

Kurskod: SDKSK11
Termin: Vårterminen 2018
Handledare: Charlotte Simonsson
Examinator: Agneta Moulettes

Aktivitetsbaserat kontor - hur sker kommunikationen?

David Olsson & Elin Wedin

Lunds universitet
Institutionen för strategisk kommunikation
Examensarbete för kandidatexamen



Abstract

This study has examined how formal and informal communication take place in an activity-based workplace and the role of digital tools in an activity-based workplace, which in turn affects internal communication. With a hermeneutical approach, eleven qualitative interviews with employees from different departments of a Swedish telecom company have been completed. The results have shown that an activity-based workplace increases the use of digital tools. Furthermore, the study has shown that the number of online meetings increases in activity-based workplaces. Scheduled meetings and group meetings become more important in the activity-based workplaces and activity-based workplaces leads to a greater variation in the number of people one meets and thus it might be easier to network. The study has indicated that informal networks become more important in an activity-based workplace.

Keywords: Activity-based office, informal communication, formal communication, digital tools

Number of characters including spaces: 95 423

Sammanfattning

Den här studien har undersökt hur den formella och informella kommunikationen sker i ett aktivitetsbaserat kontor samt vilken roll digitala verktyg har i ett aktivitetsbaserat kontor, vilket i sin tur påverkar internkommunikationen. Med ett hermeneutiskt förhållningssätt har elva kvalitativa intervjuer med medarbetare från olika avdelningar på ett svenskt telekombolag genomförts. Resultatet visar på att kommunikationen i ett aktivitetsbaserat kontor i allt högre grad sker via digitala verktyg. Vidare visar studien på att andelen onlinemöten ökar i aktivitetsbaserade kontor. Planerade möten och gruppmöten blir viktigare i det aktivitetsbaserade kontoret och aktivitetsbaserade kontor leder till en större variation i antalet människor man träffar och därför kan nätverkande möjligen underlättas. Studiens resultat visar på att informella nätverk blir viktigare i ett aktivitetsbaserat kontor.

Nyckelord: Aktivitetsbaserat kontor, informell kommunikation, formell kommunikation, digitala verktyg

Antal tecken inklusive blanksteg: 95 423

Förord

Vi vill börja med att tacka vår mycket duktiga och kloka handledare, Charlotte Simonsson, som har varit ett bra bollplank och stöd vid genomförandet av vår uppsats.

Vi vill även tacka Telekombolaget för att vi fått genomföra våra intervjuer hos er och att ni mottagit oss på ett förstklassigt sätt. Dessutom vill vi rikta ett varmt tack till alla elva personer på Telekombolaget som har tagit sig tid att delta i intervjuerna. Vi uppskattar att ni verkligen varit engagerade och tagit intervjuerna på stort allvar. Utan er hade denna studie inte varit möjlig.

Tack!

Examensarbetet har till lika stora delar utförts av uppsatsförfattarna.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemformulering	2
1.3 Syfte och frågeställning.....	4
1.4 Om Telekombolaget.....	5
1.5 Avgränsningar	6
2. Tidigare forskning.....	7
2.1 Det aktivitetsbaserade kontoret	7
2.2 Informations- och kommunikationstekniken.....	9
3. Teoretisk referensram.....	10
3.1 Internkommunikation	10
3.2 Informell och formell kommunikation	11
3.3 Det meningsskapande synsättet.....	13
3.4 David Bohms dialogteori.....	14
3.5 Interna sociala medier och informella nätverk	14
3.6 Digitala verktyg och dess användning.....	16
3.7 Social acceleration theory.....	17
4. Metod.....	18
4.1 Vetenskapsteoretisk ansats	18
4.2 Val av organisation.....	19
4.3 Val av metod - kvalitativa intervjuer	19
4.4 Urval	20
4.4.1 Respondenterna på Telekombolaget	20
4.5 Genomförande intervjuerna.....	21
4.6 Beskrivning av intervjuguide	21
4.7 Analytiskt tillvägagångssätt.....	22
4.8 Etiska aspekter.....	23
4.9 Metodologiska reflektioner	24
4.10 Reflektioner kring studiens kvalitet.....	25

5. Analys	27
5.1 Det aktivitetsbaserade kontoret och dess påverkan på kommunikationen	27
5.1.1. Arbetets utformning i ett aktivitetsbaserat kontor	27
5.1.2 Arbetsrollens betydelse i det aktivitetsbaserade kontoret	29
5.1.3 Dialog i det aktivitetsbaserade kontoret	31
5.1.4 Medarbetarnas intryck av det aktivitetsbaserade kontoret.....	32
5.2 Informell kommunikation i det aktivitetsbaserade kontoret.....	33
5.2.1 Informell kommunikation på Telekombolaget.....	33
5.2.2 Digitala verktyg och interna sociala nätverk på företaget	35
5.2.3 Den informella kommunikationens ändrade skepnad.....	37
5.3 Formell kommunikation i det aktivitetsbaserade kontoret	37
5.3.1 Den formella kommunikationens karaktär på Telekombolaget	37
5.4 Vikten av informella nätverk i ett aktivitetsbaserat kontor	40
5.5 Kommunikationen sker i stor utsträckning digitalt i ett aktivitetsbaserat kontor.....	41
6. Diskussion och slutsatser	43
6.1 Slutsatser.....	43
6.2 Diskussion	44
6.3 Förslag till fortsatt forskning.....	45
7. Referenser	46
8. Bilagor	53
8.1 Bilaga 1 - intervjuguide	53

1. Inledning

I detta avsnitt introduceras bakgrund, problemformulering samt det kunskapsgap som vi med denna uppsats ämnar fylla. Därefter presenteras uppsatsens syfte och två forskningsfrågor. Avslutningsvis presenteras den organisation där studiens undersökning genomförts, uppsatsens avgränsning, och tidigare forskning.

1.1 Bakgrund

Digitalisering har en omvälvande påverkan på samhälle och näringsliv, både på lång och kort sikt. Ur ett företagsmässigt perspektiv skapar digitaliseringen organisatoriska förändringar, eftersom tillämpning och användning av digitala verktyg blir mer allmänt förekommande. (Parviainen, Tihinen, Kääriäinen & Teppola, 2017).

Utifrån denna realitet har det blivit vanligare att organisationer gör om sina kontor till aktivitetsbaserade kontor. Den främsta anledningen är önskan om ökad informell kommunikation, ökat samarbete och möjlighet för medarbetare att arbeta mer fokuserat och ostört (Cornell, 2017). En annan anledning till att företag väljer det aktivitetsbaserade arbetssättet är att attrahera nya medarbetare med en mer flexibel arbetsmiljö (Redaktionen HR-nytt, 2016). Utvecklingen av informations- och kommunikationsteknik skapar möjligheter för ett mer rörligt och gränslöst arbetsliv för många olika yrkesgrupper (Toivanen, 2015). Organisationer idag tänker sällan på förändringar oberoende av teknik, i själva verket är tekniken ofta detsamma som förändringen (Cheney, Christensen, Zorn & Ganesh, 2011).

Ett aktivitetsbaserat kontor är en flexibel arbetsplats. Grundtanken är att ingen ska ha en egen arbetsplats utan istället utformas kontoret för att passa verksamhetens behov. Det aktivitetsbaserade arbetssättet innebär att medarbetarna sätter sig i den miljö som passar bäst för den arbetsuppgift som de ska utföra (Bodin Danielsson, 2014). Det som kännetecknar ett aktivitetsbaserat kontor är att det finns olika zoner att arbeta i (Lid Falkman &

Stenström, 2017). Miljöer för enskilt arbete, projektarbete och olika typ av möten erbjuds (Cornell, 2017). Aktivitetsbaserade kontor förutsätter att de anställda generellt till viss del arbetar viss tid på en annan plats utanför kontoret. Kontoret är därför anpassat med skrivbord för mindre än 75 procent av de anställda (Toivanen, 2015). Ett aktivitetsbaserat kontor leder till att arbetsgivaren kan få plats med fler anställda på mindre yta och är därför kostnadseffektivt (Toivanen, 2015). Eftersom medarbetarna flyttar runt används rena skrivbord som policy, det vill säga arbetsplatserna ska vara helt tomma när de anställda lämnar sin plats. Oftast finns ett genomgående tema eller koncept av kontoret där olika rum får olika slags berättande eller tematiska namn. Aktivitetsbaserat kontor kännetecknas även av att de är papperslösa (Lid Falkman & Stenström, 2017). Då kontorspriserna per kvadratmeter i många städer är skyhöga är det attraktivt för de flesta företag att kunna minska sina kontorsytor (Cornell, 2017).

1.2 Problemformulering

Digitaliseringen har medfört många olika organisatoriska förändringar och även förändrat möjligheterna för hur och var man kan genomföra sitt arbete (Lid Falkman & Stenström, 2017; Parviainen, Tihinen, Kääriäinen & Teppola, 2017). Många organisationer har därför valt att övergå till ett aktivitetsbaserat arbetssätt. Det aktivitetsbaserade kontoret är fortfarande populärt och allt fler företag följer denna trend med önskan om en ökad kommunikation (Cornell, 2017). Men vad händer med internkommunikationen när medarbetarna övergår till det aktivitetsbaserade arbetssättet? När medarbetarna sitter mer utspritt? Eftersom forskning om den fysiska strukturen har visat sig påverka kommunikationen mellan medarbetarna (Davis, 1984) är det rimligt att anta att kommunikationen förändras i ett aktivitetsbaserat kontor. Davis (1984) hävdar att den fysiska strukturen kan påverka både kommunikationen och gruppkonstellationer mellan medarbetarna i en organisation. Men hur ser kommunikationen ut? Använder sig medarbetare av digitala verktyg i större utsträckning i det aktivitetsbaserade kontoret och hur påverkar det i så fall kommunikationen? Hur påverkas de formella kommunikationskanalerna av

införandet av ett aktivitetsbaserat kontor och bidrar ett aktivitetsbaserat kontor till ökade informella kontaktytor eller minskar den informella kommunikationen i denna kontorsform?

Det har påpekats att formella interaktioner numera kan ske online och att den informella kommunikationen, som tidigare framförallt skedde vid kaffeapparaten, även denna kan ske online (Yasin, Suriani, & Hock Heng, 2016). Lipiäinen, Karjaluoto och Nevalainens (2014) forskning tyder på att digitala verktyg kan underlätta internkommunikationen även om vissa utmaningar kan uppstå. Deras studie framhäver dock vikten av kommunikation ansikte mot ansikte inom den vardagliga internkommunikationen och rekommenderar digitala kanaler som mer formella kommunikationskanaler.

Vid en genomgång av tidigare forskning har vi funnit att det finns ett behov av att undersöka fler kommunikativa aspekter av det aktivitetsbaserade arbetssättet. Tidigare forskning om det aktivitetsbaserade kontoret inriktar sig enligt Toivonen (2015) framför allt på forskning om antingen arbetsmiljö eller management. Inom den arbetsmiljöinriktade forskningen studeras medarbetarnas hälsa, trivsel och arbetstillfredsställelse i relation till denna kontorsmiljö. Inom den managementinriktade forskningen studeras de anställdas produktivitet och prestation i det aktivitetsbaserade kontoret.

Det är idag välkänt att faktorer som en välfungerande internkommunikation är av största vikt för organisationer ska kunna vara konkurrenskraftiga och effektiva (Olsson & Johansson, 2013). Den informella kommunikationen har fått en allt större betydelse i moderna organisationer (Falkheimer & Heide, 2007). Forskning visar på att informell kommunikation är den volymmässigt största kommunikationsformen som förekommer i en organisation (Falkheimer & Heide, 2007).

Denna studie vill därför studera hur internkommunikationen, både den formella och informella kommunikationen, ser ut i ett aktivitetsbaserat kontor. Efter en litteraturgenomgång framkommer det även att det saknas forskning inriktad på digital kommunikation och aktivitetsbaserade kontor. Hur den formella och informella kommunikationen sker i ett aktivitetsbaserat kontor har inte blivit ordentligt utrett i tidigare forskning och det saknas forskning som kombinerar områdena digital kommunikation (IKT), internkommunikation och forskning om aktivitetsbaserade kontor. Denna studie handlar alltså om att

utöka kunskapen om internkommunikationen i aktivitetsbaserade kontor. Mer specifikt handlar det om att studera medarbetarnas uppfattning om den formella och informella kommunikationen, undantaget organisationskultur, samt att även studera de digitala verktygens roll i denna kontorsform.

Vår studie kan således ses som ett komplement till tidigare forskning på området IKT, datormediterad kommunikation, internkommunikation och aktivitetsbaserade kontor genom att tillföra ny kunskap inom ett område som påverkar allt fler organisationer och medarbetare. Studien studerar frågan ur ett mellanchefer- och medarbetarperspektiv. Detta är av intresse då allt fler företag övergår till denna kontorsform och det finns därav ett behov för företag att förstå hur kommunikationen ser ut i ett aktivitetsbaserat kontor för medarbetare och mellanchefer. Studien ämnar förstå hur medarbetare inom organisationer med aktivitetsbaserade kontor kommunicerar och interagerar med varandra, och därför är det värdefullt att studien utgår ifrån det meningsskapande synsättet på kommunikation. Genom studiens nyvunna kunskaper kan man finna ett sätt att arbeta mer effektivt med internkommunikation i aktivitetsbaserade miljöer.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att bidra med mer kunskap kring hur aktivitetsbaserade kontor påverkar internkommunikationen i en organisation. En fungerande internkommunikation är viktig för att organisationer ska kunna arbeta effektivt. Sedan digitaliseringen sker mycket av kommunikationen mellan medarbetarna idag med hjälp av digitala verktyg och det är därför intressant att studera hur de anställda använder dessa i ett aktivitetsbaserat kontor. Studien undersöker med kvalitativa intervjuer hur den formella och informella kommunikationen sker i en organisation som arbetar i ett aktivitetsbaserat kontor samt vilken roll digitala verktyg har. Organisationen i vår uppsats är anonymt och omnämns härnäst som Telekombolaget. Denna studie har ett mellanchefer- och medarbetarperspektiv men inget ledningsperspektiv.

För att uppnå studiens syfte avser vi besvara följande frågeställningar.

- Vad är medarbetarnas uppfattning om hur den formella och informella kommunikationen sker i ett aktivitetsbaserat kontor?
- Vilken roll har digitala verktyg i ett aktivitetsbaserat kontor?

