åt vår kompetens”* (Larsson)

I sammanhanget pratar Larsson om kunskapsöverföring och att hjälpa varandra mellan avdelningarna. Även här finns det förutfattade meningar om hur andra är och hur den egna gruppen står i förhållande till andra. Generellt under intervjuerna har det framgått att grupper värderar sina gruppattribut högre än andras attribut. Detta exemplifieras i uttalandet ovan när Larsson påpekar att de från den offentliga avdelningen ger till de andra, men aldrig får något tillbaka. Vidare har även gruppens betydelse visat sig påverka de anställdas resonemang kring vilken plats en person *inte* väljer att sätta sig på. Exempelvis belyser Mattsson:

*“Så ifall någon från min avdelning helt plötsligt sätter sig här borta då blir det lite såhär 'jaha, är du sur nu typ, är det något som har hänt?'. Det är ju inte så men man blir lite såhär bara 'jaha, vad håller du på med?', det är lite såhär... Nästan så att man bara 'jaha, skit i det då'.”* (Mattsson)

Utifrån vad Mattson säger går det utläsa att det finns tydliga mönster gällande var de anställda brukar sitta. Väljer en gruppmedlem att sätta sig på en annan del av kontoret kan det skapas en

förvirring hos de andra gruppmedlemmarna. Mattssons uttalande indikerar att det finns oskrivna regler om var anställda bör sitta, och följs inte dessa kan det ge upphov till irritation. Att det inte anses lämpligt att ta en kontorsplats där ett annat affärsområde håller till, går det även att urskilja i hur Svensson väljer att uttrycka sig:

“Ja, det har nog till och med varit en diskussion att man alltid sätter sig i tysta (*High focus*) ifall det inte finns platser i revisionshörnan.” (Svensson)

Uttalandet visar att det inom Svenssons grupp har diskuterats vilket område gruppernas medlemmar bör sitta i, samt vilken del av landskapet de inte bör sitta i. Medlemmarna i gruppen har kollektivt resonerat sig fram till att de ska sitta i *High focus*-området när det råder platsbrist i området där gruppen vanligen håller till. Detta även om det skulle finnas lediga platser i andra delar av *Medium focus*-områden på kontoret. Får de inte möjlighet att arbeta i närheten av sin arbetsgrupp sätter de sig istället i ett område där kommunikation inte är tillåtet.

#### **4.4 Avslutande kommentar**

Utifrån de genomförda intervjuerna på Konsult AB är det tydligt att *free seating*-konceptet inte används på det sätt som ledningen initialt hoppades på, trots företagets profil om att vara förändringskapabelt och nytänkande. De anställda sätter sig främst med kollegor från den avdelning som de själva tillhör, där avdelningarna som helhet ofta placerar sig skilda från andra avdelningar i varsitt hörn på kontoret. Detta beteendet kan anses bidra till skapandet av inofficiella områden som begränsar rörligheten på kontoret.

Det finns alltså redan idag, fem månader efter implementeringen av *free seating*, anställda på Konsult AB som har tillskansat sig egna platser. Rörelsemönstret hos dessa anställda ses sällan ändras, utan den informella placeringen upprepas varje dag. Majoriteten har dock inte visat sig vara i behov av en specifik plats, men dessa sätter sig ändå i ett specifikt område. Var anställda sitter på kontoret har blivit så pass utkristalliserat att de på en karta över kontoret kan peka ut vilka avdelning som håller till var. Vilka som har en plats inom vilket område finns det inofficiella regler kring, där den sociala kontexten gör dessa svåra att bryta. Att sitta i ett kontorsområde med avdelningsgruppen innebär för de anställda att både beteendet och miljön är familjär. Däremot kan det snarare upplevas främmande och isolerande att sitta i ett område med anställda från andra avdelningar. Illustrativt kan de inofficiella områdena ses vara

inramade av glasväggar som i praktiken gör det omöjligt att lämna det område de anställda befinner sig i och tillhör. Dessa glasväggar fungerar vidare i studien som en metafor för det mönster som framkommit utifrån tolkning av det empiriska materialet.

