

Mälardalens högskola  
Institutionen för Samhälls- och Beteendevetenskap

# Hur upplever medarbetare inom bemanningsbranschen den horisontella verbala kommunikationen och lagandan i ett öppet kontorslandskap?

Frida Karlsson och Mona Mansour

C-uppsats i psykologi, VT 2007  
Handledare: Håkan Källmén  
Examinator: Lena Almqvist

# Hur upplever medarbetare inom bemanningsbranschen den horisontella verbala kommunikationen och lagandan i ett öppet kontorslandskap?

Frida Karlsson och Mona Mansour

Det råder delade meningar om konsekvenserna av att arbeta i öppna kontorslandskap. Kommunikation och en bra laganda anses vara ett grundläggande element i framgångsrika organisationer. Då användandet av öppna kontorslandskap ökat finns ett behov av forskning inom området. Syftet är att utifrån ett arbetspsykologiskt perspektiv undersöka medarbetarnas upplevelse av kontorslandskap med fokus på den verbala kommunikationen och lagandan mellan medarbetarna, detta genom åtta deltagare i Downs & Hazens (1977) Communication Satisfaction Questionnaire samt semistrukturerade intervjuer. Respondenterna upplever en öppen och positiv verbal kommunikation dock upplevs den även som ett störningsmoment. Lagandan upplevs som stark och främjande av den individuella och organisatoriska prestationen. Arbetsituationen skulle förbättras om privata utrymmen upprättas samt regler och rutiner gällande agerande i kontorslandskap införs.

*Key words:* open-plan office, verbal communication, teamspirit.

## Inledning

Dagens arbetsmiljö måste tillgodose många olika typer av arbetsstilar, tekniker och aktiviteter. Medarbetare behöver samarbeta och arbeta individuellt. Detta medför ett behov av öppna ytor för att otvunget kunna socialisera med kollegor och tysta ytor för att medarbetarna ska kunna prestera individuellt, reflektera och för att låta nya idéer få genomgå inkubationstid. Detta leder till ett paradoxallt behov av öppenhet och avskildhet i en och samma miljö. Privata platser och öppna ytor måste finnas tillgängliga samtidigt för att uppmuntra och besvara spontan aktivitet, nyckfull kreativitet och individuella arbetsstilar. Samtidigt behöver människan platser som tillåter sinnen att vila och underlätta mental avslappning (Hase & Heerwagen, 2000). Det finns många olika typer av kontorsutformningar, från traditionella enskilda kontor till öppna kontorslandskap. Enligt Brunnberg och Blomkvists (1995) resonemang bör valet av ett kontors utformning grundas på organisationens sätt att arbeta. För att tillgodose ovannämnda behov kan valet av ett öppet kontorslandskap vara ett alternativ. Öppna kontorslandskap började utformas under 1950-talet och nådde sin topp av popularitet under den tidigare delen av 1970-talet (Brennan, Chugh, & Kline, 2002). Öppna kontorslandskaps popularitet har enligt studier idag ökat väsentligt (Krekhovetsky, 2003) och Maher och von Hippel (2005) argumenterar för att detta pressar forskare att studera vilket värde kontorslandskapen erbjuder medarbetarna och organisationen i jämförelse med traditionella kontor.

Kontorslandskap kan variera i utformning från ett rutmönster (bull pen) där skrivborden är arrangerade i prydliga rader, till så kallade Bürolandschaft kontor där möbleringen sker utefter arbetsgrupper. Dessa kan avskiljas med växter, skärmar eller andra möbler (Sanders & McCormick, 1993). Det finns också andra skillnader mellan öppna kontorslandskap så som

antalet medarbetare som omger medarbetarens arbetsplats, arbetsplatsens faktiska arbetsyta, kontorets öppenhet och i vilken grad arbetsplatsen är tillgänglig för externa parter. Studier visar att alla dessa faktorer kan variera och påverka upplevelsen av att sitta i ett öppet kontorslandskap. (Oldham, 1988, Oldham & Rotchford, 1983).

Även om det har förekommit många olika åsikter gällande förbättrad kommunikation och produktivitet i öppna kontorslandskap, har forskningsresultat varit blandade. Vissa studier har visat att kommunikationen ökat bland medarbetare (Allen & Gerstberger, 1973; Hundert & Greenfield, 1969; Ives & Ferdinands, 1974; Zahn, 1991) och överordnade (Sundstrom, Burt, & Kamp, 1980). Studier har också rapporterat resultat av ökad gruppsammanhållning (Brookes & Kaplan, 1972). Andra studier rapporterar om negativa upplevelser såsom minskad prestation (Becker, Gield, Gaylin, & Sayer, 1983), minskad effektivitet, minskad avskildhet (Brookes & Kaplan, 1972; Hedge, 1982; Sundstrom et al., 1980), ökad ljudvolym (Brookes & Kaplan, 1972; Sundstrom, et al., 1980) och ökad störning (Brookes & Kaplan, 1972; Hedge, 1982; Ives & Ferdinands, 1974; Nemecek & Grandjean, 1973; Sundstrom, et al., 1980).

Förespråkare av öppna kontorslandskap menar att denna design skapar flexibilitet samt minskar kontorets behov av lokaler (Brennan et al., 2002). De reducerade kontorsytorna resulterar i mindre kostnader för lokalhyra, underhåll och luftkonditionering. Förespråkarna anser också att utformningen främjar kommunikationen samt ökar interaktionen mellan medarbetare och som ett resultat av detta ökar medarbetarnas delaktighet, tillfredsställelse, moral och produktivitet (Brennan et al., 2002; Dean, 1977; Oldham, 1988). Förutom kommunikationen ger landskapet en förhöjd känsla av utrymme (Vos & van der Voordt, 2001). Öppna kontorslandskap tillgodoser även behovet av flexibilitet då utformningen i större utsträckning erbjuder interpersonell kontakt och ökad kommunikation i jämförelse med enskilda kontor (Hedge, 1982). Becker (2002) menar att genom en exploatering av arbetsplatsers flexibilitet så kan effektiviteten hos organisationer förbättras. Maher och von Hippel (2005) menar därför att det inte är förvånande att många företag har valt denna utformning, dock medför denna design också negativa reaktioner från de individer som arbetar i kontorslandskapen.

Enligt Kaya och Webers (2003) resultat finns det två vanliga faktorer som påverkar öppenheten negativt i ett öppet kontorslandskap; en överdriven icke önskvärd interaktion och brist på privat utrymme (Evans & Johnson, 2000; Sundstrom, Bell, Busby, & Asmus, 1996). Denna brist på avskildhet upplevs både akustiskt och visuellt, något som studier påvisat kan leda till koncentrationssvårigheter (Vos & van der Voordt, 2001). För att öka känslan av visuell avskildhet används ibland skärmar, men dessa lyckas inte blockera ljud. Det finns också en risk att ljudet upplevs som mer störande när medarbetare inte visuellt kan avgöra varifrån ljudet kommer (Maher & von Hippel, 2005). Dessa akustiska störningar rapporteras komma ifrån exempelvis telefonsamtal, verbal kommunikation och ventilationssystem (Sundstrom, Town, Rice, Osborn, & Brill, 1994). Det har framkommit i studier att medarbetare är påfallande medvetna om detta, då studier visat att medarbetarna aktivt försökt att blockera störningar genom att frekvent försöka att undvika sådant som störde arbete. Detta exempelvis genom att medarbetarna förflyttade sig till en tystare plats eller använde headset för att hindra störningar (Maher & von Hippel, 2005). Sundstrom et al (1994) rapporterar att störningar från dessa faktorer har en negativ inverkan på upplevd tillfredsställelse både vad gäller miljö och arbete. I motsats till vad studien förväntade tydde inga resultat på en relation mellan denna upplevda störningen och individens eller överordnads uppfattning gällande prestation. I en annan studie (Brennan et al., 2002) påvisade resultatet att medarbetare i kontorslandskap också upplevde en minskad känsla av laganda. Medarbetarna upplevde också att kontorets utformning medförde en försvagad kommunikation då konfidentiella samtal blev lidande. För att minska dessa problem föreslår Brennan (2002) att kontorslandskap ska kompletteras med speciella rum ämnade för privata samtal, möten och telefonsamtal.