Frågeställningen kommer att besvaras utifrån en kvalitativ studie inom ett telekombolag som presenteras i nästa avsnitt.

1.4 Om Telekombolaget

Då den undersökta organisationen arbetar i en mycket konkurrensutsatt bransch har vi som forskare i samråd med organisationen valt att inte namnge organisationen. Studiens respondenter har även till viss grad anonymiserats och alla namn har tagits bort. Dock visas kön samt position, chef eller medarbetare. Alla respondenterna i studien är anonyma då vår önskan var att respondenterna skulle känna sig så bekväma som möjligt med att ge oss och studien så sanningsenliga svar som möjligt.

Telekombolaget är ett globalt företag som har verksamhet i flera länder i Europa. Företaget hade tidigare ett traditionellt huvudkontor där medarbetarna hade ett eget rum eller satt tillsammans med andra kollegor i öppna kontorslandskap. Under våren 2016 genomfördes en flytt till ett nytt huvudkontor, där företags ledning ville att flexibiliteten skulle vara central.

Telekombolaget nämner på sin hemsida att företaget valde att övergå till ett aktivitetsbaserat kontor för att kunna prioritera kommunikationen mellan medarbetarna. Framförallt betonas att den informella kommunikationen mellan kollegor är en avgörande faktor. Detta kan enligt företaget uppnås om det informella pratet mellan kollegorna kan genomföras på fler platser än vid kaffeautomaten. Därtill betonas vikten av olika typer av ytor och rum som passar till enskilt arbete respektive grupparbete, vilket är möjligt i ett aktivitetsbaserat kontor. Telekombolaget anser att samarbete är en viktig framgångsfaktor och därför är det av ytterst vikt att det finns smarta kontorslösningar som underlättar detta. Kontoret där studien genomfördes är Telekombolagets huvudkontor och här arbetar dagligen cirka 2000 personer.

1.5 Avgränsningar

Studien fokuserar på den informella och formella kommunikationen samt studerar digitala verktygens roll i denna kontorsmiljö. Denna studie fokuserar inte på själva implementeringen av ett aktivitetsbaserat kontor. Studien studerar inte heller påverkan på organisationskulturen eller organisationsidentiteten.

Vi är väl medvetna om att organisationskulturen och organisationskommunikationen påverkar varandra och kan vara svåra att skilja från varandra. Då det tidigare finns en hel del forskning som inriktat sig på hur organisationskulturen påverkas i ett aktivitetsbaserat kontor har vi i denna studie valt att inte fokusera på organisationskulturen utan istället belysa andra delar av den formella och informella kommunikationen. Vid en genomgång av tidigare forskning har vi sett att det finns ett behov av att fokusera mer på den formella och informella kommunikationen undantaget organisationskulturen. Därtill fokuserar studien inte på den psykosociala och fysiska arbetsmiljön. Studien behandlar inte heller frågor som produktivitet och ekonomiska aspekter och har därmed inte ett ledningsperspektiv.

2. Tidigare forskning

I detta avsnitt presenteras en övergripande genomgång av tidigare forskning inom området aktivitetsbaserat kontor samt informations- och kommunikationsteknik. Syftet är att ge en inblick i den befintliga forskningen för att skapa en förståelse för forskning inom dessa områden.

2.1 Det aktivitetsbaserade kontoret

I litteraturen har det nämnts att viljan till att omvandla kontor till aktivitetsbaserade varianter bland annat grundar sig i en strävan att minska kostnader, spara utrymme och öka flexibiliteten (Appel-Meulenbroek, Groenen & Janssen, 2011; de Been & Beijer, 2014; Brunnberg 2000). I forskningen kring olika kontorstyper har det även framkommit att kommunikativa aspekter och existensen av en personlig sfär för den anställda påverkar prestation och arbetsglädje (de Croon, Sluiter, Kuijer & Frings-Dresen, 2005).

Tidigare forskning angående aktivitetsbaserade kontor har bland annat forskat om medarbetarnas attityder till aktivitetsbaserade kontor gällande arbetsmiljöfrågor. Det har visat sig att de anställdas uppfattningar av hälsa och arbetsglädje påverkas av vilken kontorstyp som organisationen har (Bodin Danielsson & Bodin, 2008). Det aktivitetsbaserade kontoret förväntas förbättra individens och kollektivets prestation samt öka de anställdas arbetsglädje, men få studier har undersökt att detta aktualiseras och främjas i aktivitetsbaserade kontor (Rolfö, Eklund & Jahncke, 2018). Även potentiella negativa effekter av aktivitetsbaserade kontor har identifierats. Bristande möjligheter till en privat sfär, svårt att hitta platser, svårigheter att hitta kollegor samt utmaningar när det gäller att akklimatisera sig till den nya arbetsplatsen har påtalats (Brunnberg 2000; van der voortd 2004; Wolfeld 2010). Lena Lid Falkman är den forskare i Sverige som forskat mest om aktivitetsbaserade kontor med särskilt fokus på ledarskap. Lid Falkman menar att det krävs ett nytt ledarskap i det aktivitetsbaserade kontoret, nämligen en ledare som vågar släppa kontrollen. Hon menar att ledaren måste arbeta med att se till att medarbetaren vet vad de

ska göra. Medarbetarna behöver fortfarande bli sedda och få det stöd de behöver. Det aktivitetsbaserade kontoret kräver i stor utsträckning att medarbetarna kan leda sig själva, det vill säga att strukturera sin dag. Vidare menar Lid Falkman och Stenström (2017) att det aktivitetsbaserade kontoret innebär att företaget kan spara kostnader, men att det är av yttersta vikt att medarbetarna vet hur de ska interagera, var de ska sitta beroende på vad de arbetar med och med vem. Lid Falkman och Stenström (2017) poängterar att självdisciplin är helt avgörande för att arbetet ska flyta på.

Lid Falkman och Stenström (2017) framhäver i sin forskning det nya idealet, att vara kreativ, att kunna samarbeta och samtidigt kunna fokusera, samt att fokus hos många företag idag ofta ligger mer på att vara moderna än att koncentrera sig på vad organisationen faktiskt ska utföra. Lid Falkman och Stenström (2017) menar att det aktivitetsbaserade kontoret blir en slags identitet för hela organisationen. Deras slutsats är att aktivitetsbaserade kontor inte är för alla men att det kan fungera väldigt bra för många företag och medarbetare. Deras resultat tyder på att aktivitetsbaserade kontor kan vara till nackdel vid mer rutinartade arbetsuppgifter, men till fördel vid mer komplexa uppgifter eller i en chefsroll (Lid Falkman & Stenström, 2017).

Enskilda studier visar att tillgången till en mängd olika fysiska layouter, kontroll över interaktion och så kallad ”downtime” i form av ställen för social interaktion, är det som har störst påverkan för upplevd produktivitet på arbetsplatsen (Van der Voordt, 2004). Dessa resultat talar för att aktivitetsbaserade kontor kan vara en fördelaktig lösning. Dock är forskningen om individers beteende i ett aktivitetsbaserat kontor tämligen begränsat, men att de anställdas beteende kring exempelvis var man väljer att sitta troligen skiljer sig åt mellan aktivitetsbaserade kontor och traditionella kontor (Hallman, Mathiassen & Jahncke, 2018). Mot bakgrund av detta är det intressant att studera närmare hur den formella och informella kommunikation påverkas i ett aktivitetsbaserat kontor och hur användningen av digitala verktyg ser ut.

2.2 Informations- och kommunikationstekniken

Datormedierad kommunikation har en betydande roll i att skapa och upprätthålla interpersonella relationer och är ofta en integrerad del i kommunikation i en relationell kontext (Walther, 2011). Den revolution som skett inom informations- och kommunikationsteknik (IKT) har medfört att det blivit billigare att få tillgång till information och att det blivit enklare att kommunicera (Bloom, Garicano, Sadun & Van Reenen, 2014). Det har blivit nödvändigt att integrera IKT i organisatoriska funktioner för att uppnå ökad effektivitet, kostnadseffektivitet och högre konkurrenskraft. (Tusubira & Mulira, 2004) Vidare visar de Wet, Koekemoer, Alewyn Nel (2016) i sin studie att anställdas positiva erfarenheter av digitala verktyg framförallt grundas i en uppfattning om att IKT ökar produktiviteten och effektiviteten, vilket är i linje med vad Cardona, Kretschmer och Strobel (2013) konstaterat.

Sherry Turkle (2011) påpekar att teknik utlovat tidsbesparingar, men istället är det snarare att vi blir mer sammanflätade och ägnar mer tid åt tekniken, exempelvis har gränsen mellan arbete och fritid eroderats. Hon framhåller också att teknik förser oss med substitut till fysisk interaktion och nämner därtill att teknik underlättar kommunikation samt gör det möjligt att avstå från interaktion om man önskar. Detta understryker att relationen mellan människa och teknik har förändrats sedan digitaliseringens framfart. Lena Lid Falkman och Tomas Lid Falkman (2014) framhåller att det i aktivitetsbaserade kontor existerar ett holistiskt synsätt gentemot människa, teknik och plats, där det är nödvändigt att alla tre dimensionerna fungerar för att det aktivitetsbaserade kontoret ska lyckas. De påpekar också att teknik är det som möjliggör aktivitetsbaserade kontor och att kontorsutformningen i sig genererar en större användning av teknik. Av detta följer att utvecklingen i informations- och kommunikationsteknik tycks ha haft en inverkan på framväxten av aktivitetsbaserade kontor, varvid de digitala verktygens roll i dessa kontor bör belysas.

3. Teoretisk referensram

I detta avsnitt presenterar vi de teorier som används i den kommande analysen av det empiriska materialet. Avsnittet inleds med att ge en kort översikt av forskningsfältet internkommunikation och begreppen informell och formell kommunikation. Vidare presenteras ytterligare teorier som används för att besvara studiens forskningsfrågor.

3.1 Internkommunikation

Det finns många begrepp kopplade till den interna kommunikationen och forskning om internkommunikation förekommer under en mängd varierande rubriker i den internationella litteraturen (Olsson & Johansson, 2013). Ett av dem är organisationskommunikation som är ett stort forskningsfält som bland annat studerar kommunikationen mellan chefer och medarbetare, förändringskommunikation, kommunikation om visioner och mål samt kommunikation om identitet och kommunikationsteknologi (Heide, Johansson & Simonsson, 2012). Även forskningsfältet strategisk kommunikation berör den interna kommunikationen och studerar begrepp såsom *employee communication*, *employee relations*, *internal public relations* samt *internal communication*. Dalfelt, Simonsson och Heide beskriver i artikeln ”Organisationskommunikation – ett forskningsfält på framväxt” (2001) att gränserna inom fältet är något problematiska och flytande, en del forskare inkluderar både intern och extern kommunikation under fältet andra inte. Betoningen har dock sedan 1960-talet framförallt legat på den interna kommunikationen även om gränsen idag är alltmer flytande och svårdefinierad. Även inom formell och informell kommunikation råder olika uppfattningar om vad som ska inkluderas inom fältet organisationskommunikation (Dalfelt, Simonsson & Heide, 2001). Vi kommer i denna studie att inrikta oss på den interna kommunikationen och studera både den formella och informella kommunikationen.

Det finns många fördelar med att ha en god internkommunikation. Effekten av en trygg kommunikation mellan de anställda och ledare på företaget kan göra ett företag mer effektivt och konkurrenskraftigt (Olsson & Johansson, 2013). Andra goda effekter av en välfungerande internkommunikation är att företaget får ett högt socialt kapital, vilket i sin tur kan leda till ökad produktivitet, effektivitet, mer nöjda och engagerade medarbetare samt ökad kvalitet (Olsson & Johansson, 2013). Förtroendet för ledningen och chefer samt motivationen i företaget kan öka på grund av en god internkommunikation. De anställdas vilja att stanna kvar i företaget ökar. Bra kommunikation från chefer gör de anställda mindre villiga att lämna sina anställningar och det kan även minska sjukfrånvaron. Stärkt gemensam vision, engagemang och vilja till förändring är andra positiva effekter av en effektiv internkommunikation enligt Olsson och Johansson (2013).

3.2 Informell och formell kommunikation

I litteraturen är uppdelningen i de båda begreppen formell och informell kommunikation vedertagna (Meadows, 1998). Formell kommunikation är ofta i sammanhang där dokument används och kan arkiveras, inlägg som är offentliga och publicerade. Informell kommunikation är däremot mer lättsam och ofta muntlig (Kjellberg, 2010). Innehåll och regler styr inte på samma sätt denna typ av kommunikation. Formell kommunikation är ofta extern och planerad samt finns i större utsträckning i skrift och detta gör att den på ett enklare sätt kan lokaliseras i efterhand (Kjellberg, 2010). Skillnaderna mellan informell och formell kommunikation påverkades av inträdet av digital kommunikation (Kjellberg, 2010). Det har påtalats att formella interaktioner numera kan ske online och att den informella kommunikationen, som tidigare framförallt skedde vid kaffeapparaten, även denna kan ske online (Yasin, Suriani, & Hock Heng, 2016). Denna insikt underlättar förståelsen för de digitala verktygens roll i det aktivitetsbaserade kontoret. Att särskilja mellan den formella och informella kommunikationen är inte alltid helt enkelt då val av medier inte alltid avgör vilken slag kommunikation som förekommer. Innehållet i ett mail kan vara både formellt och informellt vilket gör frågan än

mer komplex. Exempel på formell kommunikation kan vara ledningens kommunikation med sina medarbetare genom formella kommunikationskanaler. Kommunikationskanalerna påverkas i stor utsträckning av organisationsstrukturen (Falkheimer & Heide, 2007). Information från en chef vid ett informationsmöte, pressmeddelande till journalister och information via e-post är exempel på sådant som räknas som formell kommunikation (Falkheimer & Heide, 2007). Formell kommunikation fungerar ofta väldigt bra i förutsägbara och rutinmässiga situationer (Falkheimer & Heide, 2003). I den formella kommunikationen är innehållet ofta begränsat och hur man använder kommunikationskanalen förutbestämt. Medarbetarnas kommunikation till sin chef och andra medarbetare räknas också som formell kommunikation (Falkheimer & Heide, 2007).