## 5. Diskussion

Företagets anställda har under intervjuerna visat tydliga tendenser på att de sätter sig på samma plats och med samma människor på kontoret. Beteendet har blivit så pass tydligt att de anställda menar att de kan rita en skiss på var dessa grupper sitter i landskapet, vilket samstämmer med de resultat som presenterats av Millward, Haslam och Postmes (2007). Hur grupperna på kontoret avgränsas från varandra kan liknas vid glasväggar, där väggarna inte syns för utomstående, men finns som mentala väggar för de anställda. Att de mentala väggarna existerar blir tydligt genom att observera andra, men dessa återskapas även av dem själva i och med deras beteenden. De olika områdena som skapats beror på de grupper som finns på arbetsplatsen, men vad är det som är så betydande med gruppen som gör den viktig att sätta sig vid? I denna diskussion kommer ett antal faktorer som potentiellt kan ha betydelse vid val av kontorsplats presenteras.

Diskussionen inleds med en analys av materialet utifrån Tillhörighetshypotesen då denna till viss del kan ge en förklaring till varför grupper bildas och hur de påverkas. Den insamlade datan visar dock på ytterligare omständigheter som haft en inverkan på grupperingarna på Konsult AB. Då Tillhörighetshypotesen inte till fullo kan förklara dessa, appliceras ett socialkonstruktionistiskt synsätt för att kunna presentera en mer fullständig bild av det studerade fenomenet.

Vidare finns det en bakomliggande tanke med hur diskussionskapitlet har delats upp utan underrubriker. Detta då en kategorisering av materialet ansågs ofördelaktig för en sammanhängande och djup diskussion. Av den anledningen presenteras diskussionen istället i löpande text, med förhoppningen om att läsaren därmed får en mer rättvisande bild av fallet.

### 5.1 Reproduktionen av glasväggar

Ett enkelt sätt att se på varför glasväggar har bildats är genom Tillhörighetshypotesen, som säger att tillhörighet uppkommer mellan personer om de har något gemensamt med varandra och/eller exponeras för varandra ofta. Det kan tänkas att den gemensamma faktorn för de anställda på Konsult AB är deras arbetsuppgifter, och att de exponerades för varandra ofta på det tidigare kontoret genom att de alltid satt med samma människor. Dessa grupper har sedan följt med till det nya kontoret, vilket blir tydligt då de anställda fortfarande pratar om grupperna

som "våningar". Många personer har även arbetat tillsammans under en längre tid vilket enligt Tillhörighetshypotesen banar väg för mer intima relationer. Detta har även möjliggjort för frekventa interaktioner, vilket enligt Tillhörighetshypotesen ger mer tillfredsställande relationer och därmed ökar känslan av tillhörighet (Baumeister, 1995).

En viktig faktor inom Tillhörighetshypotesen är att kvaliteten gällande relationer är mycket viktigare än kvantiteten. Detta betyder att grupper med få personer är att föredra, speciellt eftersom teorin förespråkar att det finns ett minimumantal av relationer, och att alla relationer utöver dessa inte är lika värdefulla. Det blir dessutom lättare att underhålla ett litet antal relationer, vilket kan vara en anledning till att de anställda inte har släppt sina tidigare grupper. Att de håller sig kvar vid sina tidigare grupper kan dels bero på att de inte har behov av fler relationer och dels då ytterligare relationer innebär mer jobb för individen. Således finns det inget incitament att skapa nya relationer. Enligt Tillhörighetshypotesen finns det då inte något inre behov av att interagera med nya personer, vilket leder till de glasväggar som uppkommit på kontoret.

Denna indelning förstärks sedan av att de fysiska väggarna som separerade grupperna saknas. Detta kan ha uppfattats som ett hot mot relationerna inom gruppen, vilket har stärkt deras känsla av tillhörighet till varandra. På så sätt skapas större distans mellan grupperna. De på kontoret som inte har en tydlig arbetsgrupp har däremot upplevt sig själva som mer sociala. Utifrån Tillhörighetshypotesen kan detta anses bero på att deras behov av tillhörighet inte är uppfyllt. Att tillhörighetsbehovet inte är mättat leder till att de anstränger sig till det yttersta för att fylla behovet, vilket de gör genom att interagera med andra (Baumeister, 1995).

Ytterligare anledningar till att de anställda på Konsult AB sitter i olika områden kan enligt Tillhörighetshypotesen tänkas vara att de söker bekräftelse från sin egen grupp, då bekräftelse enligt teorin är önskvärt för individen. Detta skulle kunna synas på så sätt att personer inte sätter sig med andra grupper eftersom det skulle kännas krystat samt att de känner att de andra personerna i gruppen blir sura om de sätter sig någon annanstans. Att göra de andra gruppmedlemmarna upprörda är något som de anställda vill undvika i största möjliga utsträckning då det kan leda till separation. Att separeras är enligt Tillhörighetshypotesen mycket smärtsamt och således något som de anställda inte vill riskera (Baumeister, 1995).