Studier påvisar att liksom de flesta kognitiva begåvningar skiljer sig förmågan att sälla information mellan olika typer av individer (Beech, Powell, McWilliam, & Claridge, 1989; Tipper, 1992). Individuella skillnader i selektionsförmåga är dels associerade med olikheter i individer men kan också bero på typen av uppgift, dessa båda faktorer avgör om individen blir överstimulerad eller inte i aktuell miljö (Harnishfeger & Bjorklund, 1994; Dempster, 1991). Individer med en sämre förmåga att sälla bort irrelevant information är mindre förmögna att bortse från störningar (Connely, Hasher, & Zacks, 1991) och dessa individer utgör en stor risk för att störas av den överstimulerande miljön som ofta upplevs i öppna kontorslandskap (Desor, 1972; Paulus, 1980).

En av de äldsta idéerna inom psykologin är att produktivitet och tillfredsställelse står i direkt relation till hur väl olika individers karaktärsdrag och krav som ställs på arbetet passar ihop. Det vill säga att desto bättre individens behov och arbetsplatsens arbetsmiljö samverkar desto högre är chansen att medarbetaren upplever tillfredsställelse och presterar bättre. Furnhams (1987) studier visar att extroverta individer med ett stort behov av stimulering, presterar bättre i ett öppet kontorslandskap med mycket stimulering av ljud, rörelse och variation, men sämre i slutna kontor där extroverta individer berövas stimulering. Tvärtom gäller för introverta individer som presterar som bäst under mindre stimulering i slutna kontor och sämre vid högre stimulering i öppna kontorslandskap. Det är därför viktigt att företag tar hänsyn till detta. Företag som attraherar extroverta individer (exempelvis medieföretag) kan mycket väl öka produktiviteten i öppna kontorslandskap, medan företag som lockar introverta individer (exempelvis inom universitetsvärlden) bör tillhandahålla utrymmen med mindre stimulering för att säkerställa effektivitet. Detta innebär emellertid inte att endast personliga faktorer samverkar med kontorsutformning påverkar effektivitet eller produktivitet, utan snarare är detta en uppmaning till att ta hänsyn till individers personlighetsdrag vid utformning av kontor (Furnham, 1987).

## *Lag*

Enligt De Vries (1999) har ett effektivt lagarbete av många forskare identifierats som en utav huvudkärnorna i högpresterande organisationer. Framgångsrika företag innehar ofta kulturer där lagarbete har en central position. De Vries gör gällande att det är extremt svårt att i organisationer implementera känslan av lagarbete och laganda. De Vries har dock hittat ett ultimatum lagarbete under sina studier av pygméfolket i den afrikanska regnskogen och kopplar detta till lagarbete i företagsvärlden. Pygméfolket lever i ett läger med mycket begränsad avskildhet, och därför är empati, tolerans och samarbetsförmåga viktiga egenskaper inom samhället. Livet i lägret kan av utomstående upplevas som mycket simpelt och utan någon form av organisation. Det bygger dock på ett komplext informellt system baserat på tillit, och dess informella regler hjälper samhället att fungera effektivt. Dialogen är mycket öppen och samhället innehar ett distribuerande ledarskap och delaktighet är en mycket viktig del av gruppulturen. De Vries menar att ett sätt att skapa långsiktiga företagsverksamheter är just genom lag. Emellertid krävs vissa verktyg för att ett effektivt lag ska fungera och dessa hävdar De Vries ha funnit genom sina studier av pygméfolket. Dessa verktyg beskrivs som sju lektioner att dra lärdom av. I korthet innebär det att lagmedlemmarna respekterar och har förtroende för varandra, att det finns ett stöd mellan lagmedlemmarna, att lagmedlemmarna engagerar sig i en öppen dialog och kommunikation, att lagmedlemmarna delar samma värderingar och mål, att lagmedlemmarna underställer det egna behovet till förmån för övrigas i laget och till sist att medlemmarna sympatiserar med ett distribuerande ledarskap. För att hantera dessa verktyg krävs dock ett omfattande psykologiskt arbete av organisationen.

Vidare studier visar att organisationer är komplexa sociala system av samordnade beteenden, detta påverkar alla inom organisationen på något sätt (Anderson & Kyprianou, 1994). Forskning visar att några av fördelarna med att arbeta i lag är ökad produktivitet, förbättrad servicekvalitet och minskad ogiltig frånvaro. (Glassop, 2002). Studier visar att då lagarbete påverkar effektiviteten positivt bör det finnas en förmåga att dela upp arbetet inom laget för att uppnå en balans vid perioder då det är hög arbetsbelastning eller press (Porter, Hollenbeck, Ilgen, Ellis, West, & Moon, 2003). Det diskuteras även om vikten av att individerna i ett lag kompletterar varandra (Salas, Sims & Klein, 2004). Medlemmarna i laget ska dessutom ha uppföljningar vid informationsutbyten för att undvika missförstånd (McIntyre & Salas, 1995) samt inneha en vilja att acceptera misstag och vara mottagliga för feedback (Bandow, 2001; Webber, 2002).

Nyckelingredienser för ett lags effektivitet anses vara uppriktighet och ärlighet i den mening att dela med sig av öppen, ärlig och korrekt information (Dooley & Fryxell, 1999). Studier visar att alla medlemmar i ett lag bör dela övertygelsen om att de kan förlita sig på varandra (De Vries, 1999). Resultat påvisar en attityd gentemot lagarbete som ett förstärkningsbeteende. Konflikter är oundvikliga, därför är det viktigt att varje lagmedlem är villig att stötta och försvara andra medlemmar när dessa uppstår (De Vries, 1999). För att behandla konflikterna på ett bra sätt bör medlemmarna i laget konfrontera varandra effektivt genom konstruktiv kritik och feedback (Salas et al., 2004).

Feedback, eller återkoppling, kan definieras som information som ges till individer avseende såväl kvantitet som kvalitet vad gäller deras utförande (Alvero, Bucklin, & Austin, 2001). Organisationspsykologisk forskning har klart påvisat vikten av feedback för organisationers och individers prestationer (McAleese & Hargie 2004; Steelman, Levy & Snell, 2004). Den senaste tiden har dock forskningen skiftat fokus från att undersöka enskilda faktorer till att granska arbetsplatsers sammanhängande faktorer som påverkar användandet av feedback (Steelman et al., 2004). Till skillnad från tidigare är fokus nu på den dagliga interaktionen mellan medarbetare i organisationen och på det sätt feedback presenteras, tas emot och används (Norris-Watts & Levy, 2004). Feedback existerar i både positiv och negativ bemärkelse. Positiv i den mening att den upplevs som beröm och negativ i den mening att den upplevs som missnöje och kritik vad gäller prestationen. Främjandet av att uppsöka feedback påverkas av hur uppmuntrande, bekväm och trygg arbetsplatsen är (Steelman et al., 2004).

Om en positiv feedbackmiljö upplevs spekuleras det att medarbetarna uppvisar ett brinnande engagemang gentemot organisationen (Norris-Watts & Levy 2004; Steelman, Rutkowski, & Levy, 2001). Forskning har också visat att horisontell feedback, det vill säga feedback medarbetare emellan, har stor betydelse för organisationsengagemanget och den individuella prestationen (Liden, Wayne & Sparrow, 2000). Studier visar att en positiv feedback miljö inte bara är relaterad till medarbetares arbetsattityd och vilja att prestera utan också till deras arbetsbeteende. Ett altruistiskt och vänskapligt beteende är ett resultat av en positiv feedbackmiljö (Norris-Watts & Levy, 2004). I en studie påvisades också att medarbetare som upplever en positiv feedbackmiljö känner ett större känslomässigt engagemang för organisationen än medarbetare som arbetar i en negativ upplevd feedbackmiljö (Steelman et al., 2001).