Informell kommunikation fyller ofta en viktig funktion när det gäller organisation medlemmarnas förståelse och inläring. Till skillnad från formell kommunikation är informell kommunikation utanför ledningens kontroll (Falkheimer & Heide, 2003). Det kan vara spontana samtal och vardagssamtal som inte är planerade och det finns inga bestämda tider eller bestämmelser om var och hur länge de sker (Falkheimer & Heide, 2014).

Det är vanligt att det finns en uppfattning att anställda inte bör ägna arbetstid åt att småprata i korridorerna eftersom man då inte är produktiv, men ofta är det en viktig del av organisationsmedlemmarnas förståelse och inläring. På detta vis kan medarbetarna ta till sig information och nya instruktioner (Falkheimer & Heide, 2003). Volymmässigt är informell kommunikationen den största kommunikationsformen som förekommer i en organisation visar tidigare forskning (Falkheimer & Heide, 2007).

Tidigare forskning har studerat den formella och informella kommunikationen i olika former. I denna studie studeras hur den formella och informella kommunikationen ser ut i det aktivitetsbaserade kontoret. Olle Persson skriver i sin avhandling *Informell kommunikation bland forskare och tekniker* (1980) om tidsvinsterna med att inte alltid använda skriftlig kommunikation utan betonar att vi ibland istället bör använda oss av muntlig kommunikation med våra kollegor för att spara tid. Sara von Platen (2006) betonar i sin avhandling vikten av meningsskapande kommunikation bland medarbetare.

3.3 Det meningsskapande synsättet

Med anledning av att studien ämnar förstå hur medarbetare inom organisationer med aktivitetsbaserade kontor kommunicerar och interagerar med varandra, är det värdefullt att studien utgår ifrån det meningsskapande synsättet på kommunikation. Studien sker i en organisationskontext och därmed är det lämpligt att använda en teori från organisationsforskningen som behandlar meningsskapande. I litteraturen har det påtalats att forskaren Weick haft stor prägel på organisationsforskningen och begreppet meningsskapande, varvid studien nyttjar Weicks (1979) teori om meningsskapande (Heide, 2002).

Det meningsskapande synsättet går in i och hör ihop med det socialkonstruktionistiska perspektivet, vilket behandlar hur människor tolkar och skapar mening (Heide, 2002). Weick (1979) menar att det är en förutsättning för företags existens att de anpassar sig till sin omgivning, vilket är förenligt med den tanke som forskarna Katz och Kahn (1966) framlägger i *The Social Psychology Of Organizations*. I denna bok beskriver de organisationer som öppna system. Det framhålls att dessa system ständigt utbyter information och material med organisationens omgivning. (Katz & Kahn, 1966) Det som skiljer Weick (1979) med Katz och Kahns (1966) syn är att dessa ser omgivningen som objektiv och konkret, medan i Weicks teori utgörs organisationers omgivning av den information som organisationsmedlemmarna reagerar på istället för den fysiska omgivningen. Av detta följer att medarbetarna aktivt skapar mening i den information som är i dess omgivning, istället för att uppfatta omgivningen som given. Därmed producerar organisationsmedlemmarna en social verklighet, eftersom dessa inte endast reagerar på informationen utan de är även delaktiga i skapandet (enact) i den sociala verklighet som omgärdar organisationen (Heide, 2002). Enligt Weick (1995) är meningsskapande en social process som sker mellan människor, där även Maitlis (2005) menar att meningsskapande i grunden är en social process. Weick menar också att organisationers sociala verklighet kan betraktas som en kommunikationskonstruktion, vilket medför att det är lämpligt att undersöka de mänskliga kommunikationsprocesserna i organisationer (Heide, 2002). Eftersom vi är intresserade av hur kommunikationen som innefattar hur de anställda skapar mening och

kommunicerar är det intressant att undersöka kommunikationen med ett meningsskapande synsätt i det aktivitetsbaserade kontoret. Detta ger oss en tydligare bild av eventuella kommunikationsmönster i ett aktivitetsbaserat kontor.

3.4 David Bohms dialogteori

När medarbetarna genomför möten fysiskt eller har möten online vilket är formella kommunikationsaktiviteter, står dialogen i centrum. David Bohm är nära förknippad med konceptet kring dialog, vad en dialog är och vilka positiva effekter dialog kan ha i en organisations arbete i grupp (Bohm, Factor & Garret, 1991). Bohm menar att en dialog är en fri och öppen tankelek, men att det i organisationer finns existerande regler och hierarkier. Regler kan göra att dialogen inte blir väl genomförd då det inte är en fri tankelek. I en dialog är det ingen part som strävar efter att ensidigt vinna på interaktionen, utan det är på så vis att alla vinner om en part vinner (Bohm, 1996). Det är helt enkelt ett deltagande där individerna vinner tillsammans. Därmed skiljer sig en dialog kraftigt från en diskussion, där alla parter istället framhåller sin syn på saken och försöker att vinna eller skapa en gynnsam position för sig själv (Bohm, 1996). Denna teori kan användas för att bättre förstå förutsättningar för en god dialog. God dialog är en förutsättning för en bra internkommunikation och det är intressant att studera förutsättningarna för detta i ett aktivitetsbaserat kontor med hjälp av denna teori.

3.5 Interna sociala medier och informella nätverk

Den interna kommunikationen inom organisationer har förändrats med inträdet av olika digitala verktyg, framförallt användandet av sociala medier (Yasin et al., 2016). Organisationer använder alltmer sociala medier internt, däribland Yammer och Facebook, för att exempelvis stimulera samarbete inom organisationen (Van Looy, 2016). Det betonas även att när det gäller denna typ av sociala medier är det viktigt att främja användandet internt (Van Looy, 2016).

Den utbredda användningen av sociala medier påverkar affärslivet på ett djupgående plan, där den hierarkiska strukturen eroderas, och kommunikation samt samarbeten skapar mer omfattande nätverk för de anställda inom organisationen (Georgescu & Popescu, 2015).

Sociala medier har en fördel när det gäller hur rikt mediet är, vilket medför att många organisationer föredrar att nyttja dessa medier som plattform för kommunikation med organisationsmedlemmarna (Yasin et al., 2016). Det har konstaterats att sociala medier främjar kommunikation internt och uppmuntrar informella samarbeten (Treem & Leonardi, 2009), vilket ofta är en önskan när organisationer väljer att övergå till ett aktivitetsbaserat kontor.

En stor andel av forskningen kring interna sociala medier har nyttjat termen ”enterprise social media”, där definitionen av detta understrukt den tekniska aspekten av mediet, men eftersom studien har ett kommunikationsperspektiv som utgångspunkt används istället den definition som Thøis Madsen (2016) framhållit. Thøis Madsen (2016) definierar interna sociala medier som användarvänliga webbaserade kommunikationsplattformar inom en organisation där organisationsmedlemmarna kan kommunicera, interagera, nå varandra och skapa förståelse. Teorin om *employee voice* och *employee silence* har använts i litteraturen för att belysa den roll som organisationsmedlemmar har i den interna kommunikationen (Thøis Madsen, 2016). Morrison (2011) har definierat *employee voice* som kommunikation av idéer, åsikter, förslag och bekymmer gällande arbetsrelaterade frågor med avsikt att förbättra en enhets eller organisationens funktion. *Employee silence* innebär i korthet att organisationsmedlemmar inte delar med sig av sina tankar och idéer (Morrison, 2011). Vidare har DiMicco et al. (2008) framhållit tre anledningar till varför medarbetare kommunicerar via interna sociala medier. Dessa anledningar benämns som omtänksamhet (caring), klättring (climbing), kampanjande (campaigning), där de två sista motiven baseras på individens personliga vinning (DiMicco et al, 2008). Enligt Thøis Madsen (2016) är det möjligt att både organisatoriska och personliga motiv påverkar kommunikationen via interna sociala medier och att den dynamik som tas upp i teorin kring *employee voice* och *silence* sannolikt påverkar kommunikation via interna sociala medier, varvid denna teori nyttjas för att förstå användningen av interna sociala medier. Internet har gjort att informella nätverk blivit allt

viktigare hävdar Robin Teigland professor vid Handelshögskolan i Stockholm med flera (Skog et al., 2017) och där kan interna sociala medier spela en stor roll för många anställda.

3.6 Digitala verktyg och dess användning

Utvecklingen inom IT-system har lett till ökade möjligheter på arbetsplatsen. Tillgängligheten har ökat och vi kan kommunicera med varandra fast vi är på olika platser vid olika tider. Relationen mellan tid och avstånd har förändrats (Norberg, 2007). Denna studie använder Bayms teori om synkron och asynkron kommunikation för att synliggöra skillnaden mellan olika digitala verktyg. Asynkrona verktyg innefattar internetsidor och webbforum (Norberg, 2007), medan för synkrona verktyg måste två parter delta i en konversation samtidigt. Det innebär att både sändaren och mottagaren måste delta och exempel på dessa verktyg är chatt, whiteboard, videokonferenssystem och IP-telefon (Norberg, 2007). Desto snabbare ett meddelande får respons desto mer är synkron är kommunikationen enligt Bayms teori (Baym, 2010). Enligt Baym (2010) finns det sju nyckelfaktorer som påverkar kommunikationen i olika medier. De är interaktivitet, tillfälliga strukturer, sociala uttryck, lagring, replikerbarhet, räckvidd och mobilitet. Interaktivitet beskriver hur lätt det är att ha sociala interaktioner via mediet. Tillfälliga strukturer innebär att vissa medier kan ge upphov till fördröjning i respons medan vissa medier är mer direkta. Sociala uttryck är mediets möjligheter att dela en omvärld och så att personerna som kommunicerar kan se varandras omnejd och replikerbarhet innebär möjligheten att spara innehållet och möjligheten att studera materialet igen. Räckvidd innebär att mediet kan nå ut till flera medarbetare. Mobilitet handlar om att vissa medier är mer oberoende av tid och rum, medan andra medier kräver att sändare och mottagare är på en särskild plats (Baym, 2010). Dessa faktorer blir mer relevanta i aktivitetsbaserade kontor. Det är intressant att ta reda på mer om vilka digitala verktyg som används och i vilka situationer medarbetarna använder olika digitala verktyg.

3.7 Social acceleration theory

För att studera vad som påverkar hur individer väljer att kommunicera används social acceleration theory, en social teori som knyter an till utvecklingen i samhället och även till den tekniska utvecklingen. Hartmut Rosas social acceleration theory (2013) handlar om varför vi upplever tidsnöd, trots all teknisk utveckling genom historien som gör att vi kan göra en massa saker mycket snabbare. Hartmut Rosa ämnar förklara paradoxen med vårt höghastighetssamhälle. Många exempel handlar om att kunna göra mer och mycket, fortare (Rosa, 2013). Rosa identifierar tre kategorier av förändringar i det moderna sociala livet: teknisk acceleration, speciellt tydlig i transport, kommunikation och produktion. Accelerationen av sociala förändringar och acceleration i livets allt högre takt (Rosa, 2013). Rosa beskriver både en faktisk och en upplevd ökning av att utföra fler saker per tidsenhet. Detta löser människan genom att göra saker snabbare med färre avbrott och genom att multitaska. Enligt Rosa handlar det om en subjektiv känsla av tidsnöd. Många människor i dagens samhälle känner att de måste skynda på och öka farten för att hänga med. Allt för att inte slösa bort sin tid och inte missa något viktigt (Rosa, 2013). Denna teori nyttjas för att skapa insikt i huruvida samhällsförändringar och teknisk utveckling i samhället påverkar val av medier och kommunikationssätt. Kommunikation är ett område som påverkas både av den tekniska utvecklingen men även av att vi i och med teknikens utveckling förväntas lösa saker snabbare både privat och i arbetslivet.

4. Metod

Det här avsnittet inleds med att förklara studiens vetenskapliga ansats och syftet med studien. Nedan presenteras och motiveras sedan studiens val av företag. Avsnittet redovisar vidare val av metod för studien, beskriver studiens urval, genomförande och det analytiska tillvägagångssätt. Detta avsnitt avslutas med en redogörelse för etiska aspekter, metodologiska reflektioner och reflektioner kring studiens kvalitet.

4.1 Vetenskapsteoretisk ansats

Studien har det socialkonstruktivistiska perspektivet som utgångspunkt och påstår därmed att världen är socialt konstruerad och att det därför inte finns någon objektiv eller mätbar sanning (Bryman, 2011). Ett konstruktivistiskt perspektiv innebär att verkligheten uppstår genom mänsklig interaktion och kunskap om verkligheten uppnås genom att forskaren tolkar dessa interaktioner (Bryman, 2011). Perspektivet hävdar att verkligheten är socialt konstruerat eftersom den sker i interaktion med andra och är subjektiv. Verkligheten är alltså inte objektiv då alla människor skapar sin verklighet utifrån sina egna erfarenheter tidigare i livet. Vi har betraktat vårt insamlade material som en tolkning av verkligheten, inte som en faktisk verklighet. Epistemologiskt utgår studien från ett interpretivistiskt och tolkande perspektiv. Studien har följt ett "hermeneutiskt" förhållningssätt av kunskapsintresse, vilket är inriktat på att förstå och tolka mänskligt beteende (Svensson, 1992).

Syftet med studien är att få en djupare förståelse för vad som händer med kommunikationen i ett aktivitetsbaserat kontor. Hur sker den formella och informella kommunikationen i ett aktivitetsbaserat kontor och vilken roll har digitala verktyg i ett aktivitetsbaserat kontor? Blir det några förändringar i kommunikationen på grund av den nya fysiska strukturen och det nya aktivitetsbaserade arbetssättet? För att studera detta har kvalitativa intervjuer genomförts med ett urval av anställda på ett svenskt telekomföretag. Studien har velat fånga de anställdas individuella upplevelser och erfarenheter kring

dessa parametrar. Det insamlade materialet har sedan tolkats och analyserats utifrån de teorier som studien valt att fokusera på.