Det empiriska materialet har dock visat på ett antal faktorer som inte låter sig förklaras av Tillhörighetshypotesen. Exempelvis är revisionsavdelningen indelad i mindre grupper där samtliga grupper placerar sig i revisionshörnan. Detta förklaras inte av Tillhörighetshypotesen då de anställda inom en revisionsgrupp enligt denna teori i sådana fall hade kunnat sätta sig någon annanstans på kontoret. Hypotesen säger även att känslan av tillhörighet är något som uppkommer med tiden, vilket inte förklarar varför de som är nya på kontoret känner samma behov av att sitta med sin avdelning som de andra. Vidare finns det inget praktiskt behov att sitta med hela gruppen, dels då de själva säger att de numera använder Skype för att prata med kollegor, och dels då de endast ber om hjälp från de som sitter bredvid. Fortsättningsvis är kontoret litet vilket innebär att det tar ungefär lika lång tid att ta sig från en sida av revisionshörnan till den andra, som det tar att ta sig till andra sidan av kontoret. Men ändå finns en tydlig indelning mellan avdelningar på kontoret (Baumeister, 1995).

Ovanstående argument talar för att det inte bara är den rent objektiva och statiska Tillhörighetshypotesen som påverkar hur de anställda sitter på kontoret, och det kan inte heller förklaras av rent praktiska skäl. På grund av detta föreslås det att det även förekommer en dynamisk process som kräver att mönstret som syns på kontoret reproduceras varje dag. Därför föreslås ett socialkonstruktionistiskt synsätt, där världens företeelser kräver reproduktion för att existera (Braun & Clarke, 2006). Om Tillhörighetshypotesen hade varit fullt applicerbar hade de intima relationerna bestått, även om personerna inte satt i samma område varje dag. Antingen är man med i en grupp eller så är man det inte, det behöver inte bevisas dagligen (Baumeister, 1995). Således ger Tillhörighetshypotesen endast en förenklad bild av verkligheten. En alternativ teori som däremot tar hänsyn till beroendet av underhåll och reproduktion är Social Identitetsteori (SIT).

Enligt SIT kan hela Konsult AB ses som en kategori, där Konsult AB är en ingrupp och företag i övrigt är utgrupper (Ashforth & Mael, 1989). Företaget har uttalade värdeord som visar på en vilja att förändras, vilket enligt SIT kan ha internaliserats av de anställda och vara orsaken till att de anställda menar på att de är flexibla (Alvesson, 2013). Detta är något som är tydligt hos de som uttalat inte tillhör en arbetsgrupp, då de menar att de flyttar runt och är mer sociala, utan att deras språkbruk indikerar motsatsen. För dem kan det således ha företett sig naturligt att flytta runt på kontoret som det var tänkt. Att vara grupplös gäller dock långt ifrån alla, vilket kan ses som anledningen till de glasväggar som uppkommit.

Förutom att arbeta på Konsult AB arbetar de anställda även inom områden, till exempel revision och skatt. När det blir anställda på företaget blir de alltså direkt indelade i en grupp utefter vad de har blivit anställda för att göra. Enligt SIT räcker det med att bli indelad i en grupp för att en identifikation med gruppen ska infinna sig. De anställda behöver inte ens tycka om varandra eller prata med varandra, utan endast det faktum att de har blivit tilldelade en grupp gör att de identifierar sig med den (Ashforth & Mael, 1989). Enligt denna teori beror alltså glasväggarna på att de anställda har blivit indelade i sociala kategorier, vilket har konsekvenser både för hur de anställda betar sig på kontoret och för hur de pratar om varandra. Detta då dessa grupper bara existerar om de reproduceras, vilket betyder att de anställda måste arbeta aktivt med sin grupp för att glasväggarna ska bestå.