I organisationers beslutsprocesser är det viktigt med feedback från alla inblandade (McAleese & Hargie, 2004). I en studie har det också påvisats att denna feedback mottages olika beroende på vilken relation de inblandade har till varandra. (Dooley & Fryxell, 1999). En känsla av deltagande kan endast frodas om atmosfären uppmuntrar individuell frihet (McAleese & Hargie, 2004) och en chans till kreativitet inom organisationens huvudmål.

De Vries (1999) lyfter tanken att lagarbete representeras av en balans mellan individernas och organisationens behov.

## *Kommunikation*

Kommunikation är en akt av utbyte av tankar, meddelande eller information och detta kan ske genom ett flertal olika kanaler. Detta förekommer också mellan människor och deras fysiska miljö både medvetet och omedvetet. Kommunikation ses som ett utav de grundläggande elementen i en väl fungerande organisation (McAleese & Hargie, 2004). Medan ämnet kommunikation har ändrats enormt under de senaste trettio åren är modellen över kommunikation som process den samma som användes för fyrtio år sedan (Wood, 2002).

Shannon (1948) har genom en modell illustrerat den första kommunikationsprocessen steg för steg, från sändare till mottagare. Processen innefattar en kodning, sändning samt mottagning och tolkning av ett meddelande. Med kodning menas att avsändaren väljer en lämplig kommunikationskanal, exempelvis verbal kommunikation, och sänder informationen till en mottagare. Processen fortsätter genom att mottagaren avkodar och tolkar meddelandet. Om mottagaren då vill skicka tillbaka ett meddelande börjar processen om fast med ombytta roller.

Om en organisation har tillgång till olika kommunikationskanaler bör varje medarbetare ges förtroende att välja den kanal som är bäst lämpad för det aktuella budskapet som ska förmedlas (Argenti, 2003). Verbal direktkommunikation ger möjlighet till feedback (Grunig, Grunig, & Dozier, 2002), detta för att möjlighet till observation av hur mycket kommunikation som sker genom kroppen och andra icke verbala signaler finns (Argenti, 2003). Verbal direkt kommunikation anses vara den bästa vägen till att skapa starka relationer baserade på ömsesidigt förtroende och respekt (Grunig et al., 2002; Hewitt, 2006). En god kommunikation leder till en bra atmosfär och lagkänsla (Vos & van der Voordt, 2001).

Grunig et al. (2002) beskriver att internkommunikation är mer effektiv om regelbunden kommunikation utövas. Organisatorisk kommunikation definieras som ett flöde av meddelanden inom ett nätverk av relationer som innehar ett ömsesidigt beroende. (Goldhaber 1990). Inom organisatorisk kommunikation ligger fokus inte bara på effektiviteten av den individuella kommunikationen utan även på hur den kan bidra till att effektivisera hela organisationen. I en studie identifierades 402 individer som var klassade som effektiva medarbetare inom olika organisationer. Individerna intervjuades sedan för att fastställa vilka attribut som var associerade med effektiviteten. Studien visade att den verbala kommunikationen hamnade högst på en topp tio lista över olika arbetsmässiga egenskaper (Wetten & Cameron, 2002).

## *Syfte*

I det inledande avsnittet i denna studie framkommer olika teorier som berör ämnena verbal kommunikation och laganda. Valet av ett öppet landskap som kontorsutformning har återigen ökat. Då det saknas aktuell forskning som fokuserar på verbal kommunikation och laganda utifrån medarbetarnas perspektiv ämnar denna studie att med en kombination av kvalitativ och kvantitativ metod studera detta vidare. Syftet är att undersöka medarbetarnas upplevelse av kontorslandskap med fokus på lagandan och den verbala kommunikationen mellan medarbetarna så kallad horisontell kommunikation. Studien avser att utifrån ett arbetspsykologiskt perspektiv ta del av varje respondents subjektiva upplevelse av verbal kommunikation och laganda i det öppna kontorslandskapet. Undersökningen utgår ifrån frågeställningarna: Hur upplever medarbetare inom bemanningsbranschen den horisontella verbala kommunikationen i ett öppet kontorslandskap? Hur upplever medarbetare inom bemanningsbranschen lagandan i ett öppet kontorslandskap?

## Metod

### *Deltagare*

Deltagarna i undersökningen utgjordes av medarbetare som arbetar i ett öppet kontorslandskap inom ett företag i bemanningsbranschen i Mellansverige. Då avsikten var att ta del av samtliga medarbetares upplevelse av att arbeta i kontorslandskap, genomfördes en totalundersökning. I kontorslandskapet arbetar åtta medarbetare uppdelat på yrkeskategorierna fyra bemanningsansvariga, två internrekryterare, en säljare och en karriärrådgivare. Samtliga åtta deltagare är kvinnor. Respondenternas ålder varierar mellan 25-42 år med en medelålder på 32,5 år. Tiden som respondenterna arbetat i kontorslandskapet varierar mellan 5-19 månader med en medeltid på cirka 12 månader. Samtliga respondenter är högskoleutbildade. Alla som deltog genomförde hela intervjun och svarade på alla frågor, därav förekom inget bortfall i undersökningen.

### *Material*

Datinsamlingen inleddes med delar av en redan utarbetad enkät vars syfte är att i ett inledande skede mäta kommunikationstillfredsställelse. Enkäten är utarbetad av Downs och Hazen (1977) och har figurerat i en rad andra undersökningar (Akkirman & Harris, 2005; Gray & Laidlaw, 2002). Enkäten har bevisats inneha en hög reliabilitet ( $r=0.94$ ), (Clampitt, 1981). Då enkäten är utformad på engelska översattes denna av undersökarna och skickades sedan vidare till företaget Open Translation för en så kallad back translation. Den ursprungliga enkäten består av åtta följande perspektiv: corporate perspective, communication climate, personal feedback, horizontal communication, organizational integration, media quality, relation with supervisor, relation with subordinates. För att möta undersökningens syfte valde undersökarna att använda de fyra förstnämnda perspektiven och kallade dessa: företags perspektiv, kommunikations klimat, personlig feedback samt horisontell kommunikation. För enkätens struktur utformades designen som så att frågorna delades in i fyra områden A, B, C samt D i enlighet med Down and Hazens original. Frågeområde A inleddes med följande fråga: Hur tillfredsställd är du med ditt jobb? Respondenterna bedömde frågan genom att välja ett alternativ på en sjugradig skala som bestod av alternativen: mycket nöjd, nöjd, något nöjd eller till viss del nöjd, varken nöjd eller missnöjd, något missnöjd eller till viss del missnöjd, missnöjd samt mycket missnöjd. Den andra frågan var: Vad har hänt med din nivå av tillfredsställelse under de senaste sex månaderna. Respondenterna fick här välja alternativ på en tregradig skala det vill säga ökat, oförändrat samt minskat. Områdets tredje fråga löd: Om det fanns en möjlighet att förändra kommunikationen på ditt jobb för att öka din tillfredsställelse, beskriv hur. Respondenten fick här med egna ord besvara frågan. Frågeområde B behandlade respondenternas upplevelse av mängden och/eller kvaliteten av olika typer av information, dessa skattades genom tidigare nämnd sjugradig skala. I frågeområde C, bads respondenterna genom samma sjugradiga skala indikera graden av nöjdhet av diverse påståenden om kommunikation. Frågeområde D behandlade respondenternas upplevelse av produktiviteten på arbetet och inleddes med att respondenterna enligt en sjugradig skala med alternativen mycket låg, låg, något lägre än de flesta, medel, något högre än de flesta, hög samt mycket hög, fick skatta sin produktivitet. Områdets andra fråga var: Vad har hänt med din produktivitet på arbetet under de senaste sex månaderna? Respondenterna bedömde detta genom tidigare nämnd tregradig skala det vill säga ökat,

oförändrat samt minskat. Den sista frågan för området och enkäten löd: Om det fanns en möjlighet att förändra kommunikationen på ditt arbete för att öka din produktivitet, beskriv hur. Denna fråga besvarades med egna ord av respondenten.