4.2 Val av organisation

Efter att vi bestämt vår forskningsfråga valde vi att kontakta ett urval av organisationer med aktivitetsbaserade kontor. Vi hade ett antal kriterier för företagen, dels ville vi att företaget skulle ha haft kontorsformen under en tid så att det inte var helt nytt, då det inte var själva förändringen som vi ville studera. Vi ville även välja en organisation som låg i framkant vad gäller digitala verktyg då detta var centralt i vår forskningsfråga. Valet föll på ett Telekombolag som passade väl in på dessa kriterier och där vi även fick access till två kontaktpersoner. En kontaktperson arbetade på HR-avdelningen och den andra på en säljavdelning mot företag. De hade båda arbetat länge inom företaget och hade därför stora kontaktnät. Genom våra kontaktpersoner kunde vi utifrån våra urvalskriterier få access till totalt elva intervjupersoner. Geografiskt har Telekombolaget verksamhet på flera orter i Sverige och huvudkontor ligger i Stockholm. Företaget finns på flera marknader utanför Sverige.

4.3 Val av metod - kvalitativa intervjuer

Studien använde sig av en kvalitativ metod. En kvalitativ ansats är att föredra om frågeställningen handlar om att förstå, hitta unika aspekter eller finna ett mönster (Trost, 2012). En kvalitativ studie fokuserar på att kartlägga mänskliga upplevelser, tolkningar och perspektiv (Svensson, 1992). Då studien syftar till att studera medarbetarnas vardag och erfarenheter i ett aktivitetsbaserat kontor så är kvalitativa intervjuer ett lämpligt val av metod. Intervjuer är ett unikt sätt att få tillgång till andra människors erfarenheter och kunskap hävdar Eksell och Theander (2014) i sin bok *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. Genom intervjuer kan vi studera fenomen som inte går att observera. Vi kan få tillgång till information om personens beteende och tankar i olika situationer (Patton, 1990). Eftersom vi i studien vill få en djupare förståelse om varför folk gör vissa val valde vi att inte använda oss av observationer utan istället

kvalitativa intervjuer. Vid observationer hade vi kunnat se hur användningen av digitala verktyg såg ut men vi hade inte kunnat få någon djupare förståelse för vad som påverkar valet. Även när det gäller frågan om den informella och formella kommunikationen i ett aktivitetsbaserat kontor ville vi kunna ta reda på mer om vad som påverkar medarbetarnas val av medium och kommunikationssätt.

4.4 Urval

Studiens urval är gjort för att få ett så rikt material som möjligt. Ett strategiskt urval har gjorts utifrån våra på förhand angivna kriterier, av våra kontaktpersoner på företaget. Vi har valt att ha två olika kontaktpersoner på företaget för att få ett brett urval av intervjupersoner från många olika avdelningar. Studiens urval har alltså gjorts efter ett antal kriterier. Vi efterfrågade ett urval av blandade yrkesroller, blandade kön, blandade åldrar och både mellanchefer och medarbetare, allt för att få ett så brett urval som möjligt. Genom att först välja ut ett antal kriterier och sedan personer används ett så kallad strategiskt urval (Trost & Hultåker, 2016). I studien strävade vi efter ett varierat urval eftersom vi vill få variation i svaren från de som blev intervjuade om det fanns någon sådan, allt för att få en så bred och nyanserad bild som möjligt (Trost & Hultåker, 2016). Genom att intervjua respondenter med olika positioner, olika ålder och kön kan vi se om det är faktorer som påverkar respondenternas åsikter i frågan.

4.4.1 Respondenterna på Telekombolaget.

Titel	Kön	Benämning
Mellanchef	Man	T1
Medarbetare	Man	T2
Medarbetare	Man	T3
Medarbetare	Man	T4
Medarbetare	Kvinna	T5
Mellanchef	Kvinna	T6
Medarbetare	Man	T7
Medarbetare	Kvinna	T8
Mellanchef	Man	T9
Medarbetare	Kvinna	T10
Medarbetare	Man	T11

4.5 Genomförande av intervjuerna

Alla intervjuer genomfördes genom personliga intervjuer. Eftersom vi ville ha möjlighet att läsa av kroppsspråket bokade vi in personliga intervjuer. Intervjuerna genomfördes på företagets huvudkontor i ett tyst konferensrum. Totalt genomfördes elva intervjuer fördelade på två dagar. Inför varje intervju hade vi förberett oss noga. Vi hade testat vår ljudinspelning på förhand (Bryman, 2011) och sett till att följa samma rutiner vid alla intervjuer. Innan intervjun gav vi information om syftet med undersökningen. Vi berättade ungefär hur lång intervjun kommer att vara, att de som intervjupersoner kommer vara anonyma och hur materialet kommer att behandlas och användas. Under intervjuerna användes en på förhand utarbetad intervjuguide (se bilaga).

I denna studie har vi använt oss av semistrukturerade intervjuer. Detta anser vi är en bra metod då vi vill ha möjligheten att kunna ställa följdfrågor till intervjupersonernas svar (Bryman, 2016). Vi vill som forskare vara öppna och flexibla i intervjuerna. Semi-strukturerad intervju ger oss ett större spelrum att agera utifrån beroende på hur den intervjuade personen svarar (Bryman, 2016). Vi ville inte styra intervjun helt utan låta den som blir intervjuad delvis styra vad vi pratar om. Det kunde vi göra genom att använda denna typ av intervjuteknik. Vi använde en intervjuguide, men vi gjorde vissa tillägg vad gäller frågor och ordningen på frågorna (Bryman, 2016). De elva intervjuer som genomfördes var mellan 35-45 minuter. Vi var båda med och intervjuade vid alla tillfällen för att se om vi tolkade informationen på liknande sätt.

4.6 Beskrivning av intervjuguide

Vi valde att ha med tre stycken rubriker i vår intervjuguide. Den första rubriken var tema, där vi skapade olika sorters teman som var intressanta för oss att studera. Rubrik två var övergripande frågor, vilket var breda frågor och den tredje rubriken var fördjupande frågor vilka gick in mer i detalj på olika aspekter. Vi strukturerade olika sorters frågor, så att vi skulle få en bra överblick angående intervjupersonens uppfattning i frågan. Vi såg även till att våra frågor inte skulle vara för komplexa, då det skulle finnas en risk att intervjupersonen inte skulle förstå, vilket hade inneburit att vi gått miste om

värdefull information. Vi var noga med att ha i åtanke att alla inte är insatta i kommunikationsaspekter, begrepp och teorier, därför ställde vi frågor som var lätta att förstå, men som ändå gav oss värdefull information (Kvale & Brinkmann 2014).

Om det vara någon fråga som intervjupersonerna inte förstod så hade vi förberett så att vi skulle kunna förklara vad begreppet betydde. Därtill var vi noga med att ställa olika slags frågor, såsom inledningsfrågor uppföljningsfrågor, direkta frågor och sonderande frågor (Kvale & Brinkmann 2014). Genom denna struktur kunde vi få en god spridning på svaren och information som var både bred och som gick in på detaljnivå.

För att intervjupersonen inte skulle känna att de satt på ett förhör med två personer som stirrade på denne så hade vi en klar idé hur vi skulle uppträda. Vi valde att ha lite kallsnack innan intervjun, där vi presenterade oss och sa att vi var mycket glada att de tog sig tid att ställa upp. Dessutom så var vi noga med att le för att få till en härlig stämning, så att intervjupersonen skulle öppna upp sig. Det var även mycket viktigt för oss att vara pålästa på ämnet så att vi skulle framstå som kunniga och tydliga och ge en känsla av att vi tog detta på allvar (Kvale & Brinkmann, 2014), inte minst för att vi tog deras tid i anspråk. Vi ville få intervjupersonen att känna sig bekväm så att denne skulle svara på våra frågor på ett bra vis. Under intervjuerna så spelade vi in intervjun för att notera allt som avhandlades och för att vi skulle kunna vara hundra procent koncentrerade på att ställa frågor och lyssna istället för att anteckna. När vi var klara med alla intervjuer så var det dags att transkribera all information. Genom att lyssna och skriva ut i detalj vad som berättades under intervjun och vem som sa vad har vi kunnat studera materialet vidare (Kvale & Brinkmann, 2014).

4.7 Analytiskt tillvägagångssätt

I analysprocessen har vi använt oss av kvalitativ analys och först gjort en vertikal läsning och sedan övergått till en mer horisontell läsning där vi sökt efter olika teman i det empiriska materialet. Vi har även utifrån det empiriska materialet försökt göra kopplingar till teorin för att hitta eventuella mönster och

intressanta aspekter i materialet (Eksell & Thelander, 2014).

Vid analysen försökte vi först att sortera det empiriska materialet. Vi inledde med att läsa igenom allt material. Sedan sökte vi efter centrala tankar och teman i materialet. Vilka centrala och återkommande ämnen diskuterar respondenterna? Hur beskrivs olika saker av respondenterna (Rennstam & Wästerfors, 2015)? Av återkommande innehåll valde vi ut ämnen och lät bilda teman. Vi markerade olika typ av innehåll med olika färgkodningar. Materialet lästes flera gånger så som kvalitativt material bör göras. I enlighet med Eksell och Thelanders (2014) riktlinjer valdes olika delar ut och bort i det empiriska materialet. Genom att gå från att läsa intervju till att sortera materialet efter olika teman fick vi en klarare bild av intressanta områden. Olika analytiska teman skapades genom tematisk rubriksättning. I ljuset av våra teorier har materialet sedan studerats och analyserats.

4.8 Etiska aspekter

Det finns flera etiska aspekter som är viktig att ta hänsyn till när en vetenskaplig studie genomförs. Bland annat kravet på information, samtycke, krav på konfidentialitet och krav på hur informationen kommer att användas (Kvale & Brinkman, 2014). Deltagarna ska veta vad studien handlar om och syftet med studien. Deltagarna måste samtycka till att vara med och de bör ges möjlighet att vara anonyma. Genom att hålla alla respondenter anonyma ville vi få dem att känna sig så bekväma som möjligt med att i möjligaste mån förse oss med sanningsenliga svar. Vi har även informerat om var och hur resultatet ska användas och publiceras (Kvale & Brinkman, 2014).

Vid varje intervju har den intervjuade blivit tillfrågad i fall inspelning av intervjun godkändes. Ingen av de intervjuade reagerade på detta eller hade några problem med att vi spelade in intervjun. Det empiriska materialet har behandlats strikt konfidentiellt och endast vi som genomförde studien samt vår handledare har haft tillgång till materialet. Intervjuerna genomfördes i ett stängt mötesrum på företaget för att öka konfidentialiteten. Vi har varit noga med att beskriva hur materialet kommer att hanteras för att skapa trygghet för de intervjuade. Genom att både behålla organisationen och de anställdas namn

och position anonymt har vi kunnat garantera att de inte ska kunna identifieras. Organisationen har erbjudits möjligheten att vara helt anonym i vår undersökning. Innan intervjuerna inleddes har vi förtydligat studiens ramar och beskrivit hur materialet kommer att behandlas. För att vara säkra på att leva upp till de etiska riktlinjerna inom forskning har vi fått in ett informerat samtycke från alla de intervjuade och frågat om de godkände inspelning av intervjuerna på förhand. I enlighet med gällande praxis får forskning bara utföras om forskningspersonen har samtyckt till den forskning som avser honom eller henne. Ett samtycke gäller endast om forskningspersonen på förhand har fått information om studien och dess syfte (Kvale & Brinkmann, 2014). Samtycket skall vara frivilligt, klart uttalat och noga angivet till viss forskning, samt dokumenteras. Samtycke får när som helst tas tillbaka med omedelbar verkan. I samband med att intervjun inleddes kontrollerades detta och dokumenterades genom inspelning. Deltagandet bland respondenterna har varit helt frivilligt och alla respondenter har varit välinformerade om syftet och att de när som helst hade rätt att avbryta intervjun.

4.9 Metodologiska reflektioner

I alla studier finns styrkor och svagheter således även i denna studie. Det är framför allt två saker som påverkar resultatet i vår studie. Det ena är urvalet av intervjupersoner och det andra är kvaliteten på intervjuerna. Något som även kraftigt påverkar analysen är kvaliteten på intervjuerna (Kvale & Brinkman, 2014). Vi har därför fokuserat på att få en god kvalitet på dessa. Vi har varit noga med att få en bra kvalitet på interaktionen i intervjuerna (Kvale & Brinkman, 2014). Vissa intervjupersoner har varit lättare att intervjua än andra, eftersom de har gett tydligare och mer beskrivande svar än andra. De var alla mycket samarbetsvilliga och eftersom vi vet att intervjuaren är det viktigaste forskningsverktyget i denna studie har vi läst in oss på hur vi som intervjuare bör agera (Kvale & Brinkman, 2014). Att använda ett strategiskt urval kan både vara en för och nackdel. En fördel om man ser till att skapa ett brett och varierat urval av olika respondenter vilket kan ge oss en så bred och nyanserad bild av olika åsikter i frågan. En nackdel i vår studie är att kontaktpersonerna

ändå till viss del kan ha påverkat urvalet. För att inte endast en person skulle styra vårt urval valde vi dock att använda oss av två olika kontaktpersoner. Detta gav oss även möjlighet att få in personer från flera olika avdelningar. Våra kontaktpersoner på företaget har valt ut respondenter utifrån specifika urvalskriterier dock kan det tänkas att det finns vissa personlighetstyper som är mer benägna att bli intervjuade. Ofta väljs omedvetet personer som tycker om att ta plats och är sociala och mer introverta personer som möjligen sitter inne med värdefull information kanske väljs bort. Alltså kan respondenterna få en något snedvriden övertikt mot personer med mer utåtriktad karaktär.

4.10 Reflektioner kring studiens kvalitet

En styrka med vår studie är att vi funnit en relevant organisation att genomföra studien hos. Organisationen är mycket relevant för denna typ av studie, eftersom Telekombolaget arbetat med det aktivitetsbaserade arbetssättet under en längre period och därför kommit in i arbetssättet. Det är även en organisation som ligger långt fram vad gäller den tekniska utvecklingen och kan därför ses som en mycket bra organisation att studera. En annan styrka med studien är att vi som forskare haft tillgång till personer från många avdelningar inom organisationen och att vi även kunnat intervjua medarbetare med många olika befattningar och arbetsuppgifter på företaget vilket ger inblick i hur det verkligen fungerar på företaget och en nära bild av verksamheten.

Enligt Lincoln och Guba (1985) finns det fyra kriterier för kvalitet inom kvalitativ forskning. Dessa kriterier är trovärdighet, överförbarhet, tillförlitlighet och bekräftelsebarhet. Lincoln och Guba (1985) anser att trovärdigheten kan öka om studien består av ett rikt empiriskt material. En styrka med vår studie är det rika empiriska materialet med elva intervjuer på mellan 35-45 minuter. Vi upplevde att vi fick ett mycket kvalitativt material med god insikt i företaget. Studien har även en bred spännvidd av olika intervjupersoner från många olika positioner och avdelningar på företaget faktorer som ökar studiens trovärdighet.