Reproduktionen av glasväggarna sker delvis automatiskt i och med hur Konsult AB behandlar grupperna. De anställda har påtalat att deras prestationer mäts gruppvis, vilket ger en tydlig administrativ skillnad. Dessutom sker utbildning gruppvis vilket skiljer grupperna åt rent fysiskt. Detta ger en tydlig indikation från företaget att grupperna är distinkta. Vidare sker även sociala aktiviteter utanför arbetstid gruppvis, exempelvis säger Ahl att vid sportevenemang tävlar avdelningarna mot varandra. Just tävlingar har enligt SIT en stark inverkan på hur grupper separeras från varandra, då gränserna mellan grupperna blir tydligare när två eller fler grupper ställs mot varandra (Ashforth & Mael, 1989). Detta samtidigt som det understryker hur olika grupperna är, i och med att tävlingar tenderar att poängtera olika parters värderingar och normer. Tävlingar förtydligar enligt SIT även det faktum att det finns utgrupper. Allt detta bidrar enligt SIT till att grupperna blir mer distinkta. Eftersom dessa kringliggande aktiviteter och mätningar av gruppresentationer sker kontinuerligt, innebär det även att distinktheten i och med företagets direktiv reproduceras automatiskt, utan att involvera aktiva beslut för företagets anställda.

I och med att det är just arbetsgrupperna som ligger till grund för glasväggarna, blir det enligt SIT tydligt att direktiv från Konsult AB bidrog till att skapa glasväggarna på det nya kontoret (Ashforth & Mael, 1989). Företaget har dock försökt motverka grupperingarna genom att de i chefsposition, enligt Ekdahl, kom överens om att de aktivt skulle sätta sig på olika platser på kontoret, för att vara förebilder för de övriga anställda. Direktivet gjorde att de i chefsposition var mer rörliga till en början, men nu har även de börjat sätta sig i sina grupper, utefter glasväggarna. Att de i ledningsposition nu sitter utefter ”skissen”, trots att de tydligt kommit



överens om att de inte skulle göra det, visar på den kraft som sociala identiteter innebär samt hur viktigt det är för de anställda att reproducera sina sociala kategorier.

Urskiljandet av grupper skedde ännu tydligare på det förra kontoret, då grupperna var fysiskt separerade från varandra på sina egna våningar. Behovet av reproduktion var således inte lika stort. Skillnaden är att de anställda nu måste arbeta mer aktivt för att grupperna ska bibehållas, eftersom den nya strukturen enligt SIT kan innebära ett hot mot gruppens existens då väggarna som tidigare kategoriserade dem inte längre finns. Därför måste de enligt SIT göra tydliga avgränsningar mellan ingrupper och utgrupper, för att visa att grupperna fortfarande är relevanta (Hogg, 2001). Denna mentala avgränsning syns speciellt tydligt på att de anställda uttrycker att det hade känts ”krystat” att sätta sig på en annan plats. Det visar på den medvetenhet som finns kring existensen av utgrupper, på så sätt att det hade varit obehagligt att sätta sig någon annanstans än hos den egna gruppen. Enligt SIT blir utgrupperna således framträdande. De framträdande utgrupperna stärker enligt teorin i sin tur ingruppen då gränserna mellan dem blir tydligare (Ashforth & Mael, 1989).

Glasväggarna görs ännu tydligare då de anställda menar att om de inte får en plats bland de som ingår i ingruppen ”måste” de sitta i ett område som ingen egentligen tycker om, hellre än att sitta med en utgrupp. Att detta till och med har diskuterats av de som sitter i revision visar på hur viktigt detta är för dem. Detta kan bero på att de känner att det hade känts krystat att sitta med de andra, precis som ovan. Det kan även vara så att de anställda känner att de hela tiden måste reproducera glasväggarna och således inte vill riskera att suddas ut dem, något som verkar uppfattas som nödvändigt för gruppens fortsatta existens. Detta kan även ses bidra till vad SIT kallar gruppens distinktion då det område de anställda sitter i kan tänkas vara en stor del av gruppens identitet, varpå gränserna inte får brytas (Ashforth & Mael, 1989). Oviljan att sitta med kollegorna på andra sidan glasväggen visar även på den lojalitet som finns till ingruppen, till den grad att de på ett sätt offerar sig själva till gagn för gruppen.

Behovet av att reproducera glasväggarna verkar även vara verksamt när det gäller hur de anställda tänker om andra. En anställd menar exempelvis att om någon från ingruppen hade satt sig bland en utgrupp, hade den undrat om den andra personen var sur och ifrågasatt anledningen till att personen satt tillsammans med en utgrupp. Det finns alltså även en medvetenhet om andras medlemskap i gruppen, då även om ett sådant beteende inte uppskattas, pratar de anställda fortfarande om personen som en del av gruppen. Detta stämmer överens med SIT,

som menar att en person inte behöver vara omtyckt för att vara en del av gruppen (Ashforth & Mael, 1989). Det de anställda inte hade uppskattat i just detta fall kan vara att den hypotetiska personen genom sin avvikande handling suddar ut gränserna och således hotar gruppens existens.