Datainsamlingen baseras på semistrukturerade intervjuer för en djupare förståelse för såväl den verbala kommunikationen samt lagandan i det öppna kontorslandskap och en för området specifikt utarbetad intervjuguide användes. Innan undersökningens intervjuguide fastställdes genomfördes en pilotundersökning på ett annat företag. Efter denna bearbetades guiden ytterligare och kom att bestå av bakgrundsfrågor samt tre huvudområden: allmänt om kontorslandskap, verbal kommunikation samt laganda. Dessa områden valdes för att tillmötesgå undersökningens syfte. Bakgrundsfrågorna var av enkel karaktär och hade som uppgift att få en inledande bild av respondenten samt skapa en trygg intervjusituation. Dessa frågor behandlade ålder, kön, sysselsättning och antal månader respondenten arbetat i kontorslandskap. Det första området behandlade respondenternas övergripande uppfattning av att arbeta i ett öppet kontorslandskap och den öppnande frågan var: Vad upplever du som positivt med att arbeta i ett öppet kontorslandskap? Det andra området handlade om respondenternas upplevelse av kommunikationen medarbetare emellan i det öppna landskapet där den inledande frågan löd: upplever du att kommunikationen mellan dig och dina medarbetare fungerar med tanke på det öppna kontorslandskapet? Det tredje området utgick ifrån respondenternas upplevelse av laganda i ett öppet kontorslandskap vilket inleddes med frågan: Ser du dig som en medlem i en grupp alternativt ett lag?

## *Procedur*

Arbetsplatsens kontorschef kontaktades och delgavs både muntligt och skriftligt undersökningens syfte samt val av metod. I samband med denna kontakt beslutades att ett besök skulle genomföras på arbetsplatsen för att personligen informera de framtida respondenterna om undersökningen. Under besöket gavs information, i enlighet med HSFR:s etiska regler (1999), om undersökningens syfte, att deltagandet var frivilligt och om rätten att när som helst avbryta sitt deltagande. Det tydliggjordes också att insamlad information skulle behandlas konfidentiellt och inte användas i något annat än undersökningens syfte. Samma information delades också ut i ett missivbrev, där det också upplystes om rätten att ta del av undersökningens resultat samt kontaktuppgifter till undersökarna. Syftet med att ge såväl en muntlig som skriftlig information var att dels ge respondenterna ett ansikte på undersökarna samt att ge möjligheten att i lugn och ro läsa informationen. Besöket avslutades med att samtliga parter kom överens om en gemensam tid för deltagandet i den inledande enkäten och att inbokning av intervjuer skulle ske efter enkätens slut.

För att förenkla deltagandet genomfördes ifyllandet av enkäten i ett konferensrum på arbetsplatsen. Innan enkätens början informerades deltagarna återigen om de etiska reglerna för deras deltagande. Ifyllda enkäter lämnades omärkta i ett kuvert för att bevaka respondenternas rätt till konfidentialitet. Efter enkätens slut bokades som planerat intervjutider med deltagarna.

För att återigen förenkla deltagandet samt för att erbjuda respondenterna en trygg miljö genomfördes intervjuerna i samtalsrum på arbetsplatsen. Intervjuerna genomfördes enskilt av undersökarna. Varje intervju inleddes med en kort genomgång av missivbrevet samt en kontroll av att respondenten godkänt sitt deltagande. Därefter presenterades de olika intervjuområdena. För att öka graden av reliabilitet spelades intervjuerna efter godkännande in på band, dessutom fördes också stödanteckningar. Mellan intervjuerna gjordes en kort avstämning undersökarna emellan för att på så vis delge varandra eventuell ny information som uppkommit i intervjun, detta för att utveckla nästa intervju. Samtliga intervjuer pågick



mellan 30-45 minuter, med en genomsnittlig intervjuetid på 39 minuter och genomfördes under en tvåveckorsperiod.

### *Databearbetning*

Den kvalitativa databearbetningen inleddes med att de inspelade intervjuerna transkriberades ordagrant var för sig. De utskrivna intervjuerna bearbetades sedan med hjälp av en analysmetod som Kvale (1997) beskriver som meningskoncentrering, vilket innebär att långa uttalanden sammanfattas genom att omformulera det mest väsentliga i varje uttalande så att texten blir mer koncis utan att förlora dess innebörd. I meningskoncentreringen eftersöktes därför nyckelord som relaterade till undersökningens frågeområden. Utifrån en deduktiv ansats eftersöktes nyckelord exempelvis som respons, gemenskap och atmosfär för att dessa enligt undersökarna borde täcka in området som berör verbal kommunikation och laganda. För att eliminera ett möjligt internt validitetshot, som skulle kunna bero på olika tolkningar på grund av intervjuarnas olika förkunskaper, så genomförde undersökarna varsin meningskoncentrering för samma intervju, en så kallad triangulering. De olika meningskoncentreringarna jämfördes och de få skiljaktigheterna i dessa diskuterades för att finna en gemensam ståndpunkt för undersökarna. För att föra samman hela materialet i en slutanalys placerades därefter de enskilda intervjuresultaten in under respektive frågeområde, detta komprimerades sedan till kategoriseringar som i sin tur faktorerades till mindre tematiska sammanfattningar. Efter denna slutgiltiga sammanställning raderades de inspelade intervjuerna.

Den kvantitativa bearbetningen inleddes med en genomgång av varje respondents enskilda svar för frågeområde A. Resultatet för samtliga enkäter för fråga ett och två inom detta område sammanställdes i en tabell och rangordnades i en fallande ordning. Fråga tre sammanställdes genom samtliga enkäters resultat i en tabell utan inbördes ordning. Därefter fortsatte databearbetningen för frågeområde B och C, genom en för instrumentet utarbetad rättningsmall. Denna rättningsmall bearbetar varje perspektiv inom frågeområde B och C, genom att sätta poäng för varje skalsteg, det vill säga mycket nöjd gav ett poäng, nöjd gav två poäng och så vidare fram till det sista skalsteget mycket missnöjd som gav sju poäng. Antalet poäng resulterade sedan i en uppfattning av graden av nöjdhet för aktuellt perspektiv enligt följande: 5-8 poäng, mycket nöjd, 9-13 nöjd, 14-21 något nöjd, 22-26 något missnöjd, 27-31 missnöjd samt 31-35 mycket missnöjd. Efter att varje enkät genomgått denna poängsättning för varje aktuellt perspektiv, räknades samtliga enkäters svar samman och ett medelvärde samt en standardavvikelse räknades ut för varje perspektiv. Perspektiven rangordnades sedan i fallande ordning. Frågeområde D bearbetades på samma sätt som frågeområde A.

## Resultat

Resultaten från intervjuerna och enkäten redovisas först i tabellformat. Därefter sammanställs båda resultaten mer ingående i textformat utifrån frågeställningarna.

### Tabell 1

*Elva aspekter av upplevelsen av att arbeta i kontorslandskap, med exempel på citat.*

---

Respondenterna upplevde landskapet i termer av:

---

#### **Personlighet**

”... det känns ju som om det är en speciell sorts människor på det här företaget att det är väldigt utåtriktade, glada, energiska människor som pratar och tar plats.”