Studiens överförbarhet, det vill säga om studiens resultat kan överföras

och tillämpas i en annan studie kan uppnås genom en noggrann fallbeskrivning (Lincoln & Guba, 1985). Vi har därför tydligt beskrivit hur studien genomförts för att skapa transparens och möjlighet att genomföra liknande studier.

Enligt Heide och Simonsen (Theander & Eksell, 2014) bygger god kvalitativ forskning på flexibilitet, öppenhet för nya frågeställningar som dyker upp under studiens gång, motsatsen till standardiserade procedurer, och bestämda regler samt närhet till de man studerar. Genom val av metod, semistrukturerade intervjuer, har vi till viss del kunnat tillgodose detta då vi kunnat anpassa intervjuerna efter vad som kommit fram efter hand, då vi kunnat ställa följdfrågor om sådant som vi tyckte var intressant.

En risk vid kvalitativ studie är alltid forskarbias det vill säga att forskarens bakgrund och erfarenhet påverkar resultat vilket vi är medvetna om. Vi har därför haft ett reflexivt förhållningssätt vilket innebär att vi som forskare kritiskt reflekterade över våra egna tolkningar (Alvesson & Sköldberg, 2008). Studien hade kunnat omfatta flera olika metoder, då andra metoder kunnat fungera som ett komplement till de kvalitativa intervjuerna, vilket hade kunnat ge studien större tyngd. Eftersom studien pågick under en begränsad tid har detta dock inte varit möjligt. Studien hade även kunnat göras mer omfattande och involvera flera olika företag för att få en bredare bild. Vi instämmer dock med Silvermans (2013) tankar att om man utgår, så som vi gör, från ett socialkonstruktivistiskt perspektiv är det inte möjligt att fånga den sanna verkligheten oberoende av hur många metoder man använder. Detta eftersom alla upplever den olika och det inte finns någon objektiv eller mätbar sanning (Bryman, 2011).

5. Analys

I avsnittet analyseras det empiriska materialet djupgående utifrån studiens teoretiska ramverk. Detta ger en mångsidig bild av kommunikationen, hur kommunikationen sker och andra intressanta aspekter som kan vara av intresse för studiens forskningsfrågor. Studien har som tidigare nämnts gjorts på ett multinationellt företag i telekombranschen. Intervjupersonerna är elva till antalet och de är anonyma men omnämns som person T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7, T8, T9, T10 och T11. Intervjuerna genomfördes på plats på Telekombolagets huvudkontor i Stockholm.

5.1 Det aktivitetsbaserade kontoret och dess påverkan på kommunikationen

5.1.1 Arbetets utformning i ett aktivitetsbaserat kontor

Det har framkommit att medarbetarna upplever att de kan arbeta mer flexibelt i ett aktivitetsbaserat kontor, eftersom medarbetarna själva får välja var de vill arbeta. Respondent T4 beskrev att det tog lite tid för honom att landa i det: "För mig tog det nästan ett år att landa i det". Respondenten beskrev att människan behöver trygghet och generellt så tar det lite tid och "det är väldigt speciellt" att övergå till det aktivitetsbaserade arbetssättet. Respondent T5 beskrev att hon gillar det jättemycket eftersom hon kan planera sina dagar själv och att arbetet då blir mer produktivt samt att hon även kan arbeta hemifrån vid behov. Med andra ord uppskattar respondenten att inte vara låst till samma plats på kontoret hela dagen.

Respondent T7 beskrev att det passar honom jättebra och att han har sin laptop och inte behöver något annat. Han gillar att vara rörlig och flexibel och "springa runt lite överallt". Den tekniska utvecklingen bidrar enligt Rosa (2013) till en minskning i tiden det tar för exempelvis kommunikation att slutföras. Att kommunikation kan ske snabbare tack vare den tekniska

utvecklingen medför att flexibiliteten för medarbetare rimligtvis ökar, eftersom behovet av fysisk närvaro avtar. Rosa (2013) påtalar att både asynkron och synkron kommunikation kan ske när som helst oberoende av var mottagaren befinner sig och detta är enligt Rosa (2013) avgörande för kommunikationens karaktär. Därmed leder den tekniska utvecklingen i sig till en ökad möjlighet för kommunikation på distans. Respondenterna på Telekombolaget har nämnt att det är svårt att hitta platser, men att de uppskattar att det är möjligt att på egen hand planera sin dag. Respondent T9 beskrev att det passar honom personligen jättebra. Han beskriver att han gillar att träffa mycket folk och det gör man när man ofta sitter på en ny plats. Han beskrev även hur han uppskattar de olika miljöerna och zonerna. Det finns tysta rum, arbetsrum, collaboration room, mötesrum och fria ytor i detta aktivitetsbaserade kontoret.

Flexibiliteten för medarbetarna är därmed ett resultat av en teknologisk utveckling och en ökad frihet för medarbetarna tack vare kontorsformen, eftersom medarbetarna får arbeta på valfri plats. Denna flexibilitet bär dock med sig vissa svårigheter. T1 beskriver att det aktivitetsbaserade kontoret leder till att vissa känner en stor stress och blir sjukskrivna på grund av arbetsmiljön. T1:s reflektion av detta är att vissa individer har ett större behov av kontroll och då kan ett aktivitetsbaserat kontor vara en stor utmaning då man inte sitter på samma plats och inte har samma möjlighet att kontrollera sin vardag. Därmed kan det konstateras att den ökade flexibiliteten medför en minskad kontroll och minskad trygghet när det gäller var och med vilka man sitter med.

Det har framhållits att den tekniska utvecklingen leder till ökad social förändring som i sin tur accelererar livets takt (pace of life) och ökar trycket på teknologisk acceleration (Rosa, 2013). I avsaknad av specifika tidpunkter för vardagens aktiviteter, exempelvis kan arbete och umgänge med vänner utföras i princip när och på vilket sätt som helst, är det rationellt att organisera vardagen på ett flexibelt vis (Rosa, 2013). Den sociala accelerationen har inneburit att arbetstid inte längre bestäms utifrån ett förutbestämt schema utan istället efter ”deadlines” (Rosa, 2013), och detta blir ännu mer utpräglat i ett aktivitetsbaserat kontor. De flexibla möjligheterna ökar betydligt både vad gäller tid och plats i och med det aktivitetsbaserade arbetssättet och företagets flexibla förhållningssätt.

5.1.2 Arbetsrollens betydelse i det aktivitetsbaserade kontoret

Överlag är respondenterna positiva till kontorsformen, men det är flera respondenter som nämner att det inte passar ”andra” lika bra eller att det beror lite på vad man jobbar med. Flera respondenter beskriver att det beror mycket på vilka arbetsuppgifter som man har och om man behöver tillgång till någon speciell utrustning.

Respondent T2 sade: “För det som jag jobbar med så tycker jag att det är jättebra. Jag förstår att andra inte tycker det är lika bra, men det beror på lite vad man jobbar med”. Vissa avdelningar behöver enligt respondent T7 sitta mer ihop än andra och då kan det nya kontoret passa dessa arbetsgrupper i mindre utsträckning. Kundtjänst anser han är exempel på en avdelning som kan ha stor nytta av att alltid sitta bredvid varandra för “överhörning”. Detta illustrerar att meningsskapande kan betraktas som en social process, vilket också betonas av Weick (1995). Enligt T7:s resonemang går det att utläsa att aktivitetsbaserade kontor kan försvåra kollektivt meningsskapande, eftersom kollegor inom samma avdelning inte alltid sitter tillsammans. Weick et al. (2005, s 409) framhåller att meningsskapande sker ”i en social kontext med andra aktörer” och det tycks vara på så vis att de anställdas arbetsuppgifter influerar deras behov av att skapa mening tillsammans med andra individer. Detta förstärks även av T9:s resonemang, där denne menar att personer som arbetar med mer enskilda och mer specialiserade arbetsuppgifter inte har lika stor nytta av områden som “collaboration zonerna”. Även andra aspekter som att vissa anställda på IT och marknadsavdelningar har behov av stora skärmar som är otympliga att flytta runt på gör att det aktivitetsbaserade arbetssättet kan passa dem mindre bra. Här kan dock en distinktion urskiljas, där individer från till exempel IT-avdelning faktiskt har nytta av utbyte med andra individer, men att det aktiva meningsskapandet försvåras för dessa individer av logistiska aspekter. För individer vars arbete består av specialiserade uppgifter tycks dessa istället ha ett lägre behov av att tolka den sociala verkligheten tillsammans med andra och har därmed inget större behov av ”collaboration zonerna”.

Maitlis (2005) påtalar att meningsskapande kan betraktas som en social process. I denna tolkar organisationsmedlemmar sin verklighet och där

interaktioner med andra individer möjliggör gemensam förståelse och kollektiv handling. Med anledning av att vissa anställda har en specialiserade nivån av sitt arbete förefaller det mindre sannolikt att tolkning och förståelse skapas via sociala interaktioner, varvid behovet av meningsskapande för dessa individer sannolikt är lägre än deras kollegor. Värt att notera är dock att även om dessa individer främst skapar mening på egen hand så är det ändå att betrakta som en social process, eftersom ”faktiskt, imaginär eller underförstådd närvaro av andra” (Allport, 1985, s. 3, i Weick, 1995, s. 39) påverkar deras tankar och beteende. Slutsatsen som kan dras är att möjligheten till att aktivt skapa mening tillsammans i aktivitetsbaserade kontor försvåras för de individer som har störst behov av att skapa förståelse med individer inom samma avdelning som de själva tillhör.

En del respondenter anser även att det är svårt att tala i telefon där samtalen har en mer privat karaktär. Respondent T11 beskriver att i internationella videomöten så föredrar han att ha en lite mer privat sfär och detta kan ibland vara svårt enligt honom i ett aktivitetsbaserat kontor, där det ofta är mycket folk runt omkring, vilket medför en lite högre ljudvolym. Denna negativ kritik, att aktivitetsbaserade kontor minimerar möjligheten till en privat sfär, är förenligt med vad som framförts i tidigare forskning kring aktivitetsbaserade kontor (Brunnberg, 2000; van der Noord, 2004; Wolfeld, 2010).

När respondenterna nämner de aspekter med aktivitetsbaserade kontor som kan uppfattas som negativa hänvisar de till att andra individer upplever dessa negativa aspekter, men att de själva inte upplever det på detta sätt. Det kan vara på så vis att de är mindre villiga att ta ägarskap när de nämner de negativa aspekterna av aktivitetsbaserade kontor. Detta kan delvis vara ett uttryck för vad Morrison (2011) beskriver som employee silence, där respondenterna på Telekombolaget inte vill framföra kritik mot organisationen.

5.1.3 Dialog i det aktivitetsbaserade kontoret

Studiens empiriska material visar på en tydlig trend där digitala möten, videomöten via Skype blir allt vanligare. Däremot upplever de flesta respondenter att det innebär en sämre kvalitet på dialogen. Samt att de personligen oftast föredrar ett fysiskt möte än ett onlinemöte om de har möjlighet att välja. Möten online leder alltså enligt många respondenter till sämre dialog. "Det blir lite mer ansträngt och stelt över Skype " säger T2. Respondent T7 menade att det inte finns skillnader. Hade de suttit i ett annat land hade det varit svårare, men eftersom han träffar sina kollegor så funkar det. Dynamiken blir bra om man känner varandra menar han. Angående kvaliteten i mötet upplever de flesta att kvaliteten på mötena blir lite sämre. T4 beskriver det som om:

Nej man tappar mycket. Känns om man tappar mycket kroppsspråk och sådana saker personligen föredrar jag fysiska möten. Ska man ha en kort avstämning eller gå igenom ett avtal kan det vara bra och praktiskt. Det kan bli mer passivitet.

T4, i likhet med övriga respondenter, framhåller alltså att mötesdeltagarna blir passiva när möten sker online, vilket leder till en försämrad dialog. Denna passivitet kan leda till att möten karaktäriseras av vad Bohm (1996) betraktar som diskussion snarare än dialog, eftersom mötesdeltagarna efter att de lagt fram sin ståndpunkt blir mer passiva. För att möten ska bli fruktbara är det viktigt att dialogen står i centrum och det är tydligt att det kräver mer ansträngning från mötesdeltagarna för att dialogen ska bli gynnsam när möten sker online. Respondent T6 höll med T4 och framhöll även att man missar lätt lite av småsnacket under mötet. T1 var mest negativ av alla, då han tyckte att det blir avsevärt mycket sämre, eftersom det blir svårare att få kontakt och att folk i högre grad blir passiva. Enligt denna studie är det tydligt att de flesta respondenter upplever att det blir sämre dialog när mötena genomförs online, exempelvis över Skype. Därmed finns det en klar motsättning i vad som de flesta föredrar, vad som ger bäst förutsättningar för en god dialog och vad som i praktiken används. Hartmut Rosa nämner att accelerationen av kommunikation förändrat förhållandet till andra människor. Detta innefattas bland annat av förändrade kommunikationsmedier, vilket påverkar kvaliteten av den sociala interaktionen och även de sociala relationerna (Rosa, 2013).

Många upplever att alla kan komma till tals även om det beror en aning på

vilka som är med på mötet och att den anställde själv tar för sig. Kulturen på företaget är att man "inte ska sitta och vänta" beskriver respondent T8. Samma respondent beskrev att man kan få lite mer ingående information om man är med på ett möte på plats på kontoret än om man är med på ett möte online. Respondent T11 som arbetar i projekt menade att det är viktigt vid uppstart att ha ett fysiskt möte precis i början av ett projekt. T10 beskrev att det är mer tidseffektivt med onlinemöten för att det blir lite mer "affärsmässigt" och att om man är på plats så lägger man annars tid på småprat innan och efter mötet. Det verkar dock vara så att kvaliteten på dialogen i möten sjunker när möten sker online på Telekombolaget. Det meningsskapande perspektivet som Weick (1979) beskriver handlar om hur människor tolkar och skapar mening tillsammans med andra. Då är det viktigt med dialog och att inte bara att medarbetarna får information utskickad via mail från sin chef. Gruppmöten har troligen en ännu viktigare roll när man arbetar i ett aktivitetsbaserat kontor då de i högre grad ger utrymme för att tolka information och skapa mening tillsammans med andra individer jämfört med när man samtalar online.