Möjligheten finns även att det uppkommer en känsla av orättvisa då en person kan känna att de offerar en del av sig själva genom att reproducera glasväggarna, samtidigt som andra drar nytta av ens egna uppoffringar genom att helt sonika gå över gränserna. Detta kan även vara en anledning till att den anställda som uttalade sig, rättfärdigade den hypotetiska personens beteende genom att säga att personen för tillfället var sur. Det kan således tänkas att den kraft som de sociala kategoriseringarna innebär är så pass stark att de anställda inte ens ser det som en möjlighet att de själva eller andra skulle tumma på sin lojalitet, utan att det fanns en tydlig anledning.

Då de anställda menar att de oftast går på lunch med de personer som de sitter nära, innebär det att grupperna även reproduceras på de anställdas lediga tid, i och med att de som de sitter bredvid tillhör samma grupp. Detta blir således, för ingruppen, ytterligare ett tydligt avståndstagande från andra grupper. Samtidigt noterar utgrupperna ingruppens avståndstagande från dem, då de väljer att inte prata med dem även vid sociala och arbetsfria tillfällen som exempelvis när de ska äta lunch (Hogg, 2001).

De distinkta grupperna syns även på de anställdas sätt att prata. Företagets anställda menade att det var lättare för dem att säga till en person som tillhör ingruppen att personen ska vara tyst, men att de knappt sa till dem som tillhörde en utgrupp. Hur de anställda beter sig kan enligt SIT tyda på att det finns tydliga normer inom grupper som visar på vad som är acceptabelt beteende, och vad man får säga (Hogg & Terry, 2000). De anställda vet således hur de ska bete sig och vad de ska säga när de ber någon inom gruppen att vara tyst, däremot vet de inte vad som är acceptabelt beteende hos utgrupperna, vilket kan leda till att de inte säger till även om de blir störda. Skillnaden i normer mellan grupperna innebär enligt SIT att grupperna blir mer distinkta då de genom olika normer skiljs åt, vilket bidrar till reproduktionen av glasväggarna (Ashforth & Mael, 1989).

Ytterligare en viktig aspekt gällande språk enligt SIT är hur de anställda pratar med varandra (Ashforth & Mael, 1989). Gällande en utgrupp menar en av de anställda att ”de på skatt” är

tråkiga och asociala, samt att rådgivningskonsulterna endast gör snygga PowerPoint presentationer, och indikerar genom sin ton att det är det enda som rådgivningskonsulterna gör. Således pratar de anställda om utgrupper på ett tydligt negativt sätt, vilket enligt SIT beror på att medlemmarna i ingruppen vill framhäva sig själva, vilket de gör genom att jämföra sig med andra grupper (Ashforth & Mael, 1989). Detta blir även tydligt då de anställda har en tendens att presentera sin egen grupp i mer positiv dager. Exempelvis menar en anställd att alla vill komma åt den kompetens som dennes ingrupp besitter samt att de alltid är villiga att hjälpa till då de är ”givers”. Genom att prata om sin ingrupp och utgrupperna på detta sätt, definierar grupperna sig själva genom att skilja sina attribut från utgruppernas attribut. Detta anses nödvändigt då en grupp inte kan existera utan att de andra grupperna existerar. Således reproducerar de anställda glasväggarna även på sättet de pratar, genom att säga att ingruppen är på ett sätt och utgrupperna på ett annat.

Konceptet med identitet i SIT kan även tänkas förklara hur det kommer sig att det verkar finnas en omedvetenhet kring det fenomen som har observerats på arbetsplatsen. De anställda menar att de har observerat mönstret på kontoret, samtidigt som de säger att det inte gäller dem, trots att deras språkbruk indikerar att även de följer mönstret. Detta kan ha att göra med att de anställda har många olika typer av identiteter, som dels beror på deras självidentitet och dels de olika gruppidentiteterna de erhåller genom att tillhöra grupper (Ashforth & Mael, 1989). För Konsult AB kan det tänkas innebära att de anställda har anammat företagets identitet som flexibla och förändringskraftiga, vilket är det de säger sig vara. Men då de även har anammat den avdelningsspecifika gruppidentiteten som är beroende av reproduktion bildas det här en motsättning.