**Bransch**

” Jag tror att det beror helt och hållet med vad det är för personer och vad det är för företag. Och vilka uppgifter man har.”

**Upplevelse av verbal kommunikation**

”Vill man sprida information så funkar det ju jätte bra...problem åt andra håll istället att man får information som inte är relevant...det stjäl lite fokus.”

**Ljudnivå**

”...det samlas folk som står och pratar så blir det ju jätte hög ljudvolym och då ska andra överrösta de som står och pratar och då blir det ju jättesnurrigt.”

**Respekt**

”Att man visar varandra respekt är självklart viktigt, viktigt när man sitter som vi gör”

**Upplevelse av laganda**

” Mycket av att det går så bra för vår arbetsplats bygger på att vi har så kul vi som jobbar ihop. Det är roligt att gå till jobbet...även om man jobbar väldigt självständigt så jobbar man ändå i en grupp mot gemensamma mål.”

**Stämning i gruppen**

”Öppet det är...skojfriskt, glatt, positivt, engagerat.”

**Delaktighet**

”Positivt är att man är ganska delaktiga i allting...på gott och ont.”

**Feedback**

” vi är ganska duktiga på att berömma...sen tror jag att vi skulle kunna göra det mer”

**Brist på privat utrymme**

”Men med lite mer plats, så att säga lite mera space...Möjlighet till att gå ifrån och ringa som telefonbås och så.”

**Konsekvenser av laganda**

”Alltså det tror jag är jätte värdefullt både för att företaget ska nå sina mål att det ska gå bra men också att folk ska må bra...Arbetsglädje...En laganda gör att man ser inte bara till sig själv utan man gör sina timmar och lite till, det blir mer produktivt”

Tabell 2

*Aspekter av upplevelsen att arbeta i kontorslandskap indelat i fyra kategorier*

Aspekter	Kategorier
Personlighet Bransch	LÄMPLIGHET
Upplevelse av verbal kommunikation Ljudnivå Respekt	KONCENTRATION OCH FOKUS
Upplevelse av laganda Stämning i gruppen Delaktighet Feedback	SAMARBETE
Konsekvenser av laganda Brist på eget utrymme	PRODUKTIVITET OCH EFFEKTIVITET

Tabell 3

*Hur tillfredsställd är du med ditt jobb?*

Rangordning	Grad av tillfredställelse	Antal
1	Mycket nöjd	5 av 8
2	Nöjd	3 av 8

Tabell 4

*Vad har hänt med din nivå av tillfredsställelse under de senaste sex månaderna?*

Rangordning	Nivå av tillfredsställelse	Antal
1	Ökat	4 av 8
2	Minskat	1 av 8
3	Oförändrat	3 av 8

Tabell 5

*Önskan om förändringar av kommunikation för att öka respondentens tillfredsställelse*

Önskan om:
Mer konstruktiv kritik
Mer tid till strukturerad avstämning
*Mer strukturerad kommunikation
*Mer privata utrymmen
*Minskat spring och ljudnivå
* Förekom bland flera deltagare

Tabell 6

*Sammanställning av graden av nöjdhet för varje perspektiv*

Rangordning	Perspektiv	Md	Grad av nöjdhet	range
1	Horisontell kommunikation	8	Nöjd	9
2	Kommunikationsklimat	9	Nöjd	9
3	Företags perspektiv	12	Något nöjd	4
4	Personlig feedback	16	Något nöjd	14

Notering:

n=8

5-8=mycket nöjd, 9-13=nöjd, 14-21=något nöjd,

22-26=något missnöjd, 27-31=missnöjd, 32-35=mycket missnöjd

Tabell 7

*Hur skulle du skatta din produktivitet på jobbet?*

Rangordning	Grad av produktivitet	Antal
1	Hög	3 av 8
2	Något högre än de flesta	2 av 8
3	Medel	2 av 8
4	Mycket hög	1 av 8

Tabell 8

*Vad har hänt med din produktivitet på arbetet under de senaste sex månaderna?*

Rangordning	Nivå av produktivitet	Antal
1	Ökat	4 av 8
2	Oförändrat	4 av 8

Tabell 9

*Om det fanns en möjlighet att förändra kommunikationen på ditt arbete för att öka din produktivitet, beskriv hur.*

---

**Önskan om:**

---

- Fokusera på akuta uppdrag
  - Ändra kommunikationsrutiner
  - Mer tid till att kommunicera
  - \*Färre personer i landskapet
  - \*Mer strukturerad kommunikation
  - \*Inte blanda affärsområden i landskapet
  - \*Sänkt ljudnivå
- 
- \* Förekom bland flera deltagare

### *Kommunikation*

Ur enkätens olika perspektiv upplevs överlag en nöjdhet med kommunikationen på arbetsplatsen (se Tabell 6). Respondenterna upplever den verbala kommunikationen som rak, enkel och smidig, då medarbetarna ständigt är tillgängliga för varandra. Detta upplevs såväl positivt som negativt. Genom det öppna kontorslandskapet sprids information snabbt och ofta spontant. Dock menar respondenterna att den verbala kommunikationen ibland blir för mycket. Även om möjligheten att ventilerar arbetsmässiga ärenden uppskattas, känner vissa att det inte alltid är befogat och detta kan upplevas som ett störningsmoment. En del tror att detta kan böttna i ett behov av bekräftelse. Detta bekräftades i enkäten där flera deltagare efterfrågade en mer strukturerad kommunikation (se Tabell 5). Kommunikationen sker ofta tvärsöver arbetsplatserna. På grund av den ständiga kommunikation höjs ljudnivån i landskapet och vilket upplevs som ett enormt störningsmoment. Det påpekas att detta är ett stort problem speciellt vid telefonsamtal med externa parter och respondenterna befärdar att detta av externa parter kan upplevas som oprofessionellt. Respondenterna upplever att koncentration och fokus på arbete påverkas negativt av den ljudnivå som är ett resultat av den verbala kommunikationen. För att undvika detta understryker respondenterna nödvändigheten att respektera varandra. Det råder delade meningar om det officiellt har diskuterats om innebörden av att sitta i ett kontorslandskap. I landskapet finns inga fastställda regler eller rutiner. Däremot nämner samtliga respondenter att detta diskuteras inofficiellt och att det finns en medvetenhet om vikten av att respektera varandra i landskapet.

I intervjuerna framkommer det att produktiviteten och effektiviteten påverkas negativt i brist på privat utrymme. Emellertid visar enkäten att den ena hälften av respondenterna anser att produktiviteten ökat medan den andra hälften anser produktiviteten vara oförändrad (se Tabell 8). Det efterfrågas både i enkäten (se Tabell 5) och intervjuerna ett större privat utrymme och en möjlighet att gå undan till privata utrymmen vid behov, såsom vid viktiga telefonsamtal och uppgifter som kan vara svåra att utföra exempelvis ekonomiska ärenden. Respondenterna vill emellertid behålla närheten till varandra, men inte sitta för många i landskapet.

### *Laganda*

Respondenternas helhetsbild gör gällande att det finns två faktorer som spelar in för att ett öppet kontorslandskap ska vara en lämplig arbetsmiljö. Dessa faktorer är medarbetarnas personlighet samt typ av bransch. Personerna som arbetar i kontorslandskapet beskrivs som öppna, sociala och utåtriktade. Respondenterna beskriver också medarbetarna som driftiga

personer och branschen kräver att medarbetarna är kontinuerligt uppdaterade. Kontorslandskap upplevs som en lämplig utformning för nyanställda.