5.1.4 Medarbetarnas intryck av det aktivitetsbaserade kontoret

Respondenterna framför överlag en positiv inställning till aktivitetsbaserade kontor, men samtidigt påtalar en majoritet av respondenterna att användningen av digitala verktyg har ökat samt att de föredrar muntlig kommunikation. Därmed kan det urskilja en oförenlighet i respondenternas resonemang, eftersom att de föredrar muntlig kommunikation och påtalar att detta minskar, men ändå förmedlar att de har en positiv syn på aktivitetsbaserade kontor. Denna oförenlighet kan förklaras ur det meningsskapande synsättet som beskrivits av Weick (1979), där det framhålls att den information som medarbetarna reagerar på bildar organisationens omgivning. Således skapar (enact) medarbetarna på Telekombolaget mening från den information som de omgärdas av och på så vis skapas en social verklighet.

Den oförenlighet som påvisats kan därmed tolkas som ett resultat av en socialt producerad verklighet som skapats från den information som organisationen försett medarbetarna med. Att respondenterna initialt påtalar att de är positivt inställda till kontorsformen kan därmed bero på den interna kommunikation som organisationen ägnat sig åt. Den verklighet som andra

individer producerar, till exempel att ett aktivitetsbaserat kontor är gynnsamt, blir den verklighet som den enskilde individen själv upplever, åtminstone när de inte reflekterat över vad de egentligen tycker. När respondenterna får svara mer ingående på hur de uppfattar det aktivitetsbaserade kontoret och dess effekter framförs av allt att döma en mer nyanserad bild än den som de framhåller initialt.

5.2 Informell kommunikation i det aktivitetsbaserade kontoret

5.2.1 Informell kommunikation på Telekombolaget

Informell kommunikation är kommunikation utanför ledningens kontroll (Falkheimer & Heide, 2003). Det kan vara spontana samtal och vardagssamtal som inte är planerade och det finns inga bestämda tider för den. Som svar på frågan om respondenterna upplever att den informella kommunikationen har ökat finns många intressanta synpunkter. Det finns de som tycker att man "snicksnackar" som innan, medan andra istället menar att det minskat. Respondent T3 förklarade på följande vis: "Jag tycker att det minskat. Man tappar det sociala. Digitala verktyg tar över och framförallt mail och chatt, vilket är synd tycker jag". Respondent T1 beskrev att det informella pratet har minskat eftersom man inte sitter som en homogen grupp. Denne upplever även att den informella kommunikationen har minskat lite: "Man springer väl på lite mer folk, men jag tycker inte att man pratar mer ändå". Respondent T4 beskriver den informella kommunikationen i det nya kontoret enligt följande:

Man pratar mindre, många har lurar då vill man inte störa. Jag upplever att det minskar. Man vet inte var folk sitter. Här får man springa runt. Ledord i detta arbetssätt är anonymitet skulle jag säga. Folk utspridda många hemma man vet inte var folk är. Inte som tidigare. En del sitter med lurar och då är det svårt att prata med varandra såklart.

Det finns skilda åsikter om huruvida den informella kommunikationen ökat eller minskat. Vad som dock är tydligt för oss är att respondenterna använder någon form av digitalt verktyg för att hitta sina kollegor. Det verkar finnas en diskrepans mellan vad de intervjuade faktiskt föredrar och vad det faktiskt gör. Detta grundas i att medarbetarna befinner sig på olika platser varje dag, vilket medför att medarbetarna förlitar sig på digitala verktyg för att nå varandra. Respondent T8 beskrev att hon pratar med fler olika människor men totalt sett

mindre. Dock förekommer mer variation och kommunikation med olika personer. Alla respondenter utom T4 och T8 tyckte att det är lättare att skapa nya kontakter i det nya aktivitetsbaserade kontoret. Respondent T5 tycker att hon träffar mer folk och att det blir mycket enklare att prata med folk när man inte sitter instängd på sitt kontor. ”Det är mer öppet så att säga”. Alla respondenter beskrev att det informella pratet berör både arbetsuppgifter och privat småsnack. Det är framförallt med den närmaste arbetsgruppen som man diskuterar arbete informellt. T11 svarar, som svar på frågan om hur de anställda kontaktar andra kollegor när de behöver information, att:

Jag vill gå till personen. Gillar face-to-face. Men det går typ inte så många gånger. Man vet inte var folk sitter. Då använder jag chatten och skriver till personen om var den sitter och om vi kan mötas. Är det akut då ringer jag. Men skulle vilja ha lite mer muntligt egentligen.

En del respondenter beskriver att de frågar var personen som de vill prata med sitter och antingen kommer förbi eller tar det över en chatt. Vad gäller informell kommunikation som sker muntligt angående arbetsuppgifter verkar alla inte spontant diskutera arbetsuppgifter med andra medarbetare ofta beroende på att de inte vet var folk sitter. Därför använder de digitala verktyg som Skype och chatt i stor utsträckning. En annan anledning som lyfts fram är chatten, att det är bekvämt och att man är lite lat så då blir det att man använder den istället för att gå till kollegan ifråga. Därmed sker den informella kommunikationen, i likhet med det som (Yasin et al. 2016) nämner, alltmer online. Dessutom har man alltid datorn framför sig och då går det snabbare att använda chatten. Detta resonemang påvisar motsättningen mellan kollektiv och individuell rationalitet, det vill säga att det som uppfattas som en lösning på tidsbrist på den enskilde individens nivå, den teknologiska accelerationen, har en betydande inverkan på den ökade tidsbristen totalt sett (Rosa, 2013). En respondent beskriver att denne använder mycket chatt i första hand. Anledningen till det är att det är bekvämt. Respondent T5 påtalade: ”Det är bekvämt. Jag är jävligt lat ibland ska jag erkänna. Men jag tycker det är smidigt, det är ett bra program”.

Alla respondenter, till och med T5 som sagt att hon är bekväm av sig, efterfrågar mer muntlig kommunikation av informell karaktär när de vill ha mer information eller hjälp i deras arbete av andra kollegor, istället för att

kommunicera via digitala verktyg. Däremot så använder alla digitala verktyg för att hitta sina kollegor, då de inte vet var personerna sitter i byggnaden eller om de arbetar hemifrån. Så medarbetarna vill gå till kollegan i fråga, men istället använder de digitala verktyg, för att det är svårt att gå och snacka lite spontant med kollegorna angående arbetet när alla är utspridda.

Vi får intrycket att det informella pratet som har ökat verkar vara det av privat karaktär "väder och vind", som sker vid kaffemaskinen där man kan springa på folk från alla avdelningar. Det ställe som de flesta angav som det ställe där den mesta informella kommunikationen sker var utan tvekan vid kaffemaskinerna. Andra ställen som respondenterna nämnde var plan sju som har lite mer av en loungestil samt på plan ett vid entrén. Småprat förekommer även mycket vid balkongkanterna för det är där som medarbetare möts och springer på varandra. Vid hissarna och vissa områden med soffgrupper är ställen som respondenterna också tar upp. Respondent T9 sade istället så här: "Vid kaffeautomaten. Man pratar även på lunchen. Annars också när man träffar någon i gången. Det är inte bundet till någon plats tycker jag. Det sker överallt, vilket är det fina med detta kontor". Han upplever alltså inte att det är bundet till någon specifik plats och detta tror vi har att göra med att det är mer accepterat och lättare att mingla runt, eftersom alla sitter utspritt bredvid nya personer varje dag samtidigt som de stöter ihop med nya personer vid andra ytor i byggnaden. Sammanfattningsvis är det möjligt att dra slutsatsen att digitala verktyg får en mycket central roll i det aktivitetsbaserade kontoret.

5.2.2 Digitala verktyg och interna sociala nätverk på företaget

De digitala verktyg och interna sociala nätverk som används på företaget är framförallt mail och skype, primärt med personer från samma avdelning. Även i kommunikationen med andra avdelningar används mycket mail och skype, medan telefonsamtal inte är lika vanligt förekommande. T4 berättar att han i första hand använder Skype för att kolla och om folk sitter i möten. Respondenten T1 beskriver att han använder mailen för att spara information. "Ja när man har kommit till något beslut under ett möte. Då mailar man ut vad man har kommit överens om och så".

Det digitala verktyg som de flesta angav som sitt favoritverktyg var chatten. Alla respondenter beskrev hur de använde chatten dagligen, lite hela

tiden. För videomöten används Skype for business, vilket används i stor utsträckning på företaget. Ett annat verktyg är Yammer, vilket är ett socialt nätverk för företag och ett verktyg i Microsoft Office 365.

Yammer verkar alla respondenter känna till, men för många av dem verkar det lite oklart hur de ska använda nätverket. Vissa verkar inte använda det alls och respondent T5 menar att det skulle kunna användas i mycket större utsträckning än det görs. Respondent T10 beskrev att Yammer borde användas mer för att skapa korsdiskussioner mellan personer i samma arbetsroll. Respondenterna instämde i det som litteraturen påtalat kring vikten av informella nätverk sedan framväxten av internet. Respondenterna menade att informella nätverk blir allt viktigare i ett aktivitetsbaserat kontor. Yammer framhölls som ett sätt att främja informella nätverk online och bidra till ett större utbyte mellan medarbetare. Detta används dock inte i stor utsträckning, vilket enligt respondenterna grundas i okunskap kring hur det ska användas. Enligt DiMicco et al. (2008) är omtänksamhet (caring) ett motiv för kommunikation via interna sociala medier. Vissa respondenter har påtalat att man blir mer anonym i ett aktivitetsbaserat kontor, där den relationella aspekten därmed delvis missgynnas. Detta kan möjligen påverka viljan att vara omtänksam mot andra individer. Social acceleration theory (Rosa, 2013) kan även ha ett förklaringsvärde när det gäller användningen av interna sociala medier i ett aktivitetsbaserat kontor. När individer upplever sig ha begränsat med tid är det rimligt att anta att de inte prioriterar att nyttja diverse nya interna sociala medier, utan att mer etablerade digitala verktyg för informell kommunikation används.

Flera respondenter beskrev att de arbetar med folk på andra orter i Sverige och använder därför ofta mail och chatt. Vissa avdelningar arbetar även med andra länder och då används enligt respondent T2 Skype mycket. Respondent T5 berättar att hon använder Skype ibland för bland annat anställningsintervjuer. Hon betonar vikten av digitala verktyg: ”Med tanke på att man sitter mer utspritt blir digitala verktyg betydligt viktigare”. Hon påtalade också att Telekombolaget måste ”vara det man säljer”, nämligen att medarbetarna ska kunna vara flexibla och arbeta överallt, precis som kunderna ska kunna göra. Då man säljer digitala verktyg och lösningar bör man som företag självklart även själva använda dessa menar respondent T5.

5.2.3 Den informella kommunikationens ändrade skepnad

Respondenterna har olika syn på huruvida den totala mängden informella kommunikationen har ökat eller minskat med det aktivitetsbaserade kontoret. Vad som dock är tydligt är att de flesta av respondenterna föredrar muntlig kommunikation av informell karaktär, men att de istället använder digitala verktyg för detta, där användning av chatt är mest framträdande. Därmed finns det en skillnad mellan vad som föredras och vad som faktiskt används. Detta kan delvis förklaras av social acceleration theory (Rosa, 2013), med andra ord att dessa individer anser det som tidseffektivt att använda digitala verktyg och att de upplever att de har begränsat med tid. Andra faktorer som nämns är att det är bekvämt. Det har även framkommit att man träffar fler människor i ett aktivitetsbaserat kontor, vilket enligt ett antal respondenter underlättar nätverkande. Möjligheten för muntlig kommunikation av informell karaktär försvåras dock av att medarbetarna befinner sig utspritt samt att det inte finns tid och möjlighet att ta reda på var andra medarbetare sitter. Detta leder därmed till att chatten blir ett digitalt verktyg som spelar en stor roll för att facilitera informell kommunikation på Telekombolaget. Denna typ av digitala verktyg är enligt Baym (2010) att betrakta som synkrona och att exempelvis chatt används istället för andra verktyg som är mindre synkrona kan förklaras av att medarbetarna får respons snabbare och att det är mer interaktivt. Det kan alltså konstateras att den informella kommunikationen i aktivitetsbaserat kontor sker på ett annat sätt än tidigare, där den informella kommunikationen alltmer sker via digitala verktyg. Detta understryker den betydande roll som de digitala verktygen har för att facilitera informell kommunikation i ett aktivitetsbaserat kontor.

5.3 Formell kommunikation i det aktivitetsbaserade kontoret

5.3.1 Den formella kommunikationens karaktär på Telekombolaget

Enligt Kjellberg (2010) är formell kommunikation ofta i sammanhang där dokument används och kan arkiveras, inlägg som är offentliga. På

Telekomföretaget används flera kanaler för formell kommunikation, framför allt mail, digitala skärmar, intranätet, muntlig kommunikation via chefen, avdelningsmöten och veckomöten. Det förekommer även möten i olika projekt konstellationer. Något som även förekommer en gång i månaden är möten då Vd:n håller en presentation på huvudkontoret så kallad arenamöten. Respondent T1 berättar:

Vår Sverige VD kör arenamöten en gång i månaden. Då står vi här nere. Sedan är det en filmad presentation. Då står alla på läktaren och kollar. Det är skithäftigt faktiskt. I och med att kontoret är öppet och fler våningar så kan alla på respektive våningsplanen kolla på mötet från balkongerna, vilket skapar en god företagskänsla som kan leda till diskussioner medarbetare emellan. Arena mötena är en filmad presentation som sänds live och som medarbetare även kan se på i efterhand via intranätet.

Detta visar att möten sker på lite olika sätt och gällande veckomöten har vissa avdelningar veckomöten varannan vecka, vissa varje vecka och vissa var tredje vecka. T1 beskrev att han har veckobrev som han skickar ut och att han har mycket möten men även skickar mycket mail. Angående möten med andra avdelningar så är det också mycket olika då de intervjuade kommer från många olika avdelningar. En del har bokade möten med andra avdelningar en del har mest egna interna möten med sin arbetsgrupp. Formell kommunikation går framförallt ut via cheferna och intranätet. Respondent T6 beskriver: ”Vi har mycket information på intranät. Målen kommer som en artikelserie på intranätet. Oftast kommer först information från närmaste chef sedan kan man läsa mer på intranätet.”