Denna motsättning kan enligt SIT leda till ett selektivt minne hos de anställda, där de dels reproducerar företagets identitet genom att tydligt prata om den, samtidigt som de reproducerar gruppens identitet genom handlingar och språkval. Där dessa går emot varandra glöms en del av motsättningen bort. När de anställda pratar om företaget som flexibelt, samtidigt som de inte ser denna flexibilitet hos andra, ”glömmer de bort” att de själva följer detta mönster. Då två stora delar av deras identitet inte går ihop tvingas de välja en del, medvetet eller ej. Synen på identitetsarbete som presenteras i SIT kan även tänkas förklara varför vissa indirekt har reserverat platser, då de känner att den platsen är en del av deras identitet, vilket övriga anställda respekterar till den grad att de undviker att sätta sig där (Ashforth & Mael, 1989).

Naturligtvis kan detta även ses som ett sätt för de anställda att framställa sig själva i bättre dager och att de egentligen är väl medvetna om att även de följer mönstret. Däremot kan det tänkas att om respondenterna var tillräckligt medvetna om hur de framställde sig, genom att tydligt säga att de inte följde mönstret, borde de även vara tillräckligt medvetna om hur de pratade om situationen. Detta för att försäkra sig om att deras språkval inte skulle tyda på att de faktiskt följde mönstret. Således kan det sägas att det bland de anställda finns en illusion om att glasväggarna har dörrar då de anser sig kunna ta sig in på andra sidan. Men om det finns dörrar så är de låsta och nyckeln ter sig borttappad.

Vidare uttalar sig en av respondenterna om att personen har noterat att det finns en person inom dennes grupp som tydligt hade sagt att det var viktigt att de hade bra sammanhållning inom gruppen. Detta kan både tolkas som att den omtalade personen eftersökte bra sammanhållning, men det kan även tolkas som att den personen som uttalat sig attribuerar sina egna känslor till en annan person, då detta inte stämmer överens med personens organisationsidentitet. Känslan av sammanhållning i gruppen, samt att en person uttalar sig om att det är viktigt att känna tillhörighet, visar på syftet med de beteenden som presenteras ovan. Enligt SIT är det viktigt för en grupps medlemmar att visa sin omvärld att de är distinkta från andra samt att det finns framträdande utgrupper. Detta då gruppernas existens möjliggör för identifikation med gruppen. Att sedan även poängtera gruppens status, både genom att nedvärdera andra och genom att framhäva sig själva, leder enligt SIT till att de attribut som gruppen har kan internaliseras hos de anställda. Gruppens prestige ger medlemmarna ett ökat självförtroende (Ashforth & Mael, 1989) samt minskar deras osäkerhet (Hogg & Terry, 2000).

Identifikationen till gruppen innebär sedan enligt SIT ett ökat engagemang för gruppen vilket de anställda visar då de menar att de måste sitta med gruppen. Det innebär även att ingrupsmedlemmarna känner en lojalitet till gruppen vilket syns då anställda till och med försöker validera andras illojala beteenden genom att säga att de måste vara sura för att kunna gå och sätta sig hos en utgrupp. Att kunna identifiera sig innebär även enligt SIT att de anställda internaliserar gruppens attribut. Identifikationen leder till mer homogena beteenden, vilket har lett till att alla som arbetar inom en grupp är aktivt delaktiga i att reproducera glasväggarna. Allt detta bidrar enligt SIT till tydligare skillnader mellan grupperna och på grund av detta tydligare glasväggar. Detta är även något som syns i det empiriska materialet där en anställd menade att gruppen hade fått en bättre sammanhållning på det nya kontoret. Enligt SIT leder

detta till en spiralprocess där glasväggarna blir allt tydligare ju längre tiden går (Ashforth & Mael, 1989). Sådillvida ingen hittar nyckeln.

## 6. Slutsats

Tillhörighetshypotesen kan tänkas göra en del viktiga poänger, till exempel visar den mer på vikten av att tillhöra än vad SIT gör. Vidare är det endast Tillhörighetshypotesen som ger en tydlig potentiell förklaring till varför de anställda fortfarande pratar om våningar, vilket enligt SIT borde ha minskat nu när det är avdelningskategorier som gäller. Däremot förklarar Tillhörighetshypotesen inte på ett trovärdigt sätt varför de anställda känner ett behov av att kontinuerligt reproducera glasväggarna, vilket pekar på mer komplexa omständigheter än vad Tillhörighetshypotesen kan erbjuda. Dock kan det tänkas att denna statistiska syn på tillhörighet kan förstärka de effekter som SIT pekar på, då de anställda genom att sitta tillsammans lär känna varandra bättre och utvecklar mer intima relationer, vilket kan bidra till oviljan att lösa upp grupperna.