Stämningen i gruppen beskrivs av respondenterna som positiv, lättsam och hjärtlig. Det upplevs att kontorets utformning bidrar till ett öppet klimat som leder till att respondenterna känner varandra bättre både privat och arbetsmässigt. Detta i kombination med att gruppen har gemensamma mål, har lett till att alla respondenter ser gruppen som ett lag. Tack vare det öppna klimatet upplever respondenterna en delaktighet i varandras arbete. Detta upplevs som positivt då alla kan hjälpa varandra vid eventuell frånvaro. Emellertid upplevs denna delaktighet som negativ detta på grund av att respondenternas egna och andras nyfikenhet såväl arbetsmässigt som privat kan störa arbetet. När det gäller feedback det vill säga återkoppling mellan medarbetarna upplever respondenterna att detta i stor utsträckning sker i form av uppmuntran. Dock efterfrågas feedback i form av konstruktiv kritik, detta för att respondenterna ser detta som ett bidrag till utveckling. Frånvaron av konstruktiv kritik upplevs böttna i en rädsla för att såra varandra. Arbetsplatsen har uppmärksammat detta och anordnat aktiviteter för att öka användandet av feedback. Respondenterna upplever att ovanstående har lett till en ökad förståelse för varandra, vilket har resulterat i en upplevelse av förbättrat samarbete. Dock befaras att detta kan gå förlorat om medarbetarna sitter i enskilda kontor. En gemensam strävan efter att nå målen upplever respondenterna som en grundstomme i en bra laganda. Denna laganda anses dels vara väldigt värdefull för att företaget ska nå sina mål och även bidra till att respondenterna trivs på arbetsplatsen. Tryggheten i gruppen främjar dels individuella initiativ samt effektiviserar beslutsprocessen.

## Diskussion

Syftet med denna studie var att inom arbetspsykologiskt perspektiv undersöka medarbetarnas upplevelse av kontorslandskap med fokus på den verbala kommunikationen och lagandan mellan medarbetarna.

Likt teorin så upplever respondenterna att det finns både för- och nackdelar med den verbala kommunikationen i det öppna kontorslandskapet. Den främsta fördelen menar respondenterna är att information sprids snabbt och spontant. Nackdelen är dock att det blir mycket information och att den information som inte är relevant stjäl fokus från respondenternas arbete detta bekräftas även av teorin där det också pekas på koncentrationssvårigheter (Vos & van der Voordt, 2001). Teorin understryker även att det finns en skillnad mellan individer och förmågan att selektera information (Conway, Cowan, & Bunting, 2001). Respondenterna anser att den höga mängden verbal kommunikation är grunden till den höga ljudnivån som upplevs som ett stort problem. I och med detta bör företaget ta hänsyn till individernas olika selektionsförmågor och ha detta i åtanke vid planering av kontorets utformning. Detta kan förslagsvis vara tillgång till enskilda utrymmen, vilket skulle förbättra arbetsituationen för individer som ser ljudnivån som ett enormt störningsmoment och på grund av detta har svårt att selektera information. Den höga ljudnivån befaras även uppmärksammas av externa parter, då respondenterna beskriver att det ibland vid telefonsamtal är så hög ljudnivå att den andra parten i samtalet har ifrågasatt vart respondenten befinner sig. Dessa reaktioner bör beaktas av företaget då respondenterna upplever att detta kan ge ett negativt intryck av företaget. För att eliminera detta problem bör företaget exempelvis upprätta telefonbås vilket i sin tur minskar ljudnivån samt risken att företaget framställs som oprofessionellt. Det finns en medvetenhet om problemet med den höga ljudnivån dock råder det delade meningar huruvida det officiellt har diskuterats om innebörden av att arbeta i ett öppet kontorslandskap. I dagsläget talas det om vikten av att respektera varandra något som även teorin understryker (De Vries 1999). Detta är dock inte

tillräckligt för att skapa en förändring av beteendet i det öppna kontorslandskapet, därför föreslås det att detta diskuteras officiellt och mer kontinuerligt än tidigare. Arbetsplatsen och dess medarbetare skulle gagnas av att det även arbetas fram gemensamma regler och rutiner för agerandet i det öppna kontorslandskapet. Dessa regler och rutiner skulle exempelvis kunna innefatta lägre nivå på ringsignaler. Ömsesidig respekt gällande telefonsamtal bör också inkluderas, det vill säga gå undan om telefonsamtalet blir långt så att medarbetare med administrativa arbetsuppgifter inte störs, men även att medarbetare runt omkring dämpar samtalsnivån då viktiga telefonsamtal pågår. Ett ytterligare förslag är att bestämma att besök och möten sker i avsedda utrymmen.

I enkäten påvisar respondenterna en viss nöjdhet med upplevelsen av kommunikationsklimatet på arbetsplatsen, förutom den höga ljudnivån finns en önskan om en mer strukturerad kommunikation. Denna önskan kan antas innebära en ökad regelbunden officiell kommunikation i form av gemensamma avstämningar istället för nuvarande informationsutbyten som ofta sker spontant direkt över arbetsplatserna. I teorin stöds denna regelbundna kommunikation av Grunig et al. (2002). För en ännu bättre effekt av informationsutbytet uppmanas arbetsplatsen att komplettera med uppföljningar för att undvika missförstånd mellan medarbetarna, vilket även styrks i teorin av McIntyre (1995). Detta skulle förmodligen öppna upp möjligheten till både positiv och negativ feedback.

Resultatet visar att individerna som arbetar i det aktuella landskapet kan sammanfattas som utåtriktade, därför antas det att denna typ av individer dras till bemanningsbranschen. Medarbetarna i undersökningen bör därför enligt teorin (Furnham, 2005) passa väl för att arbeta i ett öppet kontorslandskap. Risken med att samla ett flertal utåtriktade individer i ett öppet kontorslandskap är precis som respondenterna påpekat att det finns en tendens till ett översocialt klimat. Den positiva aspekten av ett socialt klimat är den öppna kommunikationen som kan leda till att medarbetarnas delaktighet, tillfredsställelse, moral och produktivitet ökar (Brennan et al., 2002; Dean, 1977; Oldham, 1988). Emellertid är den negativa aspekten den ökade ljudvolymen som är ett störningsmoment för medarbetarnas koncentration och fokus (Brookes & Kaplan, 1972; Sundstrom, et al., 1980; Hedge, 1982; Ives & Ferdinands, 1974; Nemecek & Grandjean, 1973). Eftersom ett öppet kontorslandskap främjar en öppen kommunikation (Allen & Gerstberger, 1973; Hundert & Greenfield, 1969; Ives & Ferdinands, 1974; Zahn, 1991) anser respondenterna att denna typ av utformningen är en lämplig miljö för nyanställda. Detta kan förmodligen leda till en förkortad inkörningsperiod då ett öppet kontorslandskap innebär att medarbetarna hela tiden är tillgängliga för varandra på så sätt bör den nyanställda få en inblick i allas arbete och samtidigt snabbare lära känna övriga medarbetare.

Den positiva feedbacken på arbetsplatsen sker i form av uppmuntran. Teorin visar att en positiv feedback miljö påverkas av hur bekväm arbetsplatsen är (Steelman et al., 2004). I och med att feedback sker genom uppmuntran så bör slutsatsen kunna dras att det är ett tryggt klimat på arbetsplatsen. Likafullt har det indikerats en saknad av negativ feedback, detta kan förmodas bero på en rädsla för osämja i gruppen som kan leda till konflikter. Dessa konflikter kan i sin tur vara påfrestande för samtliga medarbetare, då det kan uppstå en ofrivillig delaktighet på grund av kontorets öppna utformning och bristen på privat utrymme. Dock understryker teorin att konflikter är oundvikliga (De Vries, 1999) och dessa kan behandlas genom att medarbetarna i laget konfronterar varandra genom konstruktiv kritik och feedback (Salas et al., 2004). I enkäten efterfrågades även mer konstruktiv kritik för att genom kommunikationen öka tillfredsställelsen. För att öka den konstruktiva kritiken skulle förslagsvis övningar kunna genomföras där medarbetarna blir tilldelade roller och exempelvis agerar coach för varandras idéer. Viktigt är att som coach komma med synpunkter, såväl positiva som negativa för att resultatet i övningen ska generera i en framtida ökning av konstruktiv kritik. Teorin påvisar vikten av feedback för att medarbetarna ska känna ett starkt

engagemang för organisationen samt öka den individuella prestationen (Norris-Watts & Levy 2004; Steelman, Rutkowski, & Levy, 2001; Liden, Wayne & Sparrow, 2000). Arbetsplatsen tycks ha uppmärksammat detta genom att anordna olika aktiviteter för att främja feedbacken genom exempelvis seminarium.

Samtliga respondenterna anser att gruppen strävar efter gemensamma mål, vilket enligt teorin är en förutsättning för att medlemmar i en grupp ska uppfatta sig som ett lag (De Vries 1999). Respondenterna beskriver stämningen som positiv med ett öppet klimat. Det finns en upplevelse av delaktighet på arbetsplatsen såväl privat som arbetsmässigt. Det upplevs att denna delaktighet ger en möjlighet att kompensera varandra vid eventuell frånvaro som även enligt teorin anses vara viktig för ett lag (De Vries, 1999). Dessa i kombination med varandra bör leda till en hög trivsel och en ökad arbetsvilja på arbetsplatsen.

Resultatet visar att medarbetarna ser sig själva som medlemmar i ett lag, något Glassop (2002) ser som ett bidrag till ökad produktivitet. Enkäten visar att respondenterna skattar sin produktivitet som över medel och att produktiviteten under de senaste sex månaderna antingen förblivit oförändrad eller ökat. Vid djupgående intervjuerna framkom dock att man ifrågasätter den individuella produktiviteten och effektiviteten. Respondenterna anser att detta främst beror på bristen på privata utrymmen, vilket även tidigare studier visar (Vos & van der Voordt, 2001). Bristen på privat utrymmen är ett återkommande problem både hos respondenterna och i teorin, därför är det inte förvånansvärt att även denna undersökning vill uppmuntra företaget att i större utsträckning tillhandhålla sådana utrymmen för sina medarbetare. Respondenterna upplever att lagandan resulterar i en trygghet och att denna trygghet främjar en effektivisering av beslutsprocessen. Studier hävdar att ett effektivt gemensamt beslut underlättas genom en upplevd laganda samt en interaktion mellan medarbetarna Alpay (2005). Kontorets utformning kan vara en viktig bidragande faktor både till en bra laganda och en interaktion.

Det finns ett flertal begränsningar i denna undersökning som bör uppmärksammas. Även om undersökningen besvarar sitt syfte och saknar bortfall, vilket höjer den interna validiteten är antalet deltagare i undersökningen för få för att kunna dra vidare generaliseringar genom denna fallstudie och tillföra nya kunskaper inom ämnet. Val av arbetsplats kan ifrågasättas då denna efterfrågade undersökningen och på så vis redan kan antas inneha en medvetenhet kring ämnena kommunikation och laganda, vilket kan leda till ett missvisande resultat. Detta resultat påverkar därför generaliserbarheten. Validiteten i undersökningen skulle kunna ökas genom att studera fler företag. Enkäten är visserligen ett beprövat mätinstrument, men när det gäller intervjuerna saknas i viss mån en objektiv mätning som kan hota undersökningens reliabilitet. Dels på grund av att undersökarna besitter en del förkunskaper gällande arbete i öppna kontorslandskap, men främst till följd av att kvalitativt inhämtad data är baserad på självrapporterande upplevelser av kommunikation och laganda från medarbetarna i landskapet och hur dessa påverkat faktorer som effektivitet och produktivitet. Det vore därför en fördel för undersökningens trovärdighet om resultat av ovannämnda faktorer även skulle kunna mätas, alternativt inhämta information från överordnad om hur dessa upplevs för att kunna göra en faktisk bedömning av kontorsutformningens påverkan på effektivitet och produktivitet. Studien skulle även kunna kompletteras med observationer.

Teorin beskriver företags efterfrågan av flexibla arbetsplatser och det paradoxala behovet av öppenhet och avskildhet i en och samma miljö (Hase & Heerwagen, 2000). Det kan antas att detta kan vara en anledning till att användandet av öppna kontorslandskap återigen har ökat (Brennan, et al. 2002). Denna studie har till viss del bidragit med mer kunskap kring detta med fokus på medarbetarnas perspektiv dock finns det fler perspektiv att ta del av. För att kunna bidra till ytterligare kunskap om öppna kontorslandskap vore det inför framtida studier anmärkningsvärt att undersöka vilka typer av branscher som arbetar i öppna kontorslandskap och om dessa är lämpade för det och i så fall på vilket sätt. Intressant vore

även att studera olika kontorsutformningar inom samma bransch och därefter jämföra dessa, samt eftersöka eventuella mönster eller samband mellan bransch och val av kontorsutformning. Då respondenterna i denna studie påpekade att ett öppet kontorslandskap upplevs som positivt för nyanställda vore det beaktansvärt att göra en studie om nyanställdas upplevelser av att börja sin anställning i ett öppet kontorslandskap. Det uppkom även funderingar över externa parter upplevelser av kontorslandskapet, något som skulle kunna studeras vidare.

Då denna undersökning utgår ifrån frågeställningen hur medarbetare inom bemanningsbranschen upplever den horisontella verbala kommunikationen och lagandan i ett öppet kontorslandskap, visar denna studie sammanfattningsvis att respondenterna i det öppna kontorslandskapet upplever den verbala kommunikationen som öppen och positiv dock upplevs den även som ett störningsmoment. Lagandan upplevs som stark och främjande av såväl den individuella som organisatoriska prestationen. Precis som respondenterna är undersökarna i denna studie emellertid tveksamma till om den öppna kommunikationen och medarbetarnas upplevda laganda verkligen är ett resultat av kontorets utformning eller om det är på grund av att det är utåtriktade individer som arbetar inom företaget. Om företaget väljer att fortsätta arbeta i ett öppet kontorslandskap bör som nämnts ovan privata utrymmen och telefonbås upprättas. Tydliga regler och rutiner gällande agerandet i ett öppet kontorslandskap bör också införas för att förbättra arbetsituationen. Det kan enligt respondenterna själva finnas en möjlighet att produktiviteten och effektiviteten skulle öka om medarbetarna satt i en annan kontorsutformning. Denna utformning behöver nödvändigtvis inte vara enskilda kontor, utan precis som respondenterna föreslår, kontor med exempelvis två till tre medarbetare.

## Referenser

- Akkirman, A. D., & Harris, D. L. (2005). Organizational communication satisfaction in the virtual workplace. *Journal of Management Development, 24*, 397-409.
- Allen, T. J., & Gerstberger, P. G. (1973). A field experiment to improve communications in a product engineering department: The nonterritorial office. *Human factors, 15*, 487-498.
- Alpay, E. (2005). Group dynamic processes in email groups. *Active Learning in Higher Education, 6*, 7-16.
- Alvero, A. M., Bucklin, B. R., & Austin, J. (2001). An objective review of the effectiveness and essential characteristics of performance feedback in organizational settings. *Journal of Organizational Behavior Management, 21*, 3-29.
- Anderson, A.H., & Kyprianou, A. (1994). *Effective organizational behaviour: a skills and activity-based approach*. Oxford: Blackwell Business.
- Argenti, P.A. (2003). *Corporate Communication* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Bandow, D. (2001). Time to create sound teamwork. *Journal for Quality and Participation, 41*.
- Becker, F. (2002). Improving organizational performance by exploiting workplace flexibility. *Journal of Facility Management, 1*, 154-162.
- Becker, F. D., Gield, B., Gaylin, K., & Sayer, S. (1983). Office design in a community college: Effect on work and communication patterns. *Environment and Behavior, 15*, 699-726.
- Beech, A., Powell, T., McWilliam, J., & Claridge, G. (1989). Evidence of reduced "cognitive inhibition" in schizophrenia. *British Journal of Clinical Psychology, 28*, 109-116.