Intranätet verkar vara en stor källa till information då det läggs ut mycket information där. Flera respondenter nämnde att det fanns många skärmar i kontoret, via dessa går olika slags formell kommunikation ut. Dessa skärmar verkar vara en effektiv formell kanal, då de sprider information som gör att de anställda får insyn i företaget och kan hålla sig uppdaterade. Det empiriska materialet visar på att de anställda upplever sig ha tillräckligt med information och insyn i företaget då ingen efterfrågade mer information eller ansåg att de saknade information på ledningsnivå. En del respondenter nämnde att de har så kallade one-to-one möten, vilket är ett möte som hålls i princip en gång i månaden, där chef och medarbetare utvärderar medarbetarens arbetsinsats och personliga mål samt diskutera vad som fungerar bra och vad som fungerar mindre bra.

Respondent T2 menade att "Skypemöten blir mer och mer vanligt". Respondent T5 uttrycker att hon försöker bli mer "skypig" och använda Skype mer. Samma respondent framhöll fördelarna när personer inte alltid kan vara på plats eller när folk är sjuka, då har de möjligheten att arbeta hemifrån. Ett bra "mellanläge" menar respondenten. T2 beskrev att fysiska möten nog är vanligast men att ca 30-40 procent av mötena sker via Skype. Detta beror på att många möten med andra länder och att de förekommer kundmöten där kunden inte sitter i Stockholm. En annan respondent hävdar att det är 50/50 mellan fysiska möten och onlinemöten. T9 beskrev att han absolut har flest möten online. Överlag används Skype med video väldigt aktivt på företaget och vi drar slutsatsen att det enligt samtliga intervjuer är något som ökar mer och mer.

Den formella kommunikationen på företaget är att betrakta som asynkron kommunikation (Baym, 2010). Respondenterna lyfte fram att de använder mail för formell kommunikation, vilket kan förklaras av att man vill ha kommunikationen dokumenterad och detta möjliggörs med mail eftersom interaktionen kan lagras och har en stor replikerbarhet (Baym, 2010). Detta skiljer sig därmed från när medarbetarna kommunicerar informellt, eftersom i de fallen tycks responsivitet och tidsbesparing värderas högre än möjligheten till dokumentation av kommunikationen. Intranät används på Telekombolaget för formell kommunikation med syfte att göra medarbetarna informerade och uppdaterade i verksamheten. Att intranätet används som ett sätt att förmedla ut den formella kommunikationen beror troligen på den stora räckvidd som intranät har.

Andelen möten som sker online på Telekombolaget har ökat sedan införandet av det aktivitetsbaserade kontoret. Det framhölls att flera möten numera sker online istället för på plats, där den geografiska spridningen spelar en stor roll. I aktivitetsbaserade kontor sker mycket av arbetet på valfri plats och detta får till följd att det är svårare att samla alla mötesdeltagare på plats. Att möten online ökat kan även förklaras med hjälp av social acceleration theory (Rosa, 2013), eftersom både viljan att spara tid och den tekniska utvecklingen i samhället gör det mer lättillgängligt och naturligt att använda digitala verktyg för formell kommunikation, som till exempel planerade möten. Att hålla möten online blir desto mer påtagligt i ett aktivitetsbaserat kontor, eftersom här främjas flexibilitet och detta leder till att fler väljer att vara på en

annan plats än på kontoret, varvid användningen av digitala verktyg tycks bli mer utbredd. Denna studie visar på att viktiga faktorer när det gäller formell kommunikation för medarbetarna är möjligheten att kunna spara och lagra informationen, varvid mail används frekvent.

5.4 Vikten av informella nätverk i ett aktivitetsbaserat kontor

Internet har enligt Skog et al. (2017) gjort att informella nätverk blivit allt viktigare. Det blir tydligt att det underlättar arbetet på företaget om man har många kontakter. Flera respondenter nämnde detta under sina intervjuer och flera av dem har arbetat många år på bolaget. T2 sade: ”Telekombolaget är ett stort företag. Det är betydligt lättare att få saker gjort om man har ett bra kontaktnät. Nu har jag varit här länge så jag känner ju väldigt många“. T6 nämnde: “Ja som nyanställd så blir det lite ensamt innan du bygger upp ett nätverk. Innan man hittar sitt nätverk. Det ställer högre krav på dig som anställd att bygga upp sitt nätverk så man har någon att heja på när man rör sig mellan våningarna annars flyter man omkring”. Dessa citat visar på att det är mycket viktigt att skaffa sig ett informellt nätverk för att kunna genomföra sina arbetsuppgifter på ett effektivt sätt i ett aktivitetsbaserat kontor, men även för samhörigheten på företaget. Det aktivitetsbaserade kontoret ställer höga krav på medarbetaren att själv identifiera sitt nätverk. Respondent T6 sade: “Det är väl lite nackdelen med aktivitetsbaserat kontor. Det kräver mer att lära känna någon. Man tappar lite av det personliga lagret av kollegorna.” I intervjuerna framgick att många avdelningar hade lite mer informella aktiviteter efter arbetstid för att främja byggande av informella nätverk.

Vissa respondenter exempelvis T8 nämnde att hon snarare har kontakt med enskilda personer än hela grupper på företaget. Många respondenter påtalar att Telekombolaget vill att man som medarbetare ska ta reda på mycket själv och därför är det extra viktigt med informella nätverk på detta företag. Nedanstående citat av respondent T11 bekräftar detta: “Telekombolaget är ett företag där mycket information inte finns dokumenterad utan man måste helt enkelt finna rätt person för att få information om något”.

Det spelar naturligtvis en roll vilken tjänst medarbetaren har och därav

vilket behov av nätverk denne behöver ha på bolaget. I vissa tjänster krävs i större utsträckning ett nätverk än i andra tjänster. Det finns många olika sätt att skaffa sig informella kontakter. Två av respondenterna, T2 och T4, beskriver till exempel en träningsgrupp för militärträning som en plats där de träffar många från bolagets olika delar varje vecka väldigt informellt.

Sammantaget är det tydligt att det är viktigt att skapa ett informellt nätverk på bolaget och att behovet har ökat, efter att företaget övergått till ett aktivitetsbaserat kontor. Att bygga upp ett nätverk hänger dock mycket på medarbetaren själv, men vi ser här att cheferna har en viktig roll att stötta sina nyanställda i detta.

T2 beskrev kontorets utformning: ”det är mycket lättare att komma i kontakt med människor här. Man träffar någon vid fiket och börjar snacka lite så man kan bredda sitt nätverk betydligt enklare och det tycker jag är ett jätte plus”. T8 beskrev att det blir prat med fler människor men totalt sett mindre. Mer variation av olika människor men mindre totalt. Flera respondenter beskrev att man ser fler personer i ett aktivitetsbaserat kontor, men för oss är det inte självklart att det är bestående kontakter. Medarbetarna träffas inte dagligen och därmed är det rimligen svårare att bygga upp nära relationer.

5.5 Kommunikationen sker i stor utsträckning digitalt i ett aktivitetsbaserat kontor

Det är tydligt att både den informella och den formella kommunikationen i en högre utsträckning sker via digitala verktyg. På Telekombolaget underlättar de digitala verktygen den informella kommunikationen, där den muntliga kommunikationen minskat med införandet av ett aktivitetsbaserat kontor. Även den tekniska och samhällsliga utveckling, där snabbhet och responsivitet prioriteras kan förklara den ökade användningen av digitala verktyg vid informell kommunikation.

När det gäller den formella kommunikationen sker även denna alltmer digitalt, vilket framförallt kan förklaras av att den ökade flexibiliteten som skapas i ett aktivitetsbaserat kontor och svårigheten att lokalisera folk leder till att de digitala verktygen får en mer central roll. Den formella

kommunikationen vid planerade aktiviteter, som exempelvis möten sker allt oftare online, bland annat som ett resultat av att folk inte befinner sig på en och samma plats. Därmed tycks det vara på så vis att de digitala verktygen har en integrerad roll för internkommunikationen på företaget och att de digitala verktygens roll utvidgas i ett aktivitetsbaserat kontor.

6. Slutsatser och diskussion

I detta kapitel presenteras studiens slutsatser samt en diskussion som behandlar studiens bidrag, studiens generaliserbarhet samt förslag till vidare forskning.

6.1 Slutsatser

Denna studie syftar till att bidra med insikter om hur internkommunikationen påverkas i ett aktivitetsbaserat kontor. Därmed undersöker studien hur den informella och formella kommunikationen sker i ett aktivitetsbaserat kontor.

Studien visar på att både den informella och formella kommunikationen i ett aktivitetsbaserat kontor i större grad sker via digitala verktyg. Digitala verktyg har således en integrerad roll för internkommunikationen på företaget och de digitala verktygens roll utvidgas i denna moderna kontorsform. Informell kommunikation sker främst via chatt och formell kommunikation sker primärt via mail, där den muntliga kommunikationen minskat med införandet av det aktivitetsbaserade kontoret.

En tydlig slutsats är att andelen onlinemöten har ökat i det aktivitetsbaserade kontoret. Detta beror på att folk har mer flexibla arbetsroller och arbetar på fler olika ställen. Bohm (1996) menar att dialog är en öppen tankelek och medarbetarna på Telekombolaget framhåller att mötena online tenderar att leda till att mötesdeltagarna blir mer passiva, vilket innebär att dessa möten karakteriseras av diskussion snarare än dialog. I anslutning till detta har det även framkommit att planerade möten och gruppmöten blir viktigare i det aktivitetsbaserade kontoret, då dessa är ett tillfälle att skapa mening och tolka information tillsammans.

Studien visar på att muntlig kommunikation av informell karaktär är något som alla respondenter föredrar, men det som används mest frekvent i ett aktivitetsbaserat kontor är informell kommunikation via digitala verktyg. Detta beror på att det är tidseffektivt och att medarbetarna inte känner att de har tid att springa och leta efter varandra då alla sitter utspritt eller arbetar hemifrån.

Studien resultat visar på att informella nätverk blir viktigare i ett aktivitetsbaserat kontor. Interna sociala medier kan vara ett sätt att skapa informella nätverk online, det kräver dock att medarbetarna utbildas och förstå hur man kan använda dessa sociala nätverk. Studiens resultat tyder på att aktivitetsbaserade kontor inte främjar relationer på ett djupare plan även om det blir lättare att träffa nytt folk och skapa nya kontaktytor mellan avdelningar men det är inte säkert de är långvariga relationer. Det finns en risk att man som medarbetare upplever att det blir mer anonymt i ett aktivitetsbaserat kontor. Vår slutsats är även att införandet av det aktivitetsbaserade kontoret kräver mer än en ny kontors-layout, det kräver också en satsning på digitala verktyg och en kultur som möjliggör ett nytt sätt att använda digitala verktyg. Organisationer som vill införa aktivitetsbaserade kontor behöver därmed även beakta och inte underskatta dessa faktorer.

6.2 Diskussion

Tidigare forskning har framförallt studerat arbetsmiljö och produktivitet i det aktivitetsbaserade kontoret. Inom kommunikation har tidigare studier fokuserat på ämnen såsom grupsammanhållning, kultur och kommunikation. Vår studie har bidragit med att utvidga forskningen inom kommunikationsområdet i det aktivitetsbaserade kontoret, genom att studera hur den informella och formella kommunikationen sker samt de digitala verktygens roll i det aktivitetsbaserade kontoret. Detta kan bidra med insikter om vad som behöver beaktas för att organisationen ska kunna uppnå en optimal internkommunikation i ett aktivitetsbaserat kontor.

Merparten av respondenterna påtalar att de föredrog fysiska interaktioner och fysiska möten, men studien visar på en diskrepans i vad respondenterna föredrar och hur utvecklingen ser ut, där de anställda oftast använder digitala verktyg för att kommunicera. Det har konstaterats att digitala verktyg möjliggjort existensen av aktivitetsbaserade kontor (Lid Falkman & Lid Falkman, 2014; Samson, 2013), men av denna studie framgår också att digitala verktyg tycks få en mer central roll i aktivitetsbaserade kontor. Detta kan tyckas paradoxalt, eftersom övergången till aktivitetsbaserade kontor ofta sker

mot bakgrund av en önskan om ökad informell kommunikation av muntlig karaktär.

Studien har inte haft som målsättning att uppnå överförbarhet eller generalisering. Dock kan studien bidra med att hitta specifika aspekter, infallsvinklar och problemområden som kan bereda vägen för ytterligare forskning, vilket studien kan sägas ha gjort eftersom intressanta aspekter identifieras, vilka kan studeras vidare.

6.3 Förslag till fortsatt forskning

Områden som hade varit intressant för fortsatt forskning är till exempel att undersöka mer om hur det är att vara nyanställd i ett aktivitetsbaserat kontor. Intervjuer med flera nyanställda hade varit intressant eftersom upplevelsen av att vara en ny medarbetare blir helt annorlunda än i ett traditionellt kontor, då introduktionen till sina nya kollegor blir mer upptill medarbetaren själv.

Ett annat område som vi har fått en antydning om skulle vara mycket relevant för vidare forskning är att studera hur mellancheferna i ett aktivitetsbaserat kontor bör arbeta för att kommunikationen mellan medarbetarna på avdelningen kan genomföras på ett bra vis när de inte träffas lika ofta ansikte-mot-ansikte. Cheferna får ta en annan roll och ha ett nytt förhållningssätt till sina medarbetare.

Vår studie genomfördes på ett stort kontor och storleken på kontoret kan eventuellt påverka utfallet. Därför hade det varit intressant att undersöka aktivitetsbaserade kontor i olika storlekar och se om det finns några skillnader givet storlek och antal medarbetare, vilket på grund av tidsaspekten inte var möjligt i denna studie.