Den komplexa processen innebär att de anställda både kontinuerligt och målmedvetet reproducerar glasväggarna genom deras beteende. De är noga med att skapa en distinkt identitet för ingruppen, de betonar den egna gruppens status och de uppfattar tydligt att det finns framträdande utgrupper. Detta har lett till att de anställda identifierar sig med sin ingrupp, vilket i sin tur har lett till ett engagemang och en lojalitet till den egna gruppen. Samtidigt har både gruppens och kontorets beteenden blivit mer homogent, där beteendet går ut på att reproducera glasväggarna. Reproduktionen av glasväggarna har visat sig vara en mer eller mindre omedveten process, vilket kan tänkas bero på de identitetskonflikter som uppstår när människor försöker balansera flera olika identiteter.

Det är möjligt att grunden till glasväggarna läggs av företaget, då det är företaget som grupperar sina anställda och således ger dem något att samlas kring. Indelningen i grupper blir väldigt tydlig när grupperna är separerade av fysiska väggar, vilket även innebär att de anställda inte behöver vara lika aktiva i att reproducera sin grupp och visa att den är relevant. När dessa väggar försvinner är det dock möjligt att de anställda känner sig tvungna att bygga upp dem igen, för att gruppen ska fortsätta existera. Således bygger de upp glasväggar mellan varandra, som blir tydligare ju mer de reproduceras. Kraften hos dessa glasväggar ligger sedan i att även om de är mycket medvetna, reproduceras de omedvetet.

Studiens slutsats är att det på kontor kan bildas glasväggar mellan grupper när det är fri placering. Dessa glasväggar kan till viss del vara tydliga för de anställda, men syns inte för

utomstående. De anställda vet om att väggarna finns, men de vet inte att det är de själva som upprätthåller dem. Det är möjligt att det är som om de ser glasväggarna, men uppfattar dörrarna som öppna, så att alla egentligen kan röra sig fritt på kontoret. Men i verkligheten är dörrarna låsta. Ansvar för nyckeln ligger enligt denna studie hos de anställda, men genom att vara så fokuserade på sin grupp, märker de inte att de tillsammans har tappat bort nyckeln, och att de varje dag kommer längre ifrån att hitta den.

Enligt denna studie påverkas de anställda i sitt platsval av hur ett företag är organiserat internt. Det kan tänkas vara viktigt för företag att tänka igenom det syfte de vill uppnå med fri placering på kontoret och se hur väl detta stämmer överens med starka grupper. Här finns då möjligheter att minska gruppernas styrka genom att informera de anställda om detta fenomen, vilket ofta räcker för att ett fenomen ska minska i styrka. Företaget kan även fundera över om de vill lösa upp de tidigare grupperingarna och/eller engagera de anställda i mer gruppöverskridande aktiviteter. Här kan dock potentiella intima relationer leda till att en eventuell upplösning kan ha negativa konsekvenser för vissa anställda. Studien visar även på att den Sociala Identitetsteorin har en viktig roll att spela när det sociala samspelet inom organisationer analyseras. Däremot bör teorier som Tillhörighetshypotesen inte uteslutas helt då de både kan tänkas förstärka effekterna av SIT, och tänkas förklara vissa specifika fenomen på ett mer utförligt sätt än SIT.

## **6.1 Vidare forskning**

Studiens resultat bör vidare valideras genom ytterligare studier gällande samma fenomen, på andra kontor inom fallföretaget och efter att en längre tid har gått sedan Konsult AB:s omstrukturering. Vidare hade det varit intressant att veta om samma fenomen hade uppstått om företaget inte hade delat in de anställda i grupper eller om arbetsuppgifterna inte var lika skilda inom företaget. Det kan även tänkas att grupper storlek kan påverka hur distinkta de blir, varpå det även blir mer intressant att undersöka företag där grupper är både större och mindre. Utöver detta kan Konsult AB:s identitet som flexibla och framåtskridande påverkat graden av omedvetenhet om fenomenet i företaget, varpå det blir viktigt att studera organisationer som inte säger sig vara lika flexibla. Om de anställda hade varit mer medvetna om fenomenet är det möjligt att det inte hade blivit en lika tydlig uppdelning och att mönstret hade varit lättare att bryta. Det hade även varit intressant att ha ett åldersperspektiv på fenomenet då yngre tenderar att vara mer flexibla än äldre människor.