- Brennan, A., Chugh, J. S., & Kline, T. (2002). Traditional versus open office design: A longitudinal study. *Environment and Behavior*, 34, 279-299.
- Brookes, M. J., & Kaplan, A. (1972). The office environment: Space planning and affective behavior. *Human factors*, 14, 373-391.
- Brunnberg, H., & Blomkvist, V. (1995). *Arbetsätt och kontorsmiljö: Utvärdering av en nykontorsmiljö på ett företag i Stockholm*. (Stressforskningsrapport nr. 261). Statens institut för Psykosocial Miljömedicin, Stockholm.
- Clampitt, P. (1981). *Experience of Work: A Compendium and Review of 249 Measures and Their Use*, Academic Press, New York, NY, 112-32.
- Connelly, S. L., Hasher, L., & Zacks, R. T. (1991). Age and reading: The impact of distraction. *Psychology and aging*, 6, 533-541.
- Dean, A. O. (1977). The pros and cons and future prospects of open landscaping. *AIA Journal*, 66, 46-47.
- Dempster, F. N. (1991). Inhibitory processes: A neglected dimension of intelligence. *Intelligence*, 15, 157-173.
- Desor, J. A. (1972). Toward a psychological theory of crowding. *Journal of personality and social psychology*, 21, 79-83.
- De Vries, M. F. R. K. (1999). High-performance teams: Lessons from the pygmies. *Organizational dynamics*, 27, 66-77.
- Dooley, R. S., & Fryxell, G. E. (1999). Attaining decision quality and commitment from dissent: The moderating effects of loyalty and competence in strategic decision-making teams. *Academy of Management Journal*, 42, 389-402.
- Downs, C. and Hazen, M. (1977), A factor analysis of communication satisfaction, *Journal of Business Communication*, 14, 63-74.
- Evans, G. W., & Johnson, D. (2000). Stress and open-office noise. *Journal of Applied Psychology*, 85, 779-783.
- Furnham, A. (1987). The social psychology of working situations. In A. Gale, & B. Christie (Eds.), *Psychophysiology and the electronic workplace*. (pp. 89-112). Oxford, England: John Wiley & Sons.
- Glassop, L. I. (2002). The organizational benefits of teams. *Human Relations*, 55, 225-249.
- Goldhaber, G. M. (1990). *Organizational Communication* (5<sup>th</sup> ed.). (pp. 11). Dubuque, IA: Brown.
- Gray, J., & Laidlaw, H. (2002). Part-time employment and communication satisfaction in an Australian retail organisation. *Employee Relations*, 24, 211-228.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum.
- Harnishfeger, K. K., & Bjorklund, D. F. (1994). A developmental perspective on individual differences in inhibition. *Learning and Individual Differences. Special Issue: Developmental perspectives on individual differences in learning and memory*, 6, 331-355.
- Hase, B., & Heerwagen, J.H. (2000). Phylogenetic design: A new approach for workplace environments. *Journal of Quality & Participation*, 23, 27-31.
- Hedge, A. (1982). The open-plan office, a systematic investigation of employee reactions to their work environment. *Environment and Behavior*, 14, 519-542.
- Hewitt, P. (2006). Electronic mail and internal communication: A three-factor model. *Corporate Communications*, 11, 78-92.
- Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet (1999). *Forskningsetiska principer i humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Humanistisk

- Hundert, A. T., & Greenfield, N. (1969). Physical space and organizational behavior: A study of an office landscape. *Proceedings of the Annual Convention of the American Psychological Association*, 4(Pt. 2), 601-602.
- Ives, R. S., & Ferdinands, R. (1974). Working in a landscaped office. *Personal Practice Bulletin*, 30, 126-141.
- Kaya, N., & Weber, M. J. (2003). Cross-cultural differences in the perception of crowding and privacy regulation: American and Turkish students. *Journal of Environmental Psychology*, 23, 301-309.
- Krekhovetsky, L. (2003). Trading spaces. *Canadian Business. Toronto*, 76, 22-23.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrow, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationship and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 407-416.
- Maher, A., & von Hippel, C. (2005). Individual differences in employee reactions to open plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 25, 219-229.
- McAleese, D., & Hargie, O. (2004). Five guiding principles of culture management: A synthesis of best practice. *Journal of Communication Management*, 9, 155-170.
- McIntyre, R. M., & Salas, E. (1995). Measuring and Managing for Team Performance: Emerging Principles from Complex Environments. In *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*. (pp. 9-45). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Nemecek, J., & Grandjean, E. (1973). Results of an ergonomic investigation of large-space offices. *Human factors*, 15, 111-124.
- Norris-Watts, C., & Levy, P. E. (2004). The mediating role of affective commitment in the relation of the feedback environment to work outcomes. *Journal of vocational behavior*, 65, 351-365.
- Oldham, G. R. (1988). Effects of changes in workspace partitions and spatial density on employee reactions: A quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 253-258.
- Oldham, G. R., & Rotchford, N. L. (1983). Relationships between office characteristics and employee reactions: A study of the physical environment. *Administrative Science Quarterly*, 28, 542-556.
- Paulus, P.B. (1980). Crowding. In P. Paulus (Ed.), *Psychology of group influence* (pp.245-289). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Porter, C.O.L.H., J. R. Hollenbeck, D.R., Ilgen, A. P. J., Ellis, B. J., West, & Moon. (2003). Backup Behavior in Teams: The Role of Personality and Legitimacy of Need. *Journal of Applied Psychology*, 88, 391-403.
- Salas, E., Sims, D. E., & Klein, C. (2004). Cooperation and teamwork at work. *Encyklopedia of Applied Psychology*, vol. 1. (pp. 497-505). San Diego: Academic Press.
- Sanders, M. S., & McCormick, E. J. (1993). *Human factors in engineering and design*. (7th ed.). New York: Mcgraw-Hill.
- Shannon, C. E. A (1948). Mathematical theory of communication. *Bell System Technical Journal*, 27. pp. 379-423 and 623-656, July and October, 1948.
- Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64, 165-184.
- Steelman, L.A., Rutkowski, K.A., & Levy, P.E. (2001). *When negative feedback isn't so negative*. Paper presented at the meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA.
- Sundstrom, E., Bell, P. A., Busby, P. L., & Asmus, C. (1996). Environmental psychology 1989-1994. *Annual Review of Psychology*, 47, 482-512.

- Sundstrom, E., Burt, R. E., & Kamp, D. (1980). Privacy at work: Architectural correlates of job satisfaction and job performance. *Academy of Management Journal*, 23, 101-117.
- Sundstrom, E., Town, J. P., Rice, R. W., & Osborn, D. P. (1994). Office noise, satisfaction, and performance. *Environment and Behavior*, 26, 195-222.
- Tipper, S.P. (1991). Less attentional selectivity as a result of declining inhibition in older adults. *Bulletin of the Psychonomic Society*, 29, 45-47.
- Vos, P., & van der Voordt, T. (2001). Tomorrow's office through today's eyes: Effects of innovation in the working environment. *Journal of Corporate Real Estate*, 4, 48-65.
- Webber, S. S. (2002). Leadership and trust facilitating cross functional team success. *Journal of Management Development*, 21, 201-14.
- Wetten, D. A., & Cameron, K. S. (2002). *Developing Management Skills*, 5<sup>th</sup> edition. Upper Saddle River: N.J.: Prentice Hall.
- Wood, J. T. (2002). *Interpersonal Communication: Everyday Encounters*. Wadsworth Publishing Company: Wadsworth.
- Zahn, G. L. (1991). Face-to-face communication in an office setting: The effects of position, proximity, and exposure. *Communication Research*, 18, 737-754.