7. Referenser

- Allport, G. (1985). The historical background of social psychology. I G. Lindzey & E. Aronson (Red.), *Handbook of social psychology* (s. 1–46). New York: Random House.
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Appel-Meulenbroek, R., Groenen, P. & Janssen, I. (2011). An End-user's Perspective on Activity-based Office Concepts. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), 122–135. DOI: 10.1108/14630011111136830.
- Baym, N. K. (2010). *Personal connections in the digital age*. Cambridge: Polity.
- Bloom, N., Garicano, L., Sadun, R. & Van Reenen, J. (2014). The Distinct Effects of Information Technology and Communication Technology on Firm Organization. *Management Science*, 60(12), 2859-2885. DOI: 10.1287/mnsc.2014.2013.
- Bodin Danielsson, C. & Bodin, L. (2008). Office Type in Relation to Health, Well Being, and Job Satisfaction among Employees. *Environment and Behavior*, 40(5), 636-668. DOI: 10.1177/0013916507307459.
- Bodin Danielsson, C. (2014). *Vad är ett bra kontor?: olika perspektiv på Sveriges vanligaste arbetsplats*. Stockholm: Svensk byggtjänst.
- Bohm, D. (1996). *On Dialogue*. New York: Routledge.
- Bohm, S., Factor, D. & Garrett, P. (1991). *Dialogue—A Proposal*. Hämtad 23 mars 2018 från: http://www.infed.org/archives/e-texts/bohm_dialogue.htm
- Brunnberg, H. (2000). Evaluation of Flexible Offices. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 44(6), 667–670.

DOI:10.1177/154193120004400634.

Bryman, A. & Nilsson, B. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Bryman, A. (2016). *Social research methods*. (5.uppl.). New York: Oxford University Press.

Cardona, M., Kretschmer, T., & Strobel, T. (2013). ICT and productivity: Conclusions from the empirical literature. *Information Economics and Policy*, 25(3), 109–125. DOI: 10.1016/j.infoecopol.2012.002.

Cheney, G. & Christensen, L. & Zorn, Jr., T.E. & Ganesh, S. (2011). *Organizational communication in an age of globalization: issues, reflections, practices*. Long Grove: Waveland Press.

Cornell, P. (2017). En optimal arbetsplats? *Kollega*, 1, 44-46.

Dalfelt, S. & Heide, M. & Simonsson, C. (2001). Organisationskommunikation: Ett forskningsfält på framväxt. *Nordicom information*, 23(2), 77-86.

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

de Been, I. & Beijer, M. (2014). The Influence of Office Type on Satisfaction and Perceived Productivity Support. *Journal of Facilities Management*, 12(2), 142-157. DOI: 10.1108/JFM-02-2013-0011.

de Croon, E., M., Sluiter, J., K., Kuijer, P., P. and Frings-Dresen, M., H.W. (2005). The Effect of Office Concepts on Worker Health and Performance: A Systematic Review of the Literature. *Ergonomics*, 48(2), 119–134. DOI:10.1080/00140130512331319409.

de Wet, W., Koekemoer, E., & Alewyn Nel, J. (2016). Exploring the impact of information and communication technology on employees' work and personal lives. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 1-11. DOI: 10.4102/sajip.v42i1.1330.

- DiMicco, J, Millen, D., R., Geyer, W., Dugan, C., Brownholtz, B., Muller, M. (2008). Motivations for Social Networking at Work. *In Proceedings of the 2008 ACM conference on Computer supported cooperated work, ACM*, 711-720. DOI: 10.1145/1460563.1460674.
- Eksell, J. & Thelander, Å. (2014). Kvalitativ analys inom strategisk kommunikation. I Eksell, J & Thelander, Å (Red), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (s. 197-214). Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2003). *Reflexiv kommunikation: nya tankar för strategiska kommunikatörer*. Malmö: Liber.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation: en bok om organisationers relationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2014). *Strategisk kommunikation: en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Georgescu, M. & Popescul, D. (2015). Social Media - The New Paradigm of Collaboration and Communication for Business Environment. *Procedia Economics and Finance*, 20, 277 – 282. DOI: 10.1016/S2212-5671(15)00075-1.
- Hallman, D. M., Mathiassen S-E., Jahncke, H. (2018). Sitting patterns after relocation to activity-based offices: A controlled study of a natural intervention. *Preventive Medicine*, 111, 384–390.
- Heide, M. (2002). *Intranät: en ny arena för kommunikation och lärande* (Doktorsavhandling). Lunds universitet, Sociologiska institutionen.
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2012) *Kommunikation i organisationer*. Malmö: Liber.
- Katz, D. & Kahn, R., L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. (2 uppl.). New York: John Wiley & Sons.
- Kjellberg, S. (2010). *Forskarbloggar: vetenskaplig kommunikation och kunskapsproduktion i bloggofären* (Doktorsavhandling). Lunds Universitet, Institutionen för kulturvetenskap.

- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lid Falkman, L. & Lid Falkman, T. (2014). *Virtuella möten – effektiv gränslös kommunikation*. Stockholm: Liber.
- Lid Falkman, L. & Stenström, E. (2017). Framtidens kontor? Nygammalt paradigmskifte på det aktivitetsbaserade kontoret. *Organisation & Samhälle*, nr2, 62-67.
- Lincoln, Y., S., & Guba, E., G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. London: Sage Publications
- Lipiäinen, H., S., M., Karjaluoto, E., H. & Nevalainen, M. (2014). Digital channels in the internal communication of a multinational corporation. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(3), 275-286. DOI: 10.1108/CCIJ-07-2012-0050.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21–49. DOI: 10.5465/amj.2005.15993111.
- Meadows, A. J. (1998). *Communicating research*. San Diego: Academic Press.
- Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412. DOI: 10.1080/19416520.2011.574506.
- Norberg, L. (2007). *Kommunikationsteorier - En begreppsvärld för analys av datormedierad kommunikation och samarbete jämfört med ansikte-mot-ansikte kommunikation*. Stockholms universitet, Institutionen för data och systemvetenskap.
- Olsson, J. & Johansson, C. (2013). *Kommunikationens värde i offentliga organisationer. En nulägesanalys av Trafikverket*. Sundsvall: Mittuniversitetet.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (s. 169-186). Beverly Hills, CA: Sage Publications.

- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J. & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63-77. DOI: 10.12821/ijispm050104
- Persson, O. (1980). *Informell kommunikation bland forskare och tekniker* (Doktorsavhandling). Umeå universitet, Sociologiska institutionen.
- Redaktionen HRnytt. (2016, April 9). Egna kontor är trendigt igen. *HRnytt*. Hämtad: 2018 från http://www.hrnytt.se/Arbetsmiljoe/34430_Nya_kontorstrenden
- Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Rosa, H. (2013). *Social acceleration: a new theory of modernity* (J. Trejo-Mathys, Övers.). New York: Columbia University Press. (Originalarbete publicerat 2005).
- Rolfö, L., Eklund, J. & Jahncke, H. (2018). Perceptions of performance and satisfaction after relocation to an activity-based office. *Ergonomics*, 61(5), 644-657. DOI: 10.1080/00140139.2017.1398844
- Samson, D. (2013). From the Ivory Tower to Activity Based Workspaces. *International Journal of Information and Education Technology* 3(6), 624-626. DOI: 10.7763/IJiet.2013.V3.349.
- Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Svensson, T. (1992). *Människan, interaktion och sociala omgivningar*. Värnamo: Ekbackens förlag AB.
- Skog, A., Severin, A., Jereczek, K., Lewan, M., Gromek, M., Teigland, R., Morgulis-Yakushev, S., Siri, S. & Lu, Y. (2017). *Plug in your Network- a review of the role of informal network for knowledge sharing and innovation*. Stockholm: Stockholm School of Economics Institute for Research.

- Thøis Madsen, V. (2016). *Internal Social Media: a New Kind of Participatory Organizational Communication? Two Explorative Studies of Coworkers as Communicators on Internal Social Media* (Doktorsavhandling). Aarhus university, Department of Business Communication.
- Treem, J. W. & Leonardi, P. M. (2009). Knowing Who Knows What: Information Technology, Knowledge Visibility and Organizational Change. *Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences*. DOI: 10.1109/HICSS.2009.798.
- Trost, J. (2012). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur.
- Trost, J. & Hultåker, O. (2016). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur.
- Toivanen, S. (2015). *Framtidens arbetsplatser: Att utveckla hållbara och friska kontor*. Stockholm: Ponsarcus.
- Turkle, S. (2011). *Alone Together: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other*. New York: Basic Books.
- Tusubira, F., & Mulira, N. (2004). *Integration of ICT in organizations: Challenges and best practice recommendations based on the experience of Makerere University and other organizations*. Paper presented at Universities, Kampala: Taking a leading role in ICT enabled human development.
- Van der Voordt, T., J., M. (2004). Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces. *Journal of Corporate Real estate*, 6(2), 133-148. DOI:10.1108/14630010410812306
- Van Looy, Amy. (2016). *Social Media Management. Technologies and Strategies for Creating Business Value*. Cham: Springer International Publishing.
- Von Platen, S. (2006). *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring: En studie av Sveriges Television* (Doktorsavhandling). Örebro universitet, Humanistiska institutionen.

- Walther, J. B. (2011). Theories of Computer-Mediated Communication and Interpersonal Relations. I Knapp, M. L. & Daly, J. A. (Red.), *The handbook of interpersonal communication* (4:e uppl., s. 443-479). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. (2. uppl.). NewYork: McGraw-Hill, Inc.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421. DOI: 10.1287/orsc.1050.0133.
- Wolfeld, R., L. (2010). Effects of Office Layout on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment as Transmitted Through Face-to-Face Interactions. *Colonial Academic Alliance Undergraduate Research Journal*, 1(8), 1-21. Hämtad från: <http://publish.wm.edu/caaurj/vol1/iss1/8>
- Yasin, A., Suriani Mohd. Arif, L. & Hock Heng, L. (2016). The effect of social media on intra-organisational communication. *World Journal of Management and Behavioral Studies*, 4(1), 1-7. DOI: 10.5829/idosi.wjmbs.2016.4.1.1323.

8. Bilagor

8.1 Bilaga 1- Intervjuguide

Vi vill börja med att tacka dig för att vi får intervjua dig. Vi är två studenter vid Lunds universitet som skriver vår kandidatuppsats i strategisk kommunikation.

Vi vill med denna studie undersöka vad som händer med kommunikationen i ett aktivitetsbaserat kontor.

Vårt syfte med denna intervju är att studera den formella och informella kommunikationen på ett aktivitetsbaserat kontor. Vi kommer även att studera vilken roll digitala verktyg har i ett aktivitetsbaserat kontor. Under hela intervjun är du helt anonym och du har rätt till att avbryta intervjun när som utan att förklara varför. Intervjun kommer att spelas in för att sedan transkriberas. Är detta okej för dig?

Är det något du undrar över innan vi börjar?

Tema	Övergripande fråga	Fördjupande frågor
Den egna rollen	Berätta kort om din bakgrund	Vad har du för arbetsroll idag? Hur länge har du arbetat på företaget? Hur gammal är du?
Synen på det aktivitetsbaserade	Hur upplever du det är att arbeta i ett aktivitetsbaserat	Anser du att den nya kontorsformen ger dig

kontoret	kontor?	möjlighet att genomföra dina arbetsuppgifter? På vilket sätt?
Arbetsätt	Vad anser du är bra och dåligt med att arbeta i ett aktivitetsbaserat kontor? Vad skillnaden med att arbeta i ett abw och ett traditionellt kontor?	Brukar du sitta på samma plats på kontoret? Föredrar du att arbeta på kontoret eller hemifrån? Vad påverkar valet?
Informell kommunikation (vardagsprat, socialt småprat).	Var sker den informella kommunikationen hos er till största del? Hur ser kommunikationen ut mellan personer från din avdelning? Hur ser kommunikationen ut med personer från andra avdelningar? Upplever du att det är mycket informellt prat som berör arbetet? Upplever du att det är mycket informellt prat som inte är arbetsrelaterat (gjort i helgen, väder och vind)?	Om du vill fråga en medarbetare något, brukar du då gå till personen i fråga eller kontaktar du denne med hjälp av ett digitalt verktyg? (mail, intranät, chatt etc.)? Upplever du att “vardagssnacket” ökar eller minskar i ett aktivitetsbaserat kontor? Om du vill ha mer information om något hur brukar du göra då? Ex prata med en kollega, skicka mail.
Formell kommunikation	Vilka är de formella	Hur arbetar ni med

<p>(planerade aktiviteter, möten, information från chefer eller medarbetar etc.)</p>	<p>kommunikationskanalerna hos er?</p>	<p>övergripande information angående mål, riktlinjer och information från ledningen?</p> <p>Brakar du ha de flesta mötena på plats på kontoret eller online?</p> <p>Har ni formella aktiviteter med andra avdelningar frekvent?</p> <p>Hur ofta har du kontakt med din närmaste chef?</p> <p>Är det i bokade möten eller sker det spontant? Hur ser kontakten ut?</p>
<p>Användning av digitala hjälpmedel /verktyg</p>	<p>När använder du digitala verktyg (mail, intranät, chatt etc.)?</p>	<p>Vilka digitala verktyg använder du?</p> <p>Varför använder du dem?</p>
<p>Dialog</p>	<p>Anser du att dialogen med dina kollegor blir lika bra i ett möte på plats respektive online?</p>	<p>Upplever du att alla får komma till tals under möten? På vilket sätt?</p> <p>Upplever du att du kan säga vad du tycker? På vilket sätt?</p>
<p>Informella nätverk kontaktytor</p>	<p>Hur ser ditt informella nätverk ut på arbetet (interna</p>	<p>Har din avdelning någon Facebookgrupp eller</p>

	<p>aktiviteter, sociala medier gruppchatt etc.)?)</p>	<p>liknande?</p> <p>Brukar ni på er avdelning ha återkommande aw:s eller andra aktiviteter? Hur ofta? Med vilka?</p> <p>Finns det några digitala nätverk internt med andra avdelningar/personer i en liknande arbetsroll.</p> <p>Pratar du med fler människor nu än innan det blev aktivitetsbaserat kontor?</p> <p>Tycker du det är lätt eller svårt att skapa nya kontakter i ett aktivitetsbaserat?</p> <p>Har du bättre förståelse för andra avdelningar och processer i företaget eller märker du ingen skillnad?</p>
<p>Utfall av ABW</p>		<p>Målet med införandet av det nya kontoret var b.la ökad informell kommunikation och ökat samarbete?</p> <p>Tycker du att det har blivit så?</p>

		Upplever du att du har större inblick i vad som händer i företaget eller märker du ingen skillnad?
		Är det något mer du vill tillägga eller ta upp?