## 7. Referenslista

Alvesson, M. (2004) Knowledge work and knowledge-intensive firms. Oxford: Oxford University Press.

Alvesson, M. (2013) Understanding organizational culture. 2nd upplagan. Thousand Oaks, CA. SAGE Publications.

Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989) Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*. Volym 14, upplaga 1, s. 20-39.

Barber, C., Laing, A. & Simeone, M. (2005) Global workplace trends: A North American and European comparison. *Journal of Corporate Real Estate*. Volym 7, upplaga 3, s. 210-221.

Baumeister, R. F. (1995) The need to belong: Desire for interpersonal attachments as fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*. Volym 117, upplaga 3, s. 497-529.

Beer, M. & Nohria, N. (2000) Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*. Volym, upplaga 3. s. 133-141.

Brunia, S. & Hartjes-Gosselink, A. (2009) Personalization in non-territorial offices: a study of a human need. *Journal of Corporate Real Estate*. Volym 11, upplaga 3, s. 169-182.

Bryman, A. & Bell, E. (2015) Business research methods. Upplaga 4. Oxford: Oxford University Press

de Bakker, C., Aries, M., Helianthe, K. & Rosemanna, A. (2016) Occupancy-based lighting control in open-plan office spaces: A state-of-the-art review. *Building and Environment*. Volym 112, s. 308-321.

Braun, V. & Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*. Volym 3, upplaga 2, s. 77-101.



Davis, T. R. V. (1984). The Influence of the Physical Environment in Offices. *Academy of Management Review*. Volym 9, upplaga 2, s. 271-283.

Englund, C. (2015). Så påverkas företag av nya trender. *Dagens Nyheter*.

Elsbach, D. K. (2003) Relating Physical Environment to Self-Categorizations: Identity Threat and Affirmation in a Non-Territorial Office Space. *Administrative Science Quarterly*. Volym 48, upplaga 4, s. 622-654.

Gibson, V. (2003) "Flexible working needs flexible space? Towards an alternative workplace strategy", *Journal of Property Investment & Finance*. Volym 21, upplaga 1, s.12-22.

Hogg, M. A. (2001) A Social Identity Theory of Leadership. *Personality & Social Psychology Review*. Volym 5, upplaga 3, s. 184-200.

Hogg, M. A. & Terry, D. (2000) Social Identity and Self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*. Volym 25, upplaga 1, s. 121-140.

Jo Hatch, M. & Cunliffe, A. L. (2013) *Organization Theory - Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Upplaga 3. Oxford University Press.

Kärrman, J. (2017). Växande trend med delat kontor. *Dagens Industri*.

Laing, A. (1990). Desk sharing; the politics of space. *Facilities*. Volym 8, upplaga 7, s.12-19.

Millward, L. J., Haslam, A. & Postmes, T. (2007). Putting Employees in Their Place: The Impact of Hot Desking on Organizational and Team Identification. *Organization Science*. Volym 18, upplaga 4, s. 547-559.

Pistrang, N. & Barker, C. (2012) *Varieties of Qualitative Research: A Pragmatic Approach to Selecting Methods*. APA handbook of research methods in psychology. Volym 2. Washington, DC: American Psychological Association.

Pitt, M. & Bennett, J. (2008) Workforce ownership of space in a space sharing environment. *Journal of Facilities Management*. Volym 6, upplaga 4, s. 290-302.

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2011) Att analysera kvalitativt material, in Ahrne, G. & Svensson, P. (eds) *Handbok i kvalitativa metoder*, Malmö, Liber.

Schriefer, A. E. (2005) Workplace strategy: What it is and why you should care. *Journal of Corporate Real Estate*, Volym 7, upplaga 3, s. 222-233.

Smith-Jackson, T., Middlebrooks, R., Francis, J., Gray, T., Nelson, K., Steele, B., Townsend, K. & Watlington, C. (2015). Open plan offices as sociotechnical systems: What matters and to whom? *Work*, volym 54, upplaga 4, s 807-823.

Stocks, M. (1998) The virtual office - putting management ahead of facilities. *Facilities*, Vol. 16 upplaga 1/2, s. 29-33.