

BETYDNINGEN AF FLEKSIBLE ARBEJDSPLADSER

- *Et casestudie*



10. Semester Psykologi, Kandidatspeciale

Fra its.aau.dk

Tilgået d. 28. maj

Antal tegn inklusiv mellemrum: 224.682

Svarende til antal normalsider: 93.6

Vejleder: Thomas Borchmann

Dato: 29. maj 2024

Mathilde Serup Gregersen

20192973

Stine Villadsen

20194197



**AALBORG
UNIVERSITET**

Resumé

The following thesis investigates the consequences of implementing flexible workspaces in organizations, with a specific focus on its impact on employees. The topic was chosen due to a shared interest in occupational and organizational psychology. The aim is to provide valuable insights and considerations for organizations implementing flexible workspaces.

First, the concept of flexibility in modern work is explored. The study focuses specifically on the physical aspect of flexible organizations, defining terminology related to flexible workplaces such as open-plan offices, hot-desking and activity-based working. Despite the varied terminology in the literature, the central concept across all these forms is flexibility. The following section explores the methodology used to discover literature on flexible workplaces, leading to relevant empirical studies. Based on a narrative literature review approach, a descriptive synthesis of current knowledge on flexible workplaces was conducted. The review identifies two main perspectives; the consequences for the organization and for the employees. Positive aspects for the organizations include economic benefits, improved culture, and better communication, while negative outcomes include health issues and reduced employee satisfaction. For employees, positive outcomes include increased autonomy, while negative aspects cover higher demands, increased noise, discretion issues, a lack of belonging, and lack of personal control. Recommendations in the literature suggest improvements in organizational policies, workspace design, and privacy measures to address these challenges.

Next, the methodological considerations and practices of the study are outlined, starting with its foundation in social constructivism. Social constructivism provides a framework for understanding how flexible workplaces are perceived and experienced by employees. The participatory action research (PAR) approach is described, which aligns with the study's aim to explore the implications from a user-centered perspective. The methods of focus groups and interviews are specified, including the execution and selection of participants. The handling of data involves transcription and thematic analysis to identify recurring themes. Finally, ethical guidelines are addressed, ensuring informed consent, confidentiality, and the consideration of poten-

tial consequences for participants. The thematic analysis reveals a mix of positive and negative outcomes associated with flexible workplaces. Positive effects include diminished hierarchical barriers, enhanced organizational cohesion, and increased employee autonomy. Conversely, the negative impacts include increased noise levels, territorial behavior and increased conflict levels, reduced discretion, decreased efficiency, diminished sense of belonging, and insecurity. The study further identified current and suggested solution strategies for both the organization and the employees. The current strategies used by the organization include established guidelines, assistive tools, division of workspaces and addressing individual needs. Employees use early arrival and remote work as current strategies. Suggested future strategies focus on common guidelines, fixed flexible desks, rooms and assertive tools. Furthermore, organizational responsibility is crucial to address the negative consequences of flexible workplaces, with solutions needed for discretion, effectiveness, and sense of belonging.

Following, the study discusses the findings by comparing them with existing literature and research. While the findings align with most aspects of previous research, new insights highlight issues such as feelings of time wastage, differentials in privacy concerns, and workplace conflicts. Themes such as health issues were not present in our study. Additionally, current and proposed strategies are compared with research recommendations, discussing their respective advantages and disadvantages. Finally, the research approach and research quality are discussed. The study, inspired by the PAR approach, aimed for high participant involvement to enhance relevance and validity but faced limitations due to time and resource constraints. Adhering to quality indicators ensured methodological coherence, but the case study limits generalizability. Future research should examine the nuanced differences in the identified themes. Concluding, the thesis recommends that organizations involve employees in decision-making to address workspace challenges.

Indholdsfortegnelse

1. INTRODUKTION	1
1.1 SPECIALETS ANLIGGENDE	1
1.2 BEGRUNDELSE FOR VALG AF EMNE OG PROBLEMFORMULERING	1
1.3 SPECIALETS OPBYGNING	2
2. FLEKSIBLE ORGANISATIONER OG FLEKSIBLE ARBEJDSPLADSER	4
2.1 FLEKSIBLE ORGANISATIONER	4
2.2 FLEKSIBLE ARBEJDSPLADSER	6
2.2.1 Storrumskontor	6
2.2.2 Hot-desking	7
2.2.3 Activity-based working	7
2.2.4 Terminologisk uenighed	8
3. HIDTIDIG FORSKNING.....	9
3.1 NARRATIVT LITTERATUR-REVIEW	9
3.2 LITTERATURSØGNING OG UDVÆLGELSE AF LITTERATUR.....	10
3.3 LITTERATUR-REVIEW.....	12
3.3.1 Konsekvenser for virksomheden	12
3.3.1.1 Positive konsekvenser for virksomheden	12
3.3.1.2 Negative konsekvenser for virksomheden.....	13
3.3.2 Konsekvenser for medarbejderne	15
3.3.2.1 Positive konsekvenser for medarbejderne	15
3.3.2.2 Negative konsekvenser for medarbejderne.....	16
3.3.3 anbefalinger.....	22
4. METODEAFSNIT.....	23
4.1 UNDERSØGELSENS VIDENSKABSTEORETISKE AFSÆT	24
4.2 PARTICIPATORY ACTION RESEARCH	25
4.3 DATAINDSAMLINGSMETODER.....	28
4.3.1 Fokusgruppe	28
4.3.1.1 Vores operationalisering af fokusgruppe-metoden.....	31
4.3.2 Interview	34
4.3.2.1 Vores operationalisering af interview-metoden	35
4.4 VALG AF INFORMANTER	35
4.5 DATABEHANDLING OG ANALYSEMETODE.....	36
4.5.1 Behandling af data	36
4.5.2 Tematisk analyse.....	37
4.6 ETISKE RETNINGSLINJER	38
5. ANALYSE	39

5.1 PRÆSENTATION AF ORGANISATION.....	40
5.2 INDTRYK AF STEDET	42
5.3 TEMATISK ANALYSE	43
5.3.1 <i>Rationale</i>	43
5.3.2 <i>Positive konsekvenser</i>	47
5.3.2.1 Mindre hierarki	47
5.3.2.2 Øget sammenhængskraft	48
5.3.2.3 Variation og autonomi	49
5.3.3 <i>Negative konsekvenser</i>	50
5.3.3.1 Støj	50
5.3.3.2 Territorialitet og øget konfliktniveau	52
5.3.3.3 Indskrænket diskretion	55
5.3.3.4 Nedsat effektivitet	57
5.3.3.5 Mindsket oplevelse af tilhørsforhold	60
5.3.3.6 Utryghed	61
5.3.4 <i>Løsningsstrategier</i>	63
5.3.4.1 Organisationens nuværende løsningsstrategier	64
5.3.4.2 Medarbejdernes nuværende løsningsstrategier	68
5.3.4.3 Foreslåede løsningsstrategier	71
5.3.4.4 Fælles ansvar	78
5.3.4.5 Adressering af negative konsekvenser	80
6. DISKUSSION.....	81
6.1 DISKUSSION AF FUND I FORHOLD TIL FUND I HITTIDIG FORSKNING	81
6.1.1 <i>Rationaler</i>	82
6.1.2 <i>Positive konsekvenser</i>	82
6.1.3 <i>Negative konsekvenser</i>	84
6.1.4 <i>Diskussion af løsningsstrategier</i>	89
6.1.4.1 Løsningsstrategier fra analysen sammenholdt med anbefalinger fra hittidig forskning	89
6.1.4.2 Nuværende løsningsstrategier og mulige fordele og ulemper herved	90
6.1.4.3 Foreslåede løsningsstrategier og mulige fordele og ulemper herved	92
6.2 DISKUSSION AF FORSKNINGSTILGANG OG FORSKNINGSKVALITET	94
6.2.1 <i>Undersøgelsens afsæt i PAR</i>	94
6.2.2 <i>Kvalitetskriterier</i>	95
6.2.3 <i>Kvaliteten af undersøgelsens fund</i>	97
6.3 BEGRÆNSNINGER	98
6.4 IMPLIKATIONER	99
6.4.1 <i>Fremtidig forskning</i>	100
6.4.2 <i>Anbefalinger til praksis</i>	101
7. KONKLUSION.....	103
8. PENSUMLISTE.....	107

9. LITTERATURLISTE 118

Bilag 1: Interviewguide til fokusgrupper

Bilag 2: Interviewguide til ledere

Bilag 3: Tilmeldelsesmail

Bilag 4: Samtykkeerklæring til ledere

Bilag 5: Samtykkeerklæring til medarbejdere

Bilag 6: Transskribering af lederinterview 1

Bilag 7: Transskribering af lederinterview 2

Bilag 8: Transskribering af fokusgruppe 1

Bilag 9: Transskribering af fokusgruppe 2

1. Introduktion

Dette kapitel er en introduktion til nærværende speciale. Først vil specialets anliggende blive beskrevet, hvor specialets forskningsspørgsmål også præsenteres. Dernæst vil der være en begrundelse for valg af emnet og problemformuleringen. Afslutningsvis vil der være en beskrivelse af specialets opbygning.

1.1 Specialets anliggende

Med nærværende speciale ønsker vi at undersøge, hvilke konsekvenser der kan opstå, når virksomheder har fleksible arbejdspladser. Fokus vil ligge på betydningen af den fysiske indretning i forhold til, hvilke konsekvenser medarbejdere oplever. Endvidere vil vi også undersøge, hvordan negative konsekvenser kan imødekommes. Dette har ledt frem til et overordnet forskningsspørgsmål som er:

- Hvilke konsekvenser kan indretning af fleksible arbejdspladser medføre?

Dette overordnede forskningsspørgsmål opdeles i to underordnede spørgsmål, som vil blive undersøgt i specialet, for at kunne besvare det overordnede forskningsspørgsmål. Disse to spørgsmål er:

- Hvilke konsekvenser oplever medarbejderne ved at arbejde på en fleksibel arbejdsplads?
- Hvordan kan konsekvenser ved fleksible arbejdspladser imødekommes?

1.2 Begrundelse for valg af emne og problemformulering

I vores overvejelser om, hvad nærværende speciale skulle omhandle, har vi taget udgangspunkt i en fælles interesse indenfor arbejds- og organisationspsykologi. Gennem vores studietid og egne erfaringer fra arbejdslivet har vi fået en stigende interesse for at undersøge, hvordan man bedst muligt indretter arbejdspladser, der både imødekommer medarbejdernes og ledelsens ønsker. Ydermere er denne interes-

se blevet stimuleret af, at den ene af specialets forfattere har været i praktik på Arbejds- og Miljømedicinsk Afdeling i Aalborg. Det var under dette praktikforløb, at den mere konkrete ide til, hvordan man kan undersøge emnet, opstod. Derfor er specialet også udformet i samarbejde med Arbejds- og Miljømedicinsk Afdeling.

Gennem de seneste år har fleksible arbejdspladser fået en særlig plads som begreb i medierne, der både indeholder elementer som det fysiske miljø på arbejdspladsen, hvornår på døgnet man arbejder, og hvorvidt man kan arbejde hjemmefra. Disse elementer er alle interessante at undersøge, men dette speciale er begrænset til at undersøge betydningen af det fysiske arbejdsmiljø, da det er her interessen særligt ligger. Endvidere finder vi også emnet interessant set i lyset af, at vi selv snart er færdiguddannede og skal ud på arbejdsmarkedet. I denne forbindelse kan specialet være med til at give os viden om, hvad man skal være opmærksom på som medarbejder i en virksomhed med fleksible arbejdspladser, og hvordan man eventuelt kan imødekomme negative konsekvenser. Herudover kan specialet også kaste lys over, hvad man som organisation skal have in mente, hvis man indretter fleksible arbejdspladser. Samtidig kan det også gøre ledere og medarbejdere opmærksomme på, hvilke konsekvenser det kan medføre. Specialet synes derfor at være aktuelt for flere forskellige faggrupper.

1.3 Specialets opbygning

Dette speciale består af syv kapitler:

Kapitel 1 "Introduktion" giver en introduktion til, hvad nærværende speciale indeholder, herunder dets anliggende og forskningsspørgsmål, samt hvorfor emnet ønskes undersøgt. Derudover redegøres der for specialets opbygning.

Kapitel 2 "Fleksible organisationer og fleksible arbejdspladser" er et afklarende kapitel i forhold, hvordan man kan definere, hvad en fleksibel organisation er. Hernæst følger yderligere definitioner af, hvordan forskellige terminologier bruges om fleksible arbejdspladser.

Kapitel 3 "Hidtidig forskning" giver først en introduktion til, hvad et narrativt litteratur-review er. Dernæst følger en beskrivelse af, hvordan litteratursøgningen og udvælgelse af litteratur er foretaget. Kapitlet afsluttes med et litteratur-review, hvor identificerede temaer fra hidtig forskning præsenteres.

Kapitel 4 "Metodeafsnit" præsenterer først specialets videnskabsteoretiske udgangspunkt, socialkonstruktivismen. Dernæst følger en redegørelse af undersøgelsesmetoden, participatory action research. Endvidere vil der blive redegjort for fokusgruppe-interview og det gemene interview, samt en beskrivelse af informanterne. Hertil beskrives, hvordan disse former for interview vil blive analyseret ved brug af tematisk analyse. Kapitlet afsluttes med et afsnit om de etiske overvejelser, der er blevet foretaget i forbindelse med interviewene.

Kapitel 5 "Analyse" er en analyse af de fund, der er i nærværende studie. Der vil først være en præsentation af den undersøgte organisation samt vores indtryk af stedet. Herefter følger en tematisk analyse af vores interviews, hvor disse analyseres i forhold til rationaler samt positive og negative konsekvenser. Dernæst følger en analyse af både eksisterende og foreslåede løsningsstrategier i forhold til at imødekomme negative konsekvenser.

Kapitel 6 "Diskussion" består af en diskussion af vores fund i forhold til fundene fra den hidtidige forskning. Disse vil blive diskuteret i forhold til rationaler samt positive og negative konsekvenser. Endvidere vil der være en diskussion af løsningsstrategier i forhold til anbefalingerne fra den hidtidige forskning. Derudover består kapitlet af en diskussion af vores forskningstilgang samt forskningskvalitet. Her vil der først være en diskussion af undersøgelsens afsæt i PAR. Dernæst vil undersøgelsens kvalitet blive diskuteret med afsæt i syv kvalitetsindikatorer. Denne del afsluttes med en diskussion af kvaliteten af fundene fra nærværende undersøgelse. Ydermere er der en diskussion af de begrænsninger, der har været i udførelsen af undersøgelsen samt dens resultater. Diskussionen afsluttes med et perspektiv på fremtidig forskning samt anbefalinger til brugen af fleksible arbejdspladser i praksis.

Kapitel 7 "Konklusion" samler op på de forskellige dele i specialet og konkluderer på, hvordan fundene kan besvare forskningsspørgsmålene.

2. Fleksible organisationer og fleksible arbejdspladser

I følgende kapitel vil termet fleksibilitet udforskes. Første del vil være en introduktion af, hvordan fleksibilitet kan komme til udtryk i organisationer ved at tage udgangspunkt i en række væsentlige definitioner. I anden del vil terminologien bag fleksible arbejdspladser blive uddybet, hvorefter der følger en afdækning af udfordringerne ved disse i litteraturen.

2.1 Fleksible organisationer

I 1984 udkom to værker, som blev centrale for udbredelsen af fænomenet om det fleksible arbejde. Det første er af Charles F. Piore og Michael J. Sabel, som skrev om fleksibel specialisering. I bogen “The Second Industrial Divide” argumenterer de for, at den tayloriseret industriproduktion ikke længere er tilstrækkelig til at opretholde økonomisk velstand. Derimod foreslår de en produktionsmetode, hvor der fokuseres på at skabe mere fleksible og teknologiske produktionsprocesser. For at kunne lykkes med dette skal medarbejderne udføre flere funktioner, og i højere grad kontrollere arbejdet ud fra opgaverne (Limborg, 2001). Det andet værk kaldet “Manpower Strategies for Flexible Organisations” er af John Atkinson, hvor han introducerede en omfattende model for en rationel og fleksibel virksomhed, kaldet den fleksible virksomhed. Atkinson skelner her mellem numerisk og funktionel fleksibilitet, hvoraf det førstnævnte refererer til organisationens evne til at tilpasse antallet af medarbejdere, der anvendes i produktionen, for eksempel gennem projektansættelse. Det sidstnævnte henviser til organisationens evne til at omstille produktionen for at imødekomme ændrede krav eller strategiske mål. Kombinationen af numerisk og funktionel fleksibilitet danner grundlaget for forestillingen om en ideel virksomhed. I Atkinsons definition opstår der en polarisering af arbejdskraften i henholdsvis A- og B-arbejdskraft. A-arbejdskraft vil have et godt, trygt og udviklende arbejde, mens B-arbejdskraftens relation til arbejdspladsen afhænger af de gældende ordrer. De vil derfor udgøre et tiltagende nomadisk arbejdsmarked (Limborg, 2001).

I dansk kontekst har Steen E. Navrbjerg, i forbindelse med sin afhandling i 1999, foretaget en sammenfatning af de mest centrale fleksibilitetsbegreber. Navrbjerg po-

interede, at fleksibilitetsbegrebet er fleksibelt i sig selv, og hvis det anvendes uden en klar definition i den specifikke kontekst, risikerer det at miste mening og relevans (Limborg, 2001). Navrbjerg sonder mellem offensiv og defensiv fleksibilitet til at beskrive virksomhedens strategiske overvejelser i forhold til at opnå egne mål om fleksibilitet. Offensiv fleksibilitet defineres som “langsigtede fleksibilitetsformer, som indgår i virksomhedens overordnede organisationsstrategi”, mens defensiv fleksibilitet henviser til “kortsigtede ad hoc-agtige løsninger, som forholder sig defensivt til markedsudviklingen” (Navrbjerg, 1999, p. 40). Derudover identificerer Navrbjerg fem fleksibilitetsformer, der anvendes i relation til danske traditioner for samarbejde og virksomhedsudvikling; funktionel-, numerisk-, teknisk organisatorisk-, lønmæssig- og arbejdstidsmæssig fleksibilitet. Funktionel og numerisk fleksibilitet er lig Atkinsons beskrivelser af termene. Teknisk organisatorisk fleksibilitet refererer til evnen til at variere og udvikle organisering af arbejdet, teknologien, ledelsesstrukturen, mm. Lønmæssig fleksibilitet indebærer, at virksomheden har mulighed for at variere løn overfor den enkelte medarbejder og i forhold til grupper af medarbejdere. Arbejdstidsmæssig fleksibilitet er muligheden for at ændre arbejdstiden i forhold til både virksomhedens og den enkelte medarbejders behov (Navrbjerg, 1999). Navrbjerg påpeger, at organisationens valg af fleksibilitetsformer er afgørende for dens arbejdsorganisering og samarbejdsrelationer. Derudover mener han, at fleksibilitet i praksis er ladet med interessekonflikter, hvor indføring af disse fleksibilitetstiltag kan have forskellige konsekvenser for forskellige grupper. Fleksibilitetstiltag bør således ses i lyset af, hvilke aktører, der forventes at opleve gevinster eller tab som følge heraf (Navrbjerg, 1999).

Fleksibilitet kan derfor referere til mange forskellige processer i organisationer, hvoraf det kan henvise til økonomiske omstillinger, organisationsprincipper og omstilling af arbejdsgange og arbejdsopgaver (Nielsen et al., 2010). Nogle af disse omstillinger kan begrundes i et ønske om at effektivisere og tilpasse organisationen nye ydre vilkår, såsom skift i økonomien, markeder eller i globaliseringen. Andre omstillinger kan finde deres begrundelser i troen på, at nye organisations- og ledelsesprincipper i sig selv kan skabe en dynamisk udvikling i organisationen (Nielsen et al., 2010). Nielsen et al. (2010) argumenterer for, at virksomhedernes behov for fleksibilitet kan ses som en reaktion på usikkerhed, der opstår både samfundsmæssigt og

eksternt. Ved at være fleksible forsøger virksomheder at opretholde deres konkurrenceevne.

Ud fra ovenstående kan det konkluderes, at fleksibilitet er en central faktor i det moderne arbejdsliv. Fleksible organisationer kan altså referere til forskellige aspekter såsom arbejdstid, arbejdets indhold, det fysiske miljø, arbejdskraften, mm. Fokus i nærværende projekt vil være det fysiske aspekt ved fleksible organisationer, og helt konkret hvordan arbejdspladser organiseres fleksibelt i kontorregi.

2.2 Fleksible arbejdspladser

Som beskrevet i ovenstående er en tendens i det moderne samfund en udvikling mod et mere fleksibelt arbejdsmiljø og -kultur, hvilket også afspejler sig i indretningen af kontoret. Traditionelle arbejdspladser, der engang var domineret af personlige skriveborde og fastlagte strukturer, er nu i højere grad præget af dynamiske og fleksible rum. Flexible seating, hot-desking, flyverpladser, satellitpladser, activity-based flexible offices, storrumskontorer mm. er blot nogle af de mange termer, der bruges i litteraturen til at beskrive disse fleksible arbejdsstationer. De mest hyppigt anvendte begreber, vi har stødt på i litteraturen, om den fysiske indretning af fleksible arbejdspladser, vil blive præsenteret i det følgende. Fleksible siddearrangementer har været genstand for eksperimentering og innovation siden begyndelsen af den moderne arbejdsplads, og termerne vil blive præsenteret i historisk rækkefølge med det ældste først.

2.2.1 Storrumskontor

Storrumskontor indebærer, at flere medarbejdere deler samme arbejdsområde uden fysiske vægge til at adskille dem og uden individuelle kontorer. I et storrumskontor er der typisk én stor og åben plads, hvor medarbejderne sidder ved deres arbejdsstationer i nærheden af hinanden. Konceptet kan spores tilbage til begyndelsen af det 20. århundrede med Bürolandschaft-bevægelsen i Tyskland. Bevægelsen, som blev ledet af arkitekter og designere, lagde vægt på vigtigheden af at skabe dynamiske arbejdspladser, der fremmede samarbejde og kommunikation blandt medarbejderne. Fremblomstringen af storrumskontorer i 1950'erne og 60'erne kan ifølge Saval (2014) attribueres til ændring i arbejdets indhold, øget levetid hos medarbejderne og

uddannelsesinflation. Fleksibilitet blev den afgørende appel til ledere, der ikke havde interesse i at opgive deres kontorer. Et fleksibelt kontor var frem for alt et billigt kontor (Saval, 2014).

2.2.2 Hot-desking

Hot-desking refererer til en organisatorisk organisering, hvor medarbejderne ikke har en fast og personlig kontorplads, men derimod skal benytte ledige kontorborde efter behov. Konceptet er inspireret af en gammel praksis benyttet i flåden, hvor senge blev delt mellem sømænd, der havde forskellige arbejdstider. Rationalet bag indførelsen af hot-desking stammer fra, at en del kontorarbejdere bruger megen tid væk fra deres kontorpladser til møder, konferencer, mm. (Daniels, 1994). Senere er andre rationaler såsom rumlig fleksibilitet, mere networking blandt medarbejderne og omkostningsbesparelser også blevet fremhævet (Hirst, 2011). Med stigende omkostninger ved ejendomme og kontorleje synes besparelser at være en væsentlig komponent i forhold til at indføre hot-desking (Reilly, 2001; Avery & Zabel, 2001). Virksomhedens pladsbehov begrænses, og de kan derfor leje færre eller billigere lokaler. (Hirst, 2011. I litteraturen bliver hot-desking også kaldt for flekspladser, satellitpladser, flexible seating, mm., men hot-desking er det mest udbredte udtryk for praksissen med at dele kontorpladser.

2.2.3 Activity-based working

Activity-based working (Herefter ABW) henviser til ideen om at tilbyde forskellige arbejdsstationer, som er tilpasset forskellige arbejdsopgaver inden for vidensarbejde. Der skal derfor være arbejdsstationer dedikeret til for eksempel samarbejde, opgaver der kræver høj koncentration, telefonopkald, rutinearbejde, mm. Medarbejderne skal vælge mellem arbejdsstationerne baseret på deres opgaver og behov, og der er derfor ikke personlige kontorborde (Haapakangas et al., 2019). Ifølge Rücker et al. (2023) kan dette også inkludere lukkede og åbne kontorlokaler. Konceptet stammer fra bogen "The Demise of the Office" af Erik Veldhoen udgivet i 1995, hvor rationalet bag denne tilgang beskrives som værende en forventning om, at organisering vil skabe mere vidensdeling og samarbejde blandt medarbejderne. Praksissen blev mere udbredt i takt med væksten inden for vidensarbejde og den teknologiske udvikling, der gjorde det muligt at ændre, hvor og hvornår arbejdet blev udført (Haapakangas et al.,

2019). Ligesom hot-desking er der mange synonymer og underkategoriseringer af ABW i litteraturen, såsom activity-based workspaces, coworking office eller flexible workspaces.

2.2.4 Terminologisk uenighed

I litteraturen fremgår det, at der er en del forvirring omkring terminologien for fleksible arbejdspladser, herunder hvornår hvilke termer bruges, og hvordan de adskiller sig fra hinanden. Der synes ikke at være konsensus omkring de termer, der bruges til at beskrive hot-desking og ABW. Konsekvensen af dette er, at overblikket over litteraturen vanskeliggøres. Årsagerne bag denne manglende enighed kan være mangesidig. En af dem kan være, at visse udtryk er mere almindeligt benyttet i erhvervslivet end i akademisk litteratur, hvor forskere vælger at bruge mere præcise og tekniske termer for at beskrive samme koncept. Anden kan være, at fleksible arbejdspladser er et fænomen, som bliver undersøgt af flere forskellige faggrupper. Afhængigt af forskernes faglige baggrund og traditioner kan de vælge at bruge termer, som er mere velkendte indenfor deres eget respektive felt. Ligeledes kan valg af termer afspejle de teoretiske rammer, de arbejder inden for. Derudover kan der være forskellige kulturelle og sproglige variationer, hvor forskere fra forskellige lande kan bruge forskellig terminologi til at beskrive det samme fænomen.

I vores egen forståelse er storrumskontorer et vilkår i flere organisationer uden, at der er øvrig fleksibilisering af arbejdsstationer. Ikke desto mindre er storrumskontorer ofte en præmis ved indførsel af hot-desking og ABW. Derudover kan hot-desking konceptet både stå alene, men det kan også være en integreret del af den bredere strategi inden for ABW. De nuancer, der adskiller terminologi fra hinanden, er væsentlige, men i projektets anliggende er det væsentligste, at essensen af dem er fleksibiliteten. Kernen i alle termene er således, at de tager en fleksibel tilgang til organisering af kontoret, uanset valg af udtryk for dette. Følgende speciale vil derfor benytte en fælles betegnelse, navnligt “fleksible arbejdspladser”.

3. Hittidig forskning

I følgende kapitel vil den metode, vi har benyttet til at finde litteratur om fleksible arbejdspladser, samt hvilke empiriske studier denne metode ledte os frem til, blive beskrevet. Derfor vil der først være en redegørelse af det narrative litteratur-review. Efterfølgende vil den søgestreng og udvælgelsesproces, som ligger til grund for fundet af litteraturen til reviewet blive beskrevet. Endelig vil de tematikker, som der findes på tværs af de empiriske studier, blive præsenteret.

3.1 Narrativt litteratur-review

Et litteratur-review er en metode til at få overblik over eksisterende litteratur om et givent emne. Ved at lave et litteratur-review kan man objektivt rapportere viden og opsummere den bedst tilgængelige viden om et bestemt emne ud fra tidligere publicerede studier. Dette er med til at skabe et overblik og kan ydermere klargøre, om der er huller i den hittidige forskning (Baker, 2016; Machi & McEvoy, 2022). Det er nødvendigt, at man i udarbejdelsen af sit litteratur-review søger bredt og dybt efter viden for at sikre, at man finder flest mulige studier. Derfor skal man også udarbejde en søgestreng for, hvordan man vil finde viden om sit emne. Derudover er det også vigtigt kritisk at evaluere ens inkluderede studier. I denne forbindelse er det væsentligt som forfatter af et litteratur-review, at man er klar over sin egen bias i forhold til hvilke studier, der inkluderes (Baker, 2016; Machi & McEvoy, 2022; Sarkar & Bhatia, 2021).

Mere specifikt for det narrative review er det med denne metode muligt at dokumentere, analysere og drage konklusioner om den aktuelle viden, der eksisterer om et emne. Denne form for litteratur-review er særlig deskriptiv og ikke en systematisk gennemgang af litteraturen, men er derimod et udpluk af den mængde empiri, der findes, som synes relevant for ens forskningsspørgsmål. Det narrative review starter med, at man identificerer den forskningsinteresse, man ønsker at undersøge. På baggrund af dette opstilles ens forskningsspørgsmål, der løbende kan indsnævres og forfines i forhold til ens udforskning af litteraturen. Det produkt, der opstår på baggrund af ens narrative litteratur-review, er en syntese, der indeholder den forståelse, der er af et fænomen på tværs af empiriske studier (Machi & McEvoy, 2022). Fordelene

ved at udarbejde et narrativt review er, at det indeholder de relevante problemer og fund, så læseren ikke bliver overvældet af informationer. Dette præsenteres på en måde, hvor det er nemt at danne sig et overblik over fundene (Sarkar & Bhatia, 2021).

I dette speciale har vi taget udgangspunkt i det narrative review, hvorfor vi også er bevidste om den bias, der kan opstå, når vi syntetiserer de udvalgte studier. For at sikre mest mulig objektivitet vil der i syntesen blive lagt særlig vægt på, hvilke tematikker, som studierne selv beskriver, at de finder frem til. Herudover vil der mellem os forfattere være en konstant proces i forhold til, hvorvidt vi forstår studierne og de gennemgående tematikker på samme måde. Det narrative review er valgt på baggrund af dets fordele, da det i høj grad giver os mulighed for at omfavne emnet om fleksible arbejdspladser bredt med forskellige søge kombinationer, uden at give os en overvældende mængde data, vi ikke ville have ressourcerne til at behandle systematisk. Med dette er forhåbningen, at vi opnår viden om en bred vifte af perspektiver på, hvilke konsekvenser fleksible arbejdspladser har, og hvordan disse kan imødekommes.

3.2 Litteratursøgning og udvælgelse af litteratur

I udarbejdelsen af litteratur-reviewet har vi benyttet os af databaserne APA PsychInfo, Scopus, UBC Library og Web of Science. Ved at benytte os af disse databaser, har vi søgt at brede søgefeltet ud, da databaserne kan indeholde forskellige empiriske studier, hvilket vores søgning også bekræftede os i. Som tidligere beskrevet eksisterer der en del forskellige termer til at beskrive fleksible arbejdspladser, hvorfor vi har lavet søgninger der indeholdt alle disse synonymer for at komme omkring flest mulige empiriske studier. Vores søgestreng kom derfor til at være:

”flexible workplaces” OR ”open-plan offices” OR ”flexible office spaces” OR
”hotdesking” OR ”hot desk” OR ”flexible workspaces” OR “activity-based work-
spaces” OR “coworking office” OR “satel-lite office”

For at begrænse vores søgning afgrænsede vi søgematerialet til at være artikler, og at studierne skulle være peer-reviewed. Kravet om peer-reviewed blev endvidere stillet

for at sikre en vis form for kvalitet i de studier, som vi inkluderede. Derudover skulle studierne også være skrevet på engelsk, dansk, svensk eller norsk. I tabel 1 ses det, hvor mange resultater der fremkom i de forskellige databaser baseret på ovenstående søgestreng.

Søgestreng	APA PyschInfo	Scopus	UBC Li- brary	Web of Sci- ence
”flexible workplac- es” OR ”open-plan offices” OR ”flexi- ble office spaces” OR ”hotdesking” OR ”hot desk” OR ”flexible workspac- es” OR “activity- based workspaces” OR “coworking office” OR “satellite office”	83 søgere- sultater	803 søgere- sultater	18.426 søgeresultater	20.399 søgeresultater

Tabel 1.

Med søgestrengen endte vi på tværs af databaserne på 39.711 søgeresultater. Det store antal søgeresultater indikerer, at det er et emne, som allerede er velundersøgt, hertil kan det med et hurtigt blik på resultaterne ses, at det er undersøgt fra flere forskellige vinkler. Den måde, hvorpå emnet allerede er velundersøgt, er særligt fra et ledelses- og arkitektonisk perspektiv. Derimod er der få studier, som er foretaget ud fra et psykologisk perspektiv, hvorfor det forekommer aktuelt at bidrage med en psykologisk og løsningsorienteret vinkel på de konsekvenser, litteraturen beskriver. Der til ses det, at de inkluderede studier er udgivet fra perioden 2005 til 2023, hvilket viser, at undersøgelser af fænomenet er relativt nye. I det følgende litteratur-review har vi syntetiseret de temaer, der særligt går på tværs i de empiriske studier, som har fokus på oplevelsen af at have fleksible arbejdspladser i forhold til positive og negative konsekvenser.

3.3 Litteratur-review

På baggrund af den hidtidige forskning, som ovenstående søgning ledte frem til, er det tydeligt, at der er temaer, som går på tværs heraf. Overordnet set kan litteraturen opdeles i to lejre. Den ene undersøger, hvilke konsekvenser fleksible arbejdspladser har for virksomheden med fokus på en produktivitetsdagsorden. Den anden undersøger, hvilke konsekvenser det har for medarbejderne med fokus på en helbreds dagsorden. I de følgende afsnit vil der uddybes, hvordan disse aspekter præsenterer sig som temaer i den hidtidige forskning. Slutteligt vil der være et afsnit omhandlende hvilke anbefalinger, der gives i litteraturen i forhold til at imødekomme eventuelle udfordringer med fleksible arbejdspladser.

3.3.1 Konsekvenser for virksomheden

I gennemlæsningen af litteraturen ses en tendens til, at virksomhederne har en produktivitetsdagsorden med indførelsen af fleksible arbejdspladser. Dette kan medføre både positive og negative konsekvenser, som skal forstås ud fra denne dagsorden. I det følgende vil de positive konsekvenser først blive gennemgået. Disse præsenterer sig i temaer som et økonomisk aspekt, virksomhedskultur samt kommunikation og samarbejde. Derefter præsenteres de negative konsekvenser, som indbefatter temaer som forværret helbred og nedsat medarbejdertilfredshed.

3.3.1.1 Positive konsekvenser for virksomheden

I litteraturen beskrives det, at der kan være forskellige rationaler for, hvorfor virksomheder vælger at indrette fleksible arbejdspladser, hvor en af disse er en økonomisk gevinst. Ifølge van der Voordt (2003) handler skiftet for organisationer ofte om at forsøge at optimere deres medarbejderes performance uden meromkostninger for arbejdspladsen – tværtimod kan man ofte spare penge i forhold til ikke længere at behøve samme mængde kontorplads. Derudover kan den måde, som en arbejdsplads indrettes på, ifølge Nanayakkara et al. (2021) være medbestemmende for den kultur, der skabes på arbejdspladsen. Grunden til dette er, at indretningen direkte er med til at influere kulturen ved at støtte systemer, symboler, engagement og adfærd hos de ansatte. En ændring i kulturen, som flere virksomheder muligvis ønsker, er i højere grad at give det udtryk, at der er en flad hierarkisk struktur inden for organisationen (Pitt & Bennet, 2008).

En tredje positiv konsekvens, der præsenteres, er, at der er en forventning om, at det vil medføre bedre kommunikation og samarbejde mellem medarbejderne. Dette skyldes, at der er en forventning om, at medarbejderne bliver mere tilgængelige for hinanden, hvorfor det bliver nemmere at vidensdele. Derudover er der også en formodning om, at man i højere grad kan få kendskab til andre afdelinger og arbejdsopgaver på arbejdspladsen end dem, man selv sidder med. Denne øgede mulighed for kommunikation skal endvidere skabe grobund for sociale relationer blandt medarbejdere, som muligvis ellers ikke var opstået (Fincke et al., 2020; Shafaghat et al., 2015; van der Voordt, 2003). I forlængelse heraf rapporteres det i Ding (2008) og Shafaghat et al. (2015), at specielt lederne er glade for den øgede visuelle kontrol, som fleksible arbejdspladser også medfører. Dette gør det nemmere for lederne at have en finger på pulsen i forhold til hvilke arbejdsopgaver, deres medarbejdere sidder med. Derudover ser lederne også sig selv som værende mere tilgængelige for medarbejderne, hvilket gør, at begge parter nemt og hurtigt kan komme i kontakt med hinanden.

3.3.1.2 Negative konsekvenser for virksomheden

Forværret helbred

I forhold til medarbejdernes helbred er der studier, som viser, at medarbejderne oplever en forværring af deres helbred i skiftet til fleksible arbejdspladser, og at dette er medvirkende til, at de ikke længere kan udføre deres arbejdsopgaver så godt som tidligere (Bergström et al., 2023; Danielsson & Theorell, 2018). Derudover rapporteres der i litteraturen også om flere sygedage på grund af forøget smitte blandt medarbejderne (Bergström et al., 2023; Otterbring et al., 2018). I forlængelse heraf pointerer Otterbring et al. (2018), at virksomheder skal overveje, om der er et større økonomisk tab, end hvad virksomheder økonomisk kan vinde ved at omlægge indretningen af kontorer.

Nedsat medarbejdertilfredshed

Der er flere studier, som har undersøgt, hvordan medarbejderne oplever skiftet til fleksible arbejdspladser (Bergström et al., 2013; Danielsson & Theorell, 2018; Maher

& von Hippel, 2005; Parkinson et al., 2023; Rogers et al., 2018; van der Voordt, 2003). Det ses ofte undersøgt i forhold til, hvor tilfredse medarbejderne er med deres arbejdsmiljø. Medarbejdertilfredshed kan defineres som ”i hvilken grad arbejdsmiljøet møder medarbejderens ønsker og behov. Dette kan relatere sig til selve arbejdet, det sociale arbejdsmiljø og det fysiske arbejdsmiljø samt interaktioner mellem disse aspekter. Aspekter, der ikke er arbejdsrelateret, kan også spille en rolle” (van der Voordt, 2003, p. 139). I flere empiriske studier bliver det hertil rapporteret, at medarbejderne oplever mindre tilfredshed ved at gå på arbejde både i forhold til det sociale arbejdsmiljø og det fysiske arbejdsmiljø. (Bergström et al., 2013; Danielsson & Theorell, 2018; Parkinson et al., 2023). Dette skyldes blandt andet, at medarbejderne har en følelse af, at de ikke har mulighed for at udføre deres arbejdsopgaver på en optimal måde længere, hvilket kan bidrage til lavere motivation hos medarbejderen. I sidste ende kan dette blive en negativ spiral for virksomheden, hvor den generelle performance og tilfredshed hos medarbejderne kan få betydning for virksomhedens produktivitet (Bergström et al., 2013).

I relation til det fysiske arbejdsmiljø ses det endvidere, at der er en negativ sammenhæng mellem åbne kontorer og medarbejdernes tilfredshed. Dette skyldes blandt andet, at grænsen mellem det sociale rum og arbejdsrummet kan blive for flydende, fordi alle former for interaktioner kan foregå i samme fysiske rum og i samme tidsrum (Parkinson et al., 2023; Rogers et al., 2018). Endvidere viser studiet af Danielsson og Theorell (2018), at der er lavere tilfredshed ved kontorer med hot-desking og åbne kontorpladser, da der ofte er færre muligheder for at tilgå faciliteter, der kan håndtere de arbejdsopgaver, som man sidder med. Dette kan være manglende mulighed for at tilgå områder, hvor der skal være stille, hvis man har behov for at være dybt fokuseret og koncentreret om sit arbejde. Ydermere indikerer det studie, som Parkinson et al. (2023) har lavet, dog også, at placeringen i rummet kan have betydning for ens tilfredshed. I undersøgelsen ses det, at hvis man er placeret tæt på et vindue, så er man mere tilfreds end hvis den arbejdsstation, man sidder ved, er placeret et sted, hvor andre nemt kan komme til at forstyrre en.

Endelig er der studier, som peger i retning af, at fleksible arbejdspladser ofte fungerer bedre, hvis de opgaver medarbejderne sidder med er simple opgaver, hvor man hurtigt kan sparre med hinanden uden, at det påvirker ens arbejdsproces. Derimod

fungerer det ikke lige så optimalt ved komplekse arbejdsopgaver, hvor der er behov for koncentration og fordybelse (Maher og von Hippel, 2005; van der Voordt, 2003).

3.3.2 Konsekvenser for medarbejderne

I den anden del af litteraturen ses der et fokus på de positive og negative konsekvenser, som fleksible arbejdspladser har for medarbejdere. Dette med henblik på en helbreds dagsorden i form af hvilke fysiske og psykiske konsekvenser, det kan medføre. I det følgende præsenteres først de positive konsekvenser, der særligt fokuserer på øget autonomi for medarbejderen. Dernæst præsenteres de negative konsekvenser for medarbejderne. Disse viser sig i temaerne; øget krav til medarbejderne, øget støj, indskrænket privatliv, manglende tilhørsforhold samt manglende personlig kontrol og territorialitet.

3.3.2.1 Positive konsekvenser for medarbejderne

En af de positive konsekvenser det kan have for medarbejderne at arbejde på en fleksibel arbejdsplads er, at det for nogle medarbejdere kan medføre en højere grad af autonomi, hvorfor det bliver en ressource for dem på arbejdspladsen. I litteraturen er det beskrevet, at nogle medarbejdere finder det gavnligt, at man ikke nødvendigvis er fastlåst til den samme arbejdsstation hver dag, men i stedet har mulighed for at bryde tidligere trivielle arbejdsrutiner. Dette specielt, hvis der på arbejdspladsen også er mulighed for at arbejde i et rum, hvor der i højere grad er plads til koncentreret arbejde uden forstyrrelser (Fincke et al, 2020; van der Voordt, 2003). Hvorvidt man anser et skifte til fleksible arbejdspladser for noget positivt, kan også afhænge af, hvor længe man har været en del af arbejdspladsen. Et par studier peger i retningen af, at yngre og nye medarbejdere ofte er mere positive, muligvis fordi de ikke har prøvet andet, hvorimod allerede integreret medarbejdere kan opleve skiftet som negativt, fordi det kræver en ændring i de rutiner, som de har opbygget på arbejdspladsen (Rasila & Rothe, 2012; van der Voordt, 2003).

3.3.2.2 Negative konsekvenser for medarbejderne

Øget krav til medarbejderne

I den eksisterende litteratur bliver det præsenteret, at fleksible arbejdspladser ofte stiller store krav til medarbejderne. I forhold til dette beskrives der, at forstyrrelser generelt stiller store krav til medarbejdere, og at forstyrrelser oftere forekommer ved fleksible arbejdspladser, end hvis alle medarbejderne har deres egne kontorer (Haapakangas et al., 2018; Morrison & Macky, 2015). Generelt er der evidens for, at krav, der kræver mere kognitivt og emotionelt, er med til at udtrætte medarbejderen mentale og fysiske kapaciteter. Det er derfor nødvendigt, at der også er elementer i ens arbejde, som tilfører en ressource. Disse kan være social støtte fra kolleger og chefer, kontrol over egne opgaver og mulighed for udvikling (Lanfer et al., 2021). Dette bliver særligt vigtigt at være opmærksom på ved fleksible arbejdspladser, da undersøgelser viser, at der blandt medarbejdere er dårligere samarbejde, mindre tillid mellem hinanden samt mindre støtte fra ens chefer. Udover disse elementer viser studier endvidere, at man oftere oplever at blive afbrudt i sit arbejde. Årsagen til det er, at man er tilgængelig for ens kollegaer, når man arbejder tæt på hinanden uden vægge og døre, der adskiller en. Dette stiller store krav til medarbejderne om både at kunne håndtere korte interaktioner og samtidig ikke miste fokus på ens eget arbejde. Grunden til at det stiller store krav er, at det kan være svært at skulle dele sine opmærksomhed om flere opgaver samtidig. Hvis man først bliver forstyrret i en opgave, kan det derfor være svært at vende tilbage og have fokus med det samme igen (Morrison & Macky, 2015; Salvadori et al., 2023).

Øget støj

I litteraturen beskrives det, at der er en forventning om, at man, ved omlægningen af arbejdspladser til åbne kontorer, vil opleve flere støjgener som medarbejder (Haynes et al., 2017; Kim & de Dear, 2013). Dette er endvidere også den oplevelse, som flere af de empiriske studier på området kan konkludere, hvor dette har betydning for medarbejdernes tilfredshed med arbejdspladsen (Danielsson & Bodin, 2019; Haapakangas et al., 2017; Haynes et al., 2017; Jahncke et al., 2011; Kim & de Dear, 2013; Lusa et al., 2019; Parkinson, 2023; Pejtersen et al., 2006; Roelofson, 2008; Vega, 2020). På baggrund af dette, kan det være aktuelt at se nærmere på, hvordan støj bår-

de defineres og måles. En måde at definere støj på er, at det er uønsket lyd, der er forstyrrende for det, man laver (Roelofson, 2008). Dette kan anses for at være relativt til den arbejdssituation, man befinder sig i, hvorvidt man perciperer lyden som støj. I relation til ens arbejde beskriver Roelofson (2008) endvidere, at hverdags støj kan beskrives som støj, når det forstyrrer personen i at udføre sit arbejde. I forlængelse heraf opstiller Danielsson & Bodin (2009) tre parametre for, hvordan man kan måle, hvor meget støj man er udsat for i løbet af sin arbejdsdag. Disse tre parametre er: forstyrrelser af baggrundsstøj; forstyrrelser af stemmer, arbejdsredskaber etc.; manglende akustisk mulighed for privatliv til samtale.

Overordnet set beskriver flere af de empiriske studier, at deltagerne oplever, at deres koncentration mindskes, når de forstyrres af støj, og at dette samtidig har betydning for deres performance. Dette kan endvidere gøre, at medarbejderne føler et større arbejdspress, da de ikke længere kan nå samme mængde opgaver indenfor en given tid (Kim & de Dear, 2013; Lusa et al., 2019; Roelofson, 2008; Vega, 2020). Den form for støj, der særligt rapporteres som værende mest forstyrrende, er samtaler blandt kollegaer, som man ikke selv er en del af (Haapakangas et al., 2017; Parkinson, 2023, Pejtersen et al., 2006; Roelofson, 2008). I Haynes et al. (2017) præsenteres også ovenstående ulemper, når man er udsat for meget støj. Dog finder de det også væsentligt at pointere, at alt form for støj ikke er dårligt. Derimod har det også fordele i form af, at man kan vidensdele med hinanden og på denne måde både lære at rådgive andre samtidig med, at man også skal lytte. Derudover kan det også socialt give en følelse af, at man hører til et sted. Det er derfor nødvendigt, at man i højere grad finder den rette mængde af støj, da perceptionen heraf altid vil afhænge af konteksten, arbejdet og ens personlighed.

Indskrænket privatliv

Et andet tema, som fremkommer, er medarbejdernes privatliv (Candido et al., 2019; Danielsson & Bodin, 2009; Ding, 2008; Haynes et al., 2017; Kim & de Dear, 2013; Maher & von Hippel, 2005; Morrison & Smollan, 2020; Morrison & Stahlmann-Brown, 2021; Rasila & Rothe, 2012; Rücker, 2022; Taskin et al., 2019; Vega, 2020; Zoghbi-Manrique-de-Lara & Sharifiatashgah, 2019). Hertil kan privatliv defineres som ”en persons kontrol over hans eller hendes tilgængelighed for andre” (Danielsson & Bodin, 2009, p. 242). Dette kan endvidere opdeles i kategorierne akustisk pri-

vatliv og visuelt privatliv. Akustisk privatliv anses for at være den fundamentale komponent i den generelle oplevelse af privatliv på en arbejdsplads. Dette relaterer sig til ovenstående om støj, da det at blive forstyrret påvirker ens følelse af akustisk privatliv, fordi man bliver opmærksom på, at der er andre omkring en. Dette bryder med oplevelsen af, at man kan være sig selv uden at tage stilling til andre (Haynes et al., 2017). Visuelt privatliv omhandler i højere grad oplevelsen af konstant at blive overvåget af andre (Danielsson & Bodin, 2009; Ding, 2008). På baggrund af denne definition opstiller Danielsson & Bodin (2009) tre parametre for, hvordan man kan måle privatliv. Disse er: Ingen mulighed for at trække sig fra andre på arbejdspladsen; problemer med at blive overhørt; problemer med at blive observeret. Selvom det er muligt at opstille parametre for at måle privatliv, beskriver Ding (2008) dog også, at privatliv i højere grad er en psykologisk perception end et kvantificerbart fænomen.

I forhold til det oplevede tab af privatliv beskriver Maher og von Hippel (2005), at der er to faktorer, som påvirker oplevelsen, hvilket er begrænset personligt space og uønskede interaktioner. Dette rapporteres der også om i andre studier, hvor det beskrives, at interaktioner, som afbryder det, man har gang i, kan ses som et brud på ens privatsfære, fordi man hele tiden skal være til rådighed. Dette stiller høje krav til en, da man skal kunne balancere egne opgaver og samtidig være tilgængelig for ens kollegaer (Haynes et al., 2017; Rücker et al., 2022). Dette kan medføre, at man bliver overstimuleret, og at man mister overskud til egentlig at hjælpe sine kollegaer, når der er behov for det. Derudover kan det også være med til at skabe negative reaktioner og konflikter mellem medarbejderne, fordi man ikke har mulighed for at sige fra (Kim & deDear, 2013; Rücker et al., 2022). Hertil er der individuelle forskelle i forhold til, hvornår man bliver overstimuleret, hvilket også kan være med til at skabe gnidninger, hvis der ikke er forståelse for dette (Maher og von Hippel, 2005).

I relation til det visuelle privatliv bliver der i den eksisterende litteratur beskrevet, at manglen på dette gør, at det kan føles som om, at både ledere og kollegaer invaderer ens privatliv. Dette kan hænge sammen med, at der herudover også rapporteres i litteraturen om, at medarbejdere perciperer lederskabet på fleksible arbejdspladser dårligere end på andre former for arbejdspladser (Danielsson et al., 2013; Zoghbi-Manrique-de-Lara & Sharifiatashgah, 2019). Specielt i forhold til ledernes overvåg-

ning af en, kan dette føles som dehumaniserende, hvilket associeres med følelser, der er både psykisk og fysisk ukomfortable. Disse følelser kan samtidig også være medvirkende til, at medarbejdere rapporterer en lavere grad af organisatorisk identifikation, fordi man blot er endnu en medarbejder, der skal overvåges og ikke anses som en selvstændig medarbejder, der selv kan udføre sine arbejdsopgaver (Taskin et al., 2019). Hertil beskrives det, at manglende visuelt privatliv gør, at man kan føle sig i mindre kontrol over sine arbejdsopgaver, grundet at man bliver overvåget konstant, og der dermed er andre, som kontrollerer ens arbejde (Kim & deDear, 2013; Morrison & Stahlmann-Brown, 2021). Derudover kan dette føre til, at man opfører sig på en anden måde end man ellers ville, fordi man er bange for, hvordan man opfattes af andre, hvis de konstant kan se, hvad man foretager sig på for eksempel sin computer. Dette kan være, hvis man tager en kort mental pause, hvor man tjekker sociale medier, at man kan være bange for, at andre får en negativ opfattelse af en som medarbejder. Denne konstante eksponering til andre medarbejdere kan derfor føre til, at man i højere grad er på kognitivt overarbejde, fordi man konstant tænker over andres perception af én (Morrison & Stahlmann-Brown, 2021; Rasila & Rothe, 2012).

Det, at medarbejderne rapporterer om et ønske om mere privatliv, står samtidig i kontrast til ønsket om kreativitet og interaktion mellem medarbejderne, når man vælger at indrette fleksible arbejdspladser (Danielsson & Bodin, 2009). Set fra medarbejdernes perspektiv viser flere af studierne, at medarbejdere ønsker, at de kan ændre og kontrollere deres arbejdsstation, når der er behov for visuelt og akustisk privatliv. Dette skyldes, at det opleves, at der særligt mangler muligheder for at kunne føre private samtaler, hvor man ikke skal være opmærksom på, om man bliver overhørt (Danielsson & Bodin, 2009; Ding, 2008).

Manglende tilhørsforhold

I forhold til forventningen om, at der opstår bedre muligheder for kommunikation og et bedre socialt miljø blandt medarbejderne, viser flere studier, at medarbejderne har en anden opfattelse af dette. Medarbejderne er ofte overstimuleret og uden overskud til sociale interaktioner og kommunikation, hvilket fører til dårligere medarbejderrelationer (Brennan et al., 2022; Kim & deDear, 2013; Rücker et al., 2022). Der er en forventning om, at fleksible arbejdspladser fjerner følelsen af hierarki på arbejdspladsen, dog er det ikke nødvendigvis det, som medarbejderne føler. Derimod kan

der opstå en følelse af, at dem, som møder først på arbejde, får de bedste arbejdsstationer, hvorfor medarbejdere, der for eksempel skal aflevere børn om morgenen, oplever, at de altid ender med de mindre attraktive arbejdsstationer. I forhold til dette rapporteres det også, at hvis det er muligt at vælge samme arbejdsstation hver dag, og man er tilfreds med denne, så vil en stor procentdel af medarbejdere foretrække dette (Göçer et al., 2018; Hirst, 2011).

For medarbejderne kan det endvidere være sværere at føle, at man har et tilhørsforhold til sine kollegaer, når det konstant skifter, hvem man arbejder ved siden af. Dette kan gøre samarbejdet, vidensdeling og kommunikationen mellem medarbejderne sværere, når man ikke føler, at man har en relation til sin kollega (Haapakangas et al. 2019; Morrison & Stahlmann-Brown, 2021). Herudover kan der også være problematikker med, at dem, som møder tidligt, holder arbejdsstationer for andre for at sikre, hvem der sidder omkring dem. Dette kan medføre, at medarbejderne står med usikkerhed i forhold til, om de kan tillade sig at tage den "holdte" men ubrugte arbejdsstation. Derudover kan dette også medføre negative interaktioner mellem medarbejderne, fordi man kan føle sig ekskluderet fra fællesskabet på arbejdspladsen (Colenberg et al., 2021; Hirst, 2011). Disse situationer kan medføre, at man ikke har et tilhørsforhold til sine kollegaer på trods af, at skiftet til en fleksibel arbejdsplads samtidig gør, at man i højere grad skal tage stilling til sine kollegaer. Årsagen til at man i højere grad skal tage stilling til sine kollegaer er, at man konstant eksponeres for andre medarbejdere, end hvis hver enkelt medarbejder har deres eget kontor. Dette kan medføre ambivalens hos medarbejderne, at man på trods af denne øget eksponering og konstante væren til stede med hinanden, ikke oplever at være en del af fællesskabet, når der bliver holdt arbejdsstationer. Derudover kan netop de konstante skiftende arbejdsstationer samtidig også medføre, at det kan være sværere at danne relationer, der går ud over de arbejdsmæssige relationer, fordi man konstant skal have overskud til at interagere med nye kollegaer. Denne mangel på dybere relationer kan vanskeliggøre tilhørsforholdet på arbejdspladsen, hvilket er vigtigt for at skabe en god arbejdspladskultur (Hirst, 2011; Nanayakkara et al., 2021).

Manglende personlig kontrol og territorialitet

De ovenstående krav kan føre til, at medarbejderne har en manglende følelse af personlig kontrol over deres arbejde. Måder, hvorpå man kan føle, at man har kontrol i

sit job, er ved, at man arbejder selvstændigt, selv skaber sin egen arbejdsgang og kontrollerer mængden af arbejde. Det kan generelt være svært, når man er medarbejder i en organisation, at have fuldstændig kontrol over sin egen arbejdsgang og mængden af arbejde. På arbejdspladen vil der være nogle krav, man skal leve op til, i forhold til, hvordan man tilfredsstillende udfører det arbejde, man er ansat til. Ved fleksible arbejdspladser kan der hertil opstå yderligere problemer i forhold til at føle, at man har kontrol over sit arbejde, da man ikke altid har kontrol over ens fysiske arbejdsmiljø sammenlignet med at sidde i et privat kontor. Dette er fordi, at man ikke nødvendigvis har den samme arbejdsstation hver dag, hvorfor det er sværere at kunne personificere sit fysiske miljø og indrette det efter ens personlige stil. Herudover er der også elementer i forhold til at kunne bestemme temperaturen og hvor meget lys, der er i rummet, hvilket yderligere fordrer følelsen af ikke at være i kontrol (Choi & Kim, 2015; Samani et al., 2017). Generelt anses følelsen af personlig kontrol som fundamental for menneskelig adfærd. Dette skyldes, at det er den måde, man som menneske kan regulere sin kontakt med andre, hvor man på denne måde også kan etablere grænser. At have mulighed for dette er medvirkende til at kunne danne gode interpersonelle relationer. På arbejdspladser vil denne adfærd ofte komme til udtryk ved at man markerer eller personificerer sit territorium for at vise andre, hvad der tilhører én (Danielsson & Bodin, 2009, Sundstrom, 1986). Hertil spiller oplevelsen af at have kontrol også en væsentlig rolle i forhold til ens tilfredshed med arbejdet og ønsket om at indgå i relationer på arbejdspladsen. Dette skyldes også, at man som menneske føler, at hvis man selv har en form for kontrol over en situation, så er det også nemmere at ændre, hvis der er noget man er utilfreds med, fremfor at det kan skabe negativ stemning på arbejdspladsen (Lee & Brand, 2005; Samani et al., 2017). Studier har endvidere vist, at personlig kontrol over sin arbejdsstation er direkte relateret til en højere grad af gruppesamhørighed og bedre samarbejde. Herudover at man heller ikke på samme måde distraheres af arbejdsmiljøet omkring én. Dette kan skyldes, at hovedelementet i psykologisk komfort er følelsen af at have sit territorium både individuelt i form af arbejdsstation, og gruppemæssigt i form af at være en del af et team (Fincke et al., 2020; Samani et al., 2017).

Dette behov for territorialitet beskrives også flere steder i litteraturen (Brown, 2009; Monaghan & Ayoko, 2018; Samani et al., 2017). Teoretisk anses territorialitet for at være en social-adfærdsmæssig konstruktion, hvor man i relation til andre mennesker

har behov for at markere sig og sætte grænser gennem sin adfærd. Det handler ikke udelukkende om at udtrykke ejerskab over et objekt, men om at etablere, kommunikere og vedholde ens forhold til et objekt over for andre (Brown, 2009; Monaghan & Ayoko, 2018). Territorial adfærd er en reguleringsmekanisme, som involverer personificering af for eksempel en arbejdsstation, hvor man kommunikerer, at dette er ens sted. Dette kan for eksempel gøres ved at sætte et navneskilt op eller sætte familiebilder frem (Brown, 2009). Denne adfærd kan ofte opleves ved fleksible arbejdspladser, der ellers ikke giver mange muligheder for personlig kontrol, hvorfor medarbejderne kan føle et behov for at vedholde en form for privatliv ved den arbejdsstation, de sidder ved (Monaghan & Ayoko, 2018). Mangel på personlig kontrol kan medføre reduceret motivation og stress blandt medarbejdere (Brown, 2009). Denne personlige kontrol, som medarbejderne søger at opnå, kan derfor være positiv for arbejdspladsen som helhed, hvis det lykkes, da man som menneske i højere grad er villig til at kommunikere og dele ideer samt være kreativ, hvis den personlige kontrol er til stede (Samani et al., 2017).

3.3.3 anbefalinger

I litteraturen fremlægges en række anbefalinger for at imødekomme eventuelle udfordringer ved fleksible arbejdspladser. I forhold til den organisatoriske kultur anbefaler Chafi og Rolfö (2019), at man nedskriver nogle politikker, der danner ramme for den kultur, man ønsker sig. Dette kan være elementer, som hvis ansvar det er at rydde op på arbejdsstationerne og i fællesarealerne, samt hvorvidt man må holde pladser for andre eller altid må have den samme arbejdsstation. Disse regler er nødt til at være eksplicitte for ikke at skabe unødvendige gnidninger mellem medarbejderne. Hertil peges der i Hua et al. (2011) på, at for at sikre det bedste samarbejde blandt medarbejderne, så kan indretningen af arbejdspladsen også spille en rolle. Dette indebærer, at de sociale rum gerne skal være placeret væk fra arbejdsstationerne for, at man nemmere kan adskille den arbejdsmæssige relation og den sociale relation. Derimod skal der gerne være mødelokaler placeret tæt på arbejdsstationerne for, at man nemt kan samarbejde med hinanden om arbejdsmæssige forhold, når der er behov for dette.

I litteraturen beskrives der endvidere måder, hvorpå man kan imødekomme det manglende privatliv, som medarbejderne oplever. Det, der blandt andet foreslås, er en ændring af de møbler, som medarbejderne tilbydes, hvor man for eksempel vil kunne sætte skærme op omkring sig, hvis man ikke ønsker at blive forstyrret (Ding, 2008). Derudover har muligheden for lukkede mødelokaler samt lydafvisende høretelefoner også vist at hjælpe på følelsen af privatliv, da dette giver muligheden for at arbejde koncentreret uden at blive forstyrret. I forlængelse heraf vil man også kunne indføre tidspunkter for, hvornår man har tid til at interagere med andre, og hvornår man har behov for at sidde uforstyrret og arbejde (Haynes et al., 2017; Morrison & Smollan, 2020). Endvidere anses ABW også for at være en måde at balancere behovet for privatliv og kommunikation mellem medarbejderne. Dette er, hvis man har indrettet arbejdspladsen således, at der er forskellige arbejdsstationer tilpasset det behov, som den enkelte medarbejder har. På denne måde vil andre kunne vide, hvorvidt man er tilgængelig for kommunikation alt efter hvilken arbejdsstation, man har valgt at sidde ved. Det opleves også at give en større tilfredshed blandt medarbejderne at kunne variere sit arbejde på denne måde (Candido et al., 2019; Rücker et al., 2022; Vega et al., 2020). Dog er det vigtigt at de arbejdsstationer, der indrettes, anses for brugbare af medarbejderne, da det er nødvendigt at imødekomme medarbejdernes præferencer for at ABW konceptet fungerer optimalt, ellers opleves det, at medarbejderne altid vælger samme arbejdsstation, hvorfor formålet med ABW udfordres (Chafi et al., 2020; Gaudiino et al., 2023).

4. Metodeafsnit

Det følgende kapitel vil skildre specialets metodiske overvejelser, og hvordan disse vil blive udført i praksis. Der vil først være en beskrivelse af specialets videnskabsteoretiske afsæt i socialkonstruktivismen. Derefter følger en rammesætning af, hvilke implikationer dette har for nærværende speciale. Efterfølgende vil der blive redegjort for participatory action research, da specialets metodiske tilgang er forankret i aktionsforskning. Det vil i denne forbindelse blive beskrevet, hvordan dette kommer til udtryk i det opstillede forskningsdesign. Efterfølgende vil der være en gennemgang af henholdsvis fokusgrupper samt interview, da det er disse metoder, der vil blive brugt i vores undersøgelse. I relation hertil vil der blive beskrevet, hvordan disse

praktiseres i undersøgelsen, herunder hvilke teknikker, som bruges. Dernæst vil der være en beskrivelse af informanterne, herunder hvordan de blev udvalgt, og hvem der har valgt at deltage. Yderligere vil der være en gennemgang af, hvordan vi vil behandle vores indsamlede data samt analyserer det. Herunder er der særligt fokus på tematisk analyse, da det er denne metode, som efterleves, under analysen af interviewene. Endelig afsluttes afsnittet med en redegørelse for de etiske retningslinjer, der vil blive fulgt i udarbejdelsen af specialet.

4.1 Undersøgelsens videnskabsteoretiske afsæt

Specialets afsæt i socialkonstruktivisme danner rammerne for vores forståelse af generering af viden, og det er med udgangspunkt i denne, at resultaterne skal fortolkes. Socialkonstruktivismen ligger i grænseområdet mellem filosofi og samfundsvidenskab. Ifølge socialkonstruktivismen er fænomener frembragt af og opretholdt gennem forskellige samfundsmæssige praksisser. Derfor varierer fænomener også i et historisk perspektiv fra samfund til samfund og i et samfundsperspektiv fra kultur til kultur. Generelt har socialkonstruktivismen et implicit budskab i form af, at den menneskelige erkendelse er kontingent, hvorfor noget kan være anderledes. Ofte ser socialkonstruktivister sig selv som engageret i en kritisk diskurs mod den eksisterende orden, hvorfor socialkonstruktivismen ofte rummer en dekonstruktivistisk tendens med et ønske om at vise, at den eksisterende orden ikke er uomgængelig (Collin, 2015).

Socialkonstruktivismen bygger på forskellige positioner, hvorfor det er nødvendigt at skelne mellem epistemologisk og ontologisk konstruktivisme. Karl Marx anses som ophavsmanden bag epistemologisk konstruktivisme, der hævder, at det er menneskets erkendelse af verden, herunder også den videnskabelige erkendelse, der er socialt konstrueret. Hertil er den menneskelige tænkning et produkt af samfundsmæssige faktorer. Karl Mannheim har videreudviklet Marx tanker til et bredere ideologibegreb, som han kaldte for det almene ideologibegreb. I dette ligger, at al viden er partiel og perspektivisk, hvilket vil sige, at hver klasse betragter virkeligheden ud fra sin egen synsvinkel og udvikler en virkelighedsopfattelse, som svarer dertil (Collin,

2015). Ontologisk konstruktivisme, der har rødder i den fænomenologiske tradition, hævder derimod at selve virkeligheden er en menneskelig konstruktion i lige så høj grad som, at mennesket er en social konstruktion. Særligt Alfred Schutz har været inspiration for udviklingen af den ontologiske socialkonstruktivisme, da den sociale virkelighed, ifølge ham, er en social konstruktion, da den medkonstitueres af aktørernes subjektive fortolkning af deres egen adfærd. Det bliver en social konstruktion, fordi det forudsættes, at en og samme fortolkning deles af alle aktørerne (Collin, 2015). Forskellen mellem den epistemologiske og den ontologiske socialkonstruktivisme er altså, at den epistemologiske er materialistisk orienteret, hvor den samfundsmæssige virkelighed er bestemmende for måden, hvorpå mennesker tænker. Derimod er den ontologiske idealistisk på den måde, at det er den menneskelige bevidsthed, der konstituerer virkeligheden.

Der findes konstruktivister, der bekender sig til både epistemologisk og ontologisk konstruktivisme, hvor den første bliver argument for den sidste. Her argumenteres der for, at hvis menneskets opfattelse af virkeligheden er formet af sociale omstændigheder, og denne opfattelse afspejler virkeligheden, så må virkeligheden være formet af sociale omstændigheder (Collin, 2015). De fleste socialkonstruktivister anlægger dog en mere begrænset konstruktivisme, hvor den prototypiske form inden for samfundsvidenskaberne går ud på, at den sociale virkelighed er en social konstruktion, men ikke den fysiske virkelighed. Denne sondring mellem den sociale og fysiske virkelighed er væsentlig, da man kan være socialkonstruktivist med hensyn til selve deres eksistens, altså ontologisk, eller kun i forhold til erkendelsen af dem, altså epistemologisk (Collin, 2015).

4.2 Participatory action research

Projektet er forankret i et aktionsforskningsideal, hvorfor participatory action research (Herefter PAR) vil blive beskrevet. Vi har et ideal om at opfylde PAR, men der er nogle tids- og ressourcemæssige aspekter, som vanskeliggør dette. Det bliver derfor en tillempet version, som vi orienterer os imod.

PAR har rødder i sociologi, psykologi, organisatoriske studier og uddannelsesforskning. Kurt Lewin anses for at være en pioner indenfor PAR forskning, hvor hans primære fokus var at lære om sociale systemer ved at forsøge at ændre dem. Tilgangen anskuer derfor samfundet og sociale forandringer ud fra et perspektiv, der anerkender, at forandring nogle gange sker gennem konflikter mellem grupper. Dette indebærer også, at samfundet gavner nogle på bekostning af andre, hvilket betyder, at samfundet ikke altid udvikler sig retfærdigt (Rosskam, 2016).

Overordnet kombinerer PAR tre ideer; forskning, handling og deltagelse (Lawson, 2015). I PAR søger forskeren at involvere medlemmerne af den organisation, som undersøges, hvor medlemmerne skal være aktive deltagere i forskningsprocessen. PAR er derfor afhængig af, at medarbejderne har en oprigtig lyst til at deltage og dele ud af deres viden og erfaringer (Lawson et al., 2015). Dette indebærer en metodisk undersøgelse, hvor dem, der står overfor et arbejdsrelateret problem, samarbejder med forskere om at fastlægge fokus for vidensindsamling, analysering af information og iværksætte handlinger for at forbedre forholdene eller helt løse problematikken. Forskning bliver således udført med mennesker frem for, at det pådømmes dem (Rosskam, 2016). Grundlæggende forsøger PAR at fremme medarbejderdeltagelse i beslutningsprocesserne på arbejdspladsen, hvilket indebærer en omfordeling af magt mellem medarbejderne og ledelsen. Traditionelt har beslutningstagning ofte været centraliseret hos ledelsen, hvilket PAR søger at ændre ved at give medarbejderne mulighed for at ytre deres holdninger og meninger om et givent emne (Rosskam, 2016). Heri ligger også overbevisningen om, at voksne mennesker er selvmotiverende og besidder vigtig information, som kan implementeres i deres liv og arbejde. Kernen i PAR er derfor dialog og deltagelse i forskningsprocessen som midler for, at medarbejderne kan opnå kritisk indsigt i de bagvedliggende årsager, der ligger til grund for problematikkerne på arbejdspladsen. Herigennem skal medarbejderne også forstå deres egen rolle i at acceptere eller udfordre disse (Rosskam, 2016).

Endvidere afhænger valg af metode af, hvad der skal undersøges, samt hvorfor det ønskes undersøgt. Det essentielle i udførelsen af PAR er, at forskerens rolle er at være en co-learner og co-producer, der lærer sammen med og af gruppen. Det indebærer, at forskeren skal frasige rollen som værende den eneste ekspert, og ikke forsøge at være problemløser. Derimod skal forskeren anerkende, at vedkommende ikke

besidder al viden og ekspertise, men derimod i samarbejde med gruppen opnå dybere forståelse og bidrage til løsninger i fællesskab (Rosskam, 2016)

Ifølge Lawson et al. (2015) eksisterer der en række konstitutive regler for PAR. Den første er, at PAR-initiativer begynder, når der opstår et komplekst problem på en arbejdsplads, som ikke er fuldt ud forstået, og hvor der ikke eksisterer klare løsninger på problematikken. Den anden er, at strukturering af PAR som videnskabelig metode indebærer en grundig analyse af eksisterende forskning på området. Den tredje er, at PAR skal udføres direkte på arbejdspladsen eller i andre naturlige omgivelser, hvor problemet er opstået. Den fjerde er, at PAR inddrager almindelige medarbejdere som medforskere, hvilket kræver en grundig forberedelse af disse medarbejdere, så de er klar over deres egen rolle i forskningsprocessen. Den femte er, at succes af PAR i høj grad afhænger af forskerens evne til at organisere og mobilisere deltagerne. Det sjette er, at PAR er afhængig af et støttende og inkluderende miljø. Det syvende er, at beslutninger i PAR skal træffes på demokratisk vis, hvor alle har mulighed for at bidrage og deltage i beslutningsprocessen. Den ottende er, at selvom PAR søger at løse specifikke problematikker på arbejdspladsen, forventes det ikke, at løsningerne er generaliserbare. Dette skyldes, at kontekstuelle faktorer påvirker, hvordan problematikkerne opstår og løses (Lawson et al., 2015).

Roskam (2016) argumenterer for, at der er nogle udfordringer, når man vælger at benytte PAR som tilgang til forskning. Den første er at sikre, at alle i gruppen forstår processen, samt føler sig anerkendt og værdsat for deres bidrag til processen og eventuelle resultater. Dette indebærer at etablere tillidsfulde relationer, lytte til alle perspektiver og sikre, at alle bliver hørt og vægtet i beslutningstagningerne (Roskam, 2016). Den anden er at opnå konsensus med ledelsen og medarbejderne ved at etablere en relation med begge grupper og inddrage dem i processen. Dermed skal begge siders bekymringer og forslag inddrages, og de skal arbejde sammen om at identificere og løse problematikkerne (Roskam, 2016). Den tredje er forskerens egne bias grundet personlig involvering. Når forskeren er personligt involveret i projektet, kan deres personlige holdning, erfaringer og forudindtagede synspunkter påvirke forskningsprocessen og resultaterne. Det er derfor essentielt, at forskeren er opmærksom på disse forinden udførelsen (Roskam, 2016).

I starten af specialet lavede vi et litteratur-review af den hidtidige forskning på området for at opnå indsigt i fænomenet. Her fandt vi, at der ikke eksisterer klare løsninger på konsekvenserne ved fleksible arbejdspladser, hvorfor PAR blev valgt som ideal og redskab til at udforske eventuelle løsningsforslag på den undersøgte organisations udfordringer. Elementer af PAR indgår, idet deltagerne giver deres besyv med i forhold til, hvad de opfatter som problem og løsning, og de får dermed en udvidet informantrolle. Handlingsaspektet, som kendetegner PAR, vil i undersøgelsen være præget af praksisforståelse. Derfor vil undersøgelsen ikke have et fastlagt teoretisk udgangspunkt, da vi ikke søger at opnå bestemte svar eller resultater. Derimod vil praksisforståelsen bestå af den viden, som vi opnår på baggrund af deltagernes interaktioner. Vi inddrager derfor så vidt muligt alle involverede parter på arbejdspladsen, både ledere og medarbejdere. Herfor bliver undersøgelsen også foretaget ude i selve organisationen, hvor problematikkerne eksisterer. Afslutningsvis vil undersøgelsen have en form for cyklisk proces, hvor vi genbesøger organisationen med vores resultater og ud fra disse forsøger at finde lokale løsninger.

4.3 Dataindsamlingsmetoder

I det følgende afsnit vil metoderne fokusgruppe og interview blive udfoldet. Disse metoder anvendes som supplement til hinanden, for bedst muligt at kunne undersøge flere perspektiver i forbindelse med fleksible arbejdspladser.

4.3.1 Fokusgruppe

En fokusgruppe er en kvalitativ forskningsmetode, hvor en gruppe mennesker diskuterer et bestemt emne, som faciliteres af en moderator. Når man anvender fokusgrupper til at generere data, producerer man empirisk data på gruppeniveau om et specifikt emne, som forskeren har valgt. Fokusgrupper kan betragtes som en form for målrettet interaktion, hvor det sociale samspil udfolder sig i konkrete samtaler og diskussioner (Halkier, 2020). Metoden er derfor velegnet til at undersøge sociale gruppers fortolkninger, interaktioner og normer. Der opnås indsigt i betydningsdannelse og sociale praksisser, som er svært at opnå i individuelle interviews. Deltagerne i fokusgrupper engagerer sig i gensidig spørgen og kommentering af hinandens udtalelser og erfaringer, hvilket gør gruppen til et effektivt middel til at producere mere komplekse data (Halkier, 2020). Fokusgrupper er også særligt fordelagtige i forhold til

vores ambition om at opfylde PAR, da vi herigennem får adgang til deltagernes erfaringer, holdninger og perspektiver gennem interaktioner med øvrige medlemmer af organisationen. Det bliver derved deltagernes diskussioner, som kommer til at give indsigt i konsekvenserne ved fleksible arbejdspladser, samt mulige måder at imødekomme disse.

I fokusgrupper er der visse overvejelser at tage i betragtning med hensyn til gruppestrukturen. Ifølge Halkier (2020) må fokusgrupper ikke være for homogene, da dette kan resultere i en entydig diskussion. På den anden side bør gruppen heller ikke være alt for heterogen, da det øger risikoen for konflikter og gør det svært for deltagerne at relatere til hinanden (Halkier, 2020). Derudover kan gruppedynamikken blive påvirket af, hvorvidt deltagerne har et forudgående bekendtskab med hinanden. Deltagere, der ikke kender hinanden, skal ikke stå til ansvar for deres udtalelser efter gruppen, hvilket potentielt kan føre til større frihed til at udtrykke sig. Deltagere fra samme netværk har ofte en større tilbøjelighed til at deltage i samtalen, da de føler sig mere trygge. Dette tillader dem at uddybe hinandens perspektiver på baggrund af fælles erfaringer og oplevelser. Dog kan dette indebære en form for social kontrol, da der kan opstå forventninger om hvilke meninger, der er acceptable inden for det sociale netværk. Dette kan skabe tilbageholdenhed fra deltagere, der ikke ønsker at bryde normerne og skabe konflikt (Halkier, 2020). Generelt anbefaler man mellem 6 og 12 deltagere i en fokusgruppe. Gruppens størrelse kan også være af betydning, og valg af antal skal afhænge af, hvad der passer bedst til emnet, til deltagerne og de former for interaktioner, man ønsker at undersøge. Mindre grupper er mere fordelagtige, hvis emnet er af særlig sensitiv karakter, eller hvis emnet oftest foregår i mindre grupper, såsom familierutiner. Derudover er mindre grupper nemmere at analysere i dybden i forhold til sociale forhandlinger, sproglige udtryk og betydningsdannelse. Dog kan større grupper være gunstige, hvis man ønsker at få mange perspektiver på emnet, og det ikke er særlig personligt. Ved analyse af større grupper fokuseres der mere på indholdet af, hvad der diskuteres (Halkier, 2016).

Hvor fokusgrupper afholdes, er også relevant at tage højde for, da det kan have betydning for deltagernes sociale interaktion. Traditionelt bliver fokusgrupper oftest afholdt et institutionelt sted, et sted relevant for emnet eller hjemme hos en af deltagerne. Et emne relevant sted kan for eksempel være deltagernes arbejdsplads, hvis

emnet centrerer omkring organisatorisk kultur eller arbejdsliv. Fordelen ved dette er, at stedet lægger op til at tale om emnet, og deltagerne befinder sig i vante omgivelser for det, som diskussionen drejer sig om (Halkier, 2016). Spørgsmålene i fokusgrupper skal initiere og fremme udvekslinger, diskussioner og forhandlinger mellem deltagerne. De kaldes derfor startspørgsmål, fordi de er åbne og ekspansive, hvilket betyder, at de lægger op til, at der kan reageres på mange forskellige måder. Der sondres mellem to typer af startspørgsmål; den første er beskrivende, der opfordrer til, at deltagerne skal beskrive og udveksle erfaringer. Den anden er evaluerende, hvor deltagerne skal foretage normative vurderinger og diskutere disse. Udover spørgsmål kan moderatoren af fokusgruppen medbringe øvelser for at igangsætte diskussionen (Halkier, 2020).

Der findes tre modeller for struktureringen af selve udførelsen af fokusgrupper, navnlig løs, stram eller kombination. En løs model involverer meget få og relativt brede, åbne startspørgsmål. Denne tilgang er velegnet til projekter, hvor fokusgrupper fungerer som forberedende studier til eksempelvis interviews eller deltagerobservationer. I disse tilfælde har forskeren ikke tilstrækkelig viden om de mønstre, forståelser og praksisser, der præger feltet, og derfor er det afgørende, at deltagerne deler deres perspektiver så detaljeret som muligt. En anden begrundelse kan være af teoretisk karakter, såsom hvis man anvender en socialkonstruktivistisk tilgang, hvor man ønsker at lade den sociale kompleksitet udfolde sig så meget som muligt. Dette muliggør en efterfølgende fleksibel og reflektiv tilgang til dataindsamlingsprocessen. En stram model har flere og mere specifikke spørgsmål, og involverer måske også øvelser. Denne tilgang er mest velegnet til projekter, hvor fokus primært ligger på indholdet af diskussionerne snarere end på interaktionen mellem deltagerne. Den kan også anvendes i en eksplorativ kontekst, hvor målet er at frembringe mange forskellige synspunkter, hvilket kræver at arbejde med større grupper. Derudover fungerer den stramme model godt, hvis forskeren allerede besidder omfattende viden om feltet og derfor ønsker at stille relativt præcise spørgsmål, dog i en anden social kontekst, nemlig gruppen. En kombination kan ses som en tragtmodel, hvor der startes med åbne spørgsmål, og sluttes af med mere styrede og specifikke spørgsmål. Denne tilgang er meget populær, da den muliggør en omfattende inddragelse af deltagers perspektiver og interaktioner, samtidig med at forskerens egne forskningsinteresser belyses tilstrækkeligt (Halkier, 2020).

I fokusgrupper er der en moderator, som spiller en anden rolle end en traditionel interviewer, fordi fokusgrupper involverer en anden og mere omfattende form for social interaktion. En moderator skal agere som en professionel lytter på samme måde som en interviewer samtidig med, at de skal være opmærksom på at facilitere et opmærksomt, åbent og fleksibelt socialt rum for interaktion. Derudover skal en moderator kunne to centrale ting; moderatoren skal få deltagerne til at tale sammen og håndtere de sociale dynamikker blandt deltagerne (Halkier, 2020). Introduktionen er en af de vigtigste dele af fokusgruppen, hvor moderatoren skaber rammerne for det sociale rum omkring interaktionen. Moderatoren forklarer formålet med gruppen, og hvad forløbet vil indebære. Introduktionen tjener primært til at signalere de retningslinjer for interaktion, som forskeren ønsker at opnå. Moderatoren skal også klargøre deltageres rolle i forhold til både moderatoren og hinanden, og understrege, at formålet med fokusgruppen er at lære fra deltagerne, da de besidder mest viden om deres liv, organisation, erfaringer osv. Derfor findes der ikke nogen rigtige eller forkerte svar (Halkier, 2020).

4.3.1.1 Vores operationalisering af fokusgruppe-metoden

Vores undersøgelse består af to fokusgrupper bestående af henholdsvis fem og tre medarbejdere i en af Regionens afdelinger fra forskellige enheder. Gruppen bliver således en blanding af medarbejdere, der arbejder sammen til daglig, samt medarbejdere, der har en lille kontaktflade i organisationen. Blandingen af dette kan føre til en interessant gruppedynamik, da nogle kan føle sig komfortable med at dele deres holdninger omkring fleksible arbejdspladser med personer, de arbejder sammen med. Dog kan kollegaer give støtte og forståelse på baggrund af deres fælles erfaringer på arbejdspladsen. Forhåbningen er, at blandingen af deltagere i fokusgrupperne kan skabe en nuanceret og mangfoldig diskussion, hvor forskellige enheders perspektiver og erfaringer kan komme til udtryk. Gruppens størrelse var afhængig af antal medarbejdere, som meldte sig til fokusgrupperne. Ikke desto mindre giver færre deltagere mulighed for dybdegående diskussioner og perspektiver, da alle får større mulighed for at deltage aktivt med deres synspunkter og erfaringer. Fokusgrupperne bliver udført på arbejdspladsen i et af deres ledige mødelokaler. Dette er valgt på baggrund af bekvemmelighed for medarbejderne, samt på baggrund af Halkiers argumentation

for, at dette forekommer relevant, når det er arbejdspladsens indretning, der er i centrum. I undersøgelsen vil lederne og medarbejderne blive adskilt i henholdsvis fokusgrupper og interviews, som uddybes i nedenstående afsnit. Dette gøres for at undgå at skabe asymmetriske magtforhold i fokusgrupperne, og dermed skabe en følelse hos medarbejderne om, at de kan tale frit.

Vi har valgt en løs tilgang til udførelsen af fokusgrupperne, da vi arbejder ud fra en socialkonstruktivistisk tilgang og PAR som ideal. Vi ønsker at lade den sociale kompleksitet udfolde sig, og give deltagerne mulighed for selv at definere og udforske emnet i overensstemmelse med deres egne forståelser og perspektiver. Der sigtes derfor mod at styrke deltagerens indflydelse i forskningsprocessen. En løs model tillader også en fleksibel og reflektiv tilgang til dataindsamlingsprocessen, hvor vi undervejs i fokusgrupperne har mulighed for at tilpasse og justere spørgsmålene baseret på, hvad deltagerne bringer ind i diskussionen. Derudover er en løs model hensigtsmæssig, fordi vi ikke har tilstrækkelig viden om de mønstre, forståelser eller praksisser, som udfolder sig i den konkrete organisation, da forskellige virksomheders implementering af fleksible arbejdspladser kan variere.

Brug af interaktionsfremmende og projektive teknikker

Vi har formuleret en række spørgsmål, som skal lede diskussionen i fokusgruppen. Spørgsmålene er en blanding af beskrivende og evaluerende spørgsmål, som har til formål at supplere hinanden og bidrage til nuanceret forståelse af emnet. Først og fremmest skal deltagerne svare på introduktionsspørgsmål, således at alle i gruppen får en kort introduktion til hinanden. Derudover omhandler spørgsmålene personlige holdninger til fleksible arbejdspladser, herunder hvad der anses for at være af positive og negative konsekvenser. Derudover hvordan disse er forsøgt imødekommet af organisationen, samt deltagerens egne løsningsforslag (Bilag 1).

Spørgsmålene vil ligge printet på bordet i en bunke, og de skal skiftevis trække og stille et spørgsmål. Ved at lade deltagerne læse spørgsmålene op, forsøger vi at forskyde interaktionen fra moderatorerne til gruppen. Dette er et forsøg på at inddrage dem aktivt i diskussionen og skabe en mere naturlig og interaktiv dialog i gruppen. Forhåbningen er, at deltagerne i højere grad vil stille hinanden uddybende spørgsmål eller komme med kommentarer og refleksioner. Fordi vi arbejder ud fra en løs mo-

del, kan vi undervejs supplere med ikke-nedskrevne spørgsmål, hvis deltagerne diskuterer et emne, vi ønsker yderligere uddybning på.

Som en integreret del af vores afholdelse af fokusgrupperne, har vi også valgt at bruge sætningsfuldendelse. Sætningsfuldendelse er en psykologisk teknik, som bruges til at vurdere individers tanker, følelser og holdninger. Teknikken indebærer, at man giver ufærdige sætninger, og beder individer om at færdiggøre dem med det første, der falder dem ind (Watson, 1978). Sætningsfuldendelse er en projektiv test, hvor det antages, at man får adgang til ubevidste tanker, følelser og konflikter, idet deltagerne projicerer deres indre oplevelser på de eksisterende stimuli. Metoden anses som værende frivillig og med frit valg, hvilket betyder, at deltagerne forstår, at ethvert svar er acceptabelt, og der eksisterer ikke begrænsninger for, hvad de må og kan svare (Watson, 1978). Ifølge Watson er der to væsentlige overvejelser i forhold til brugen af sætningsfuldendelse; den første er brugen af enten første- eller tredjepersons pronominer. Han argumenterer for, at deltagerne kan reagere forskelligt. Brug af tredjepersons pronominer er konsistent med den projektive hypotese om, at en person vil give mere afslørende information, når de svarer, fordi brug af "hun/han" føles mere distanceret end brug af "jeg". I praksis bliver begge ofte brugt i samme test og komplementerer hinanden (Watson, 1978). Den anden væsentlige overvejelse er mængden af struktureret stimulus i sætningerne. Nogle argumenterer for, at sætningerne skal være meget struktureret, hvilket betyder, at sætningerne skal være tydelige og præcise for at fremkalde svar, som er mulige tolke. Eksempel på dette kan være "Jeg er mest bange for...". Andre mener, at sætningerne bør være ustruktureret, hvilket giver deltagerne større frihed til at bringe egne følelser ind i svarene. Et eksempel på dette er "Skriv en sætning, der begynder med 'når jeg tænker på fremtiden...'" (Watson, 1978).

I undersøgelsens udførsel af fokusgrupper vil sætningsfuldendelse blive brugt som en startøvelse (Bilag 1), og deltagerne får således tid til at reflektere over emnet, før gruppediskussionen begynder. Ved at starte med denne øvelse og derefter bevæge sig mod gruppediskussioner, vil der kunne opstå en mere naturlig og glidende overgang, således at deltagerne får mulighed for at varme op til gruppediskussion, så de føler sig mere komfortable med at deltage. Derudover indebærer øvelsen også, at deltagerne bliver oplyst om, at ethvert svar er acceptabelt, hvilket kan bidrage til at skabe et

forum præget af åbenhed og accept. Øvelsen kan også være med til at belyse variation i perspektiver og oplevelser, som kan blive udforsket senere i diskussionen. Rent praktisk har vi udformet seks sætninger, som deltagerne skal færdiggøre. De er en blanding af både første- og tredjeperson pronominer, samt strukturerede og ustrukturerede.

4.3.2 Interview

Der findes forskellige måder, hvorpå et interview kan udføres, men i dette projekt er der fokus på det gemene interview, der foregår ansigt til ansigt mellem to mennesker (Tanggaard & Brinkmann, 2020). Formålet med at lave et interview er, at det kan give nye indsigter i et forskningsfelt (Tanggaard & Brinkmann, 2020). For at kunne lave et godt interview er det derfor vigtigt, at man som forsker har sat sig godt ind i emnet og er klar over, hvorfor der er behov for mere viden (Tanggaard & Brinkmann, 2020). I relation til dette beskriver Kvale og Brinkmann (2009), at man i forbindelse med planlægningen af sit interview skal være afklaret med, hvad formålet er, og hvad det er man ønsker at undersøge og få svar på. Dette kan ens forskningsspørgsmål være pejlemærke for. Når man foretager et interview, er det vigtigt at være opmærksom på, at det ikke er en neutral teknik, men derimod er en aktiv interaktion mellem flere personer, som leder til socialt forhandlede svar (Tanggaard & Brinkmann, 2020). Interviewforskning foregår gennem en menneskelig relation, der kan have betydning for, hvorvidt den, man interviewer, deler ud af viden. For at sikre en god kontakt mellem interviewer og informant, er det vigtigt at intervieweren lytter opmærksomt og viser interesse for det, der bliver fortalt. I denne forbindelse er det også vigtigt, at interviewet starter med en briefing om, hvad formålet er og generelle praktiske informationer (Kvale & Brinkmann, 2009).

Vi har valgt et semistruktureret interview, hvor man som regel har lavet en interviewguide på forhånd. Denne guide kan være mere eller mindre styrende for ens interview, men indeholder som regel en række emner, som man ønsker at dække. Hertil er der formuleret spørgsmål som kan hjælpe en med at få afdækket disse emner (Kvale & Brinkmann, 2009,). Disse spørgsmål er opstået på baggrund af grundig

viden om, hvad man undersøger, hvorfra man er blevet bekendt med, hvad der er relevant at få svar på. Det, at man har nedskrevne spørgsmål på forhånd, er dog ikke det samme som, at man ikke kan afvige fra dem i selve interviewet, da det kan være relevant at forfølge den fortælling som ens informant fortæller. Derimod kan spørgsmålene og temaerne i interviewguiden være en god rettesnor, så man ikke kommer for langt væk fra det emne, som man ønsker at undersøge (Tanggaard & Brinkmann, 2020). I forhold til ens spørgsmål i interviewguiden skal de gerne fremme en positiv interaktion, der motiverer informanten til at tale. Derfor skal interviewet gerne forløbe som en almindelig samtale, der dog har et specifikt formål og en særlig struktur (Tanggaard & Brinkmann, 2020).

4.3.2.1 Vores operationalisering af interview-metoden

I nærværende speciale vil der blive foretaget to semistrukturerede interviews med ledelsesrepræsentanter (Bilag 2). Disse interviews vil blive foretaget af begge forskere. Rationalet for dette valg er, at den ene primært vil være med som observatør samt bidrage til at opfange, hvis der er et emne i interviewet, der skal udforskes yderligere. Dette giver mulighed for, at der kan opstå spørgsmål fra begge forskere, som kan indfange mere relevant viden til besvarelse af forskningsspørgsmålet. Derudover har vi en formodning om, at det ikke vil skabe en asymmetrisk magtrelation, når det er ledere, der interviewes. Det forventes, at de er vant til at skulle indgå i samtaler og snakke om deres rolle på arbejdspladsen samt arbejdspladsen generelt, som er fokus for interviewet. Interviewene vil blive foretaget i et mødelokale, som organisationen stiller til rådighed. Dette skal gerne sikre en højere tilgængelighed af lederne, da det ikke er nødvendigt, at de skal bruge tid på at transportere sig til et andet mødested. Derudover synes det at være aktuelt at foretage interviewene på den arbejdsplads, der netop er centrum for, hvad de omhandler.

4.4 Valg af informanter

Som følge af vores samarbejde med AMK, er vi blevet sat i kontakt med en afdelingsleder ved en af landets regioner. AMK havde kendskab til afdelingen og vidste derfor, at de har indført fleksible arbejdspladser. På baggrund af vores dialog med

afdelingslederen fik vi aftalt interviews med vedkommende og en anden af afdelingens ledere. Selv samme afdelingsleder stod for rekruttering af medarbejdere. Her sendte vi et kort skriv om projektets formål, som blev videresendt til organisationens medlemmer for at rekruttere disse til at deltage i fokusgrupperne (Bilag 3). Medarbejderne er alle akademikere, der sidder i en regional funktion. I organisationen er 43% kvinder og 57% mænd. De to deltagende ledere er henholdsvis mand og kvinde, mens der i fokusgrupperne er en overvægt af kvinder, hvoraf 25% af deltagerne er mænd. Aldersmæssigt er deltagerne cirka fra start 30'erne til start 60'erne. Deltagerne var alle af kaukasisk afstamning.

4.5 Databehandling og analysemetode

I dette afsnit vil den databehandling og analysemetode, som vil blive brugt i nærværende studie, blive præsenteret. Først vil der være en beskrivelse af, hvordan dataen vil blive behandlet, herunder vores transskriptionsguide. Dernæst vil tematisk analyse blive præsenteret, herunder hvilke faser man skal følge.

4.5.1 Behandling af data

Første del af analysering af indsamlede data fra fokusgrupperne og interviewene består af transskribering, hvor sigtet typisk er at få alt den optagne tale udskrevet. Her er det essentielt at markere, hvem af de forskellige aktører der taler. Halkier (2016) kommer med bud på regler for transskribering, som gør det lettere at analysere og læse. Nedenstående regler vil specialets data blive transskriberet på baggrund af;

[] markerer overlap i tale

() markerer uforståelig tale

--- markerer, når taler selv understreger noget

NEJ store bogstaver markerer høje udbrud

[f. Eks latter] markerer øvrige mundtlige udtryk, f. Eks [der grines] eller [hviskende]

... markerer korte pause

[pause] markerer længere pauser

xxx markerer fortrolig information

Anden del består af analyse af indhold, hvor der kan gøres brug af tre redskaber; kodning, kategorisering og begrebsliggørelse. Disse bruges til at danne overblik over datamaterialet på en systematisk vis. Kodning henviser til de midlertidige etiketter, som undersøgeren sætter på små bidder af tekstdata. Her komprimeres de lange datastykker fra fokusgrupperne ved at tildele en tematisk hovedskrift til hver sammenhængende databid. Således finder undersøgeren ud af, hvad der i store træk bliver talt om indholdsmæssigt (Halkier, 2016). Kategorisering refererer til processen, hvor undersøgeren sammenligner og organiserer forskellige koder med hinanden for at identificere sammenhænge, følge mønstre, afdække modsætninger eller vurdere deres gensidige påvirkning. Det kan føre til yderligere sammenfletning af datamaterialet, hvor flere koder samles under en enkelt kategori. Dog kan dette også medføre, at datamaterialet bliver mere kompleks, fordi de oprindeligt mere generelle koder suppleres med eller opdeles i mere specifikke koder. Kategorisering kan enten være baseret på empiri eller teori, men de fleste forskere benytter en blanding. Empiridrevet kategorisering udgår fra de eksisterende koder i materialet og kombinationer af disse koder, mens teoridrevet indebærer, at undersøgeren anvender specifikke begrebsmæssige kategorier på materialet (Halkier, 2016). Begrebsliggørelse indebærer at sætte koder og kategorier i forhold til data og teoretiske begreber. Det omfatter muligheden for at sammenligne ens koder og kategorier med andre undersøgelser i samme felt, såfremt disse er relevante. Gennem begrebsliggørelse stræber man efter at integrere det mere specifikke i ens data ind i bredere teoretiske og eksisterende forskningsmæssige viden inden for feltet. Man søger efter temaer, gentagelser, mønstre og bør se på tværs af de forskellige fokusgrupper og interviews. Det er dog essentielt at være opmærksom på variationer, modsætninger, afvigelser og paradokser for at undgå at påtvinge egne hypoteser (Halkier, 2016). Ovenstående vil blive udført i kodningsprogrammet NViVO, som bruges til kvalitativ dataanalyse.

4.5.2 Tematisk analyse

Som beskrevet ovenfor findes der forskellige redskaber til analyse af interviews. Fokusgrupperne og interviews vil blive analyseret i relation til de tematikker, som optræder i dataen. Tematisk analyse er en metode til at identificere, analysere og fortolke temaer. Denne form for analytiske metode er ikke bundet af en teoretisk tilgang, men kan derimod anvendes inden for en bred række af videnskabelige paradigmer.

Dette gør det til en fleksibel metode, som detaljeret kan beskrive data (Braun & Clarke, 2006). Formålet er ikke bare at opsummere ens data, men at identificere og analysere den data, der er relevant for at besvare ens forskningsspørgsmål (Clarke & Braun, 2017).

Når man laver en tematisk analyse, er det vigtigt at man er eksplicit omkring, hvad man gør, og hvorfor man gør det. Til dette har Braun og Clarke (2006) beskrevet en guide på seks faser om hvordan man udformer en tematisk analyse. Disse faser vil blive beskrevet i det følgende. Den første fase består af, at det er vigtigt at være familiær med sin data. Dette gør man ved gentagne gange at læse sit materiale igennem, inden man begynder at kode det. Herefter begynder fase to, som består af, at man begynder den første proces med kodning. Her genererer man en liste med, hvad man finder interessant i ens data. I en kodningsproces, der er drevet af ens data, vil temaerne opstå på baggrund heraf. Dette leder videre til fase tre, som er at man efter at have kodet sin data begynder at lede efter temaer. Der kan her både opstå overordnede temaer samt undertemaer. Disse skal gerne have en relation til ens overordnede forskningsspørgsmål. Efterfølgende i fase fire kigger man nærmere på de temaer, man har fundet, i forhold til om der for eksempel er nok data til at understøtte, at noget er et tema. Fase fem omhandler også de temaer, man finder, hvor man her yderligere definerer dem ved at identificere, hvad essensen i hvert tema er. Den endelige fase seks er at producere sin rapport. Her er det vigtigt at analysen giver en præcis, sammenhængende og logisk redegørelse for det data fortæller. Dette både indenfor det enkelte tema og på tværs af ens temaer (Braun & Clarke, 2006).

4.6 Ethiske retningslinjer

I kommende afsnit vil der blive redegjort for de etiske retningslinjer, som det følgende projekt tager højde for i udarbejdelsen af undersøgelsen. Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) eksisterer der fire etiske retningslinjer for forskere, når der foretages kvalitative undersøgelser. Det er *informeret samtykke*, *fortrolighed*, *konsekvenser* og *forskerens rolle*. Informeret samtykke indebærer, at deltagerne informeres om undersøgelsens overordnede formål og design, og herunder mulige konsekvenser og gevin-

ster ved at deltage i undersøgelsen. Ligeledes skal der sikres, at deltagerne frivilligt har meldt sig, og at de har ret til at trække sig ud af undersøgelsen (Kvale & Brinkmann, 2009). For at imødekomme dette har alle deltagerne underskrevet en samtykkeerklæring, og bliver forinden opstart af fokusgrupper og interviews påmindet om deres rettigheder (Bilag 4 & 5). Fortrolighed henviser til, at data, der identificerer deltagerne, ikke skal offentliggøres. I fremstillingen og analysen af projektets data, har vi derfor anonymiseret deltagerne. Ligeledes bliver individuelle udtalelser ikke fremhævet til tematimen, men derimod præsenteres overordnet fund for ikke at bryde deltagerens fortrolighed (Kvale & Brinkmann, 2009). Konsekvenser i en kvalitativ undersøgelse indebærer både den potentielle skade, man kan påføre deltagerne, men også de gevinster, de kan forvente at opnå, via deltagelsen. Vi finder især dette relevant, da vi aspirerer efter at opfylde PAR, hvilket indebærer et kritisk aspekt. Deltagerne bliver således bedt om at forholde sig kritisk over elementer af deres arbejde, som de muligvis ikke har reflekteret over tidligere. Dette kan medføre frustrationer over arbejdsforholdene, hvis disse ikke ændres. På grund af tidsmæssige aspekter vil vores primære handling være praksisforståelse, men vores undersøgelse kan have potentielle konsekvenser, som vi ikke er til stede til at kunne håndtere. Vi forsøger at imødekomme det ved at afholde en tematime for afdelingen efter endt undersøgelsen. Formålet med dette vil således være at præsentere, hvad vi er kommet frem til, hvorvidt det ræsonnerer med afdelingen, samt forsøge at samle op eventuelle løse tråde. Den sidste retningslinje omhandler forskerens rolle og integritet, hvilket er vitalt for kvaliteten af den viden, der genereres, og de etiske beslutninger, der træffes i kvalitativ forskning. Dette imødekommes ved, at vi forinden har læst os grundigt ind i fænomenet, og dermed har faglige kompetencer til at foretage og analysere dette (Kvale & Brinkmann, 2009).

5. Analyse

Det følgende kapitel vil være en analyse af den indsamlede data, der er foretaget for at besvare vores problemformuleringer. Først vil der være en introduktion til analysen, hvor organisationen præsenteres samt vores indtryk af organisationen beskrives. Efterfølgende vil der være en tematisk analyse, som opdeles i positive og negative konsekvenser, som det opleves, at fleksible arbejdspladser medfører. Endelig vil der

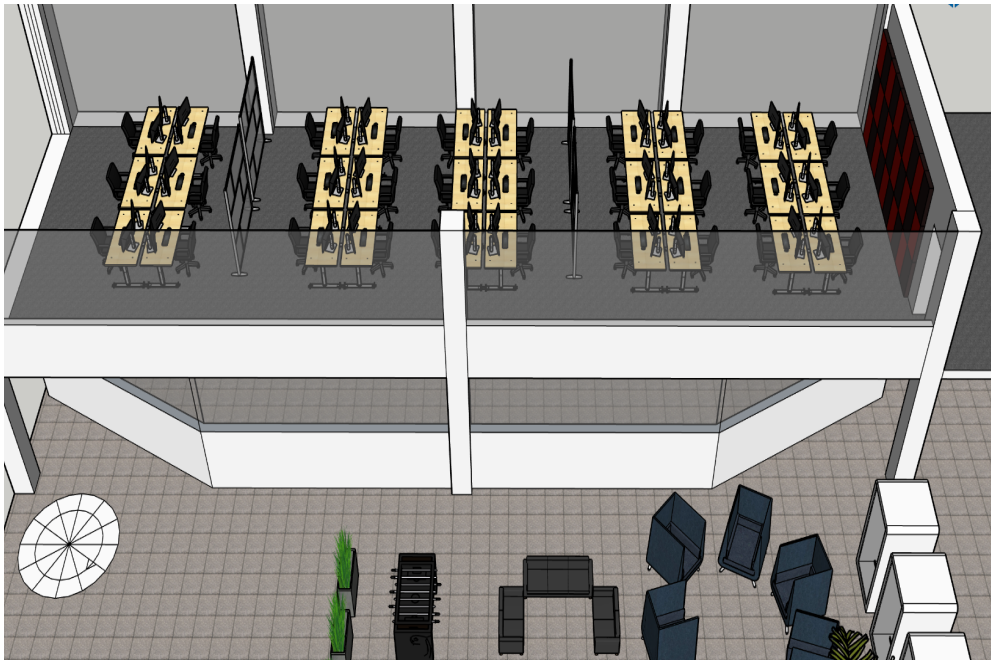
være en analyse af nuværende løsningsstrategier samt foreslåede fremtidige løsningsstrategier, der kan imødekomme de negative konsekvenser.

5.1 Præsentation af organisation

Organisationen består af tre enheder, som alle hører under samme overordnede afdeling. I enhederne er der tilsammen cirka 60 medarbejdere, mens der er kontorpladser til 50. Det vil sige, at der er plads til, at ca. 83% af medarbejderne kan få en kontorplads, når de møder ind. I den skriftlige overlevering af denne viden fremgik det, at bestemte enheder havde et bestemt antal pladser, selvom dette ikke stemmer overens med organisationens koncept for flekspladser. Derimod er ideen, at medarbejderne kan tage hvilket som helst kontorbord i storrumskontorerne, der anses som ubrugt, uanset hvor det står i organisationen. Flekspladser blev indført i 2020. I interviewene omtaler medarbejderne selv bygningen som huset, hvorfor vi vælger at gøre det samme i nedenstående analyse.

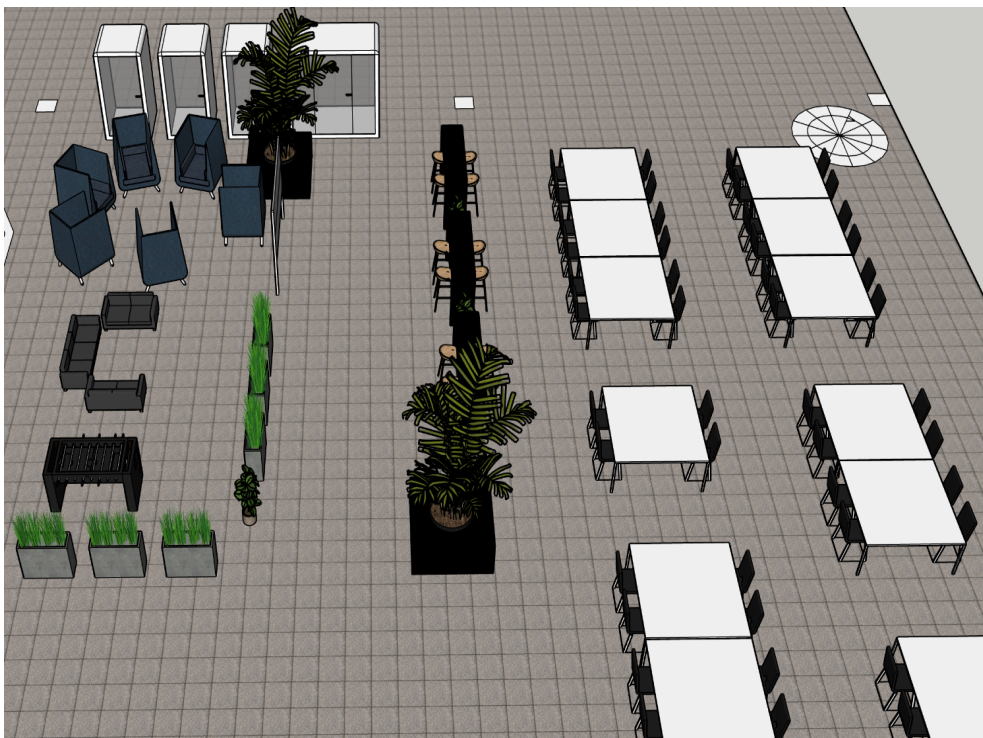


Figur 1.



Figur 2.

Figur 1 og 2 viser medarbejdernes arbejdsstationer, hvor det ses, at medarbejderne sidder i storrumskontorer. Kontorbordene står tæt, men rummet er delvist opdelt ved hjælp af lydvægge. I bagenden af lokalet er der røde og sorte skabe, som benyttes til at opbevare private ting.



Figur 3.



Figur 4.

Figur 3 og 4 illustrerer atriummet i huset, hvor der også eksisterer en række forskellige siddemuligheder for medarbejderne. Området bliver ligeledes benyttet som organisationens kantine. Rummet er opdelt i siddearrangementer, som strækker sig fra sofaer, barstole, lænestole, mm. Øverst i højre hjørne ses såkaldte “plenty pods”, som er lydisolerede bokse med et højbord og en barstol. I disse bokse er der plads til én person, og der kan, på grund af dets lydisolering, føres fortrolige samtaler. De forskellige siddearrangementer i atriummet kan frit benyttes af medarbejderne under arbejdsdagen.

5.2 Indtryk af stedet

Da vi første gang ankom til organisationen, blev vi mødt af et åbent og velkomment miljø. De medarbejdere, som gik forbi os, var alle hjælpsomme og flere vidste også, at vi kom, og hvem vi skulle snakke med. Dette var med til at bidrage til, at vi fik et indtryk af organisationen som meget professionel og et sted, hvor vi blev taget seriøst. Det fysiske arbejdsmiljø var også meget åbent i den forstand, at rummene var åbne, og der var ét stort fællesrum. Når man befandt sig i dette fællesrum, fik man dog også en følelse af, at det er muligt for andre medarbejdere at overvåge en. Dette skyldes, at det er muligt fra gangene på etagen ovenover at kigge ned og observere, hvad folk laver. Vi følte derfor også et behov for at dæmpe os og være stille i det

store fællesareal, da flere medarbejdere benyttede gangene udenfor kontorpladserne til at føre telefonsamtaler. Derudover blev det hurtigt klart, at arbejdspladsen var meget lydt, og at der var dårlig akustik. Dette blev tydeligt, da vi kunne høre de samtaler, som blev ført i de ellers lukkede mødelokaler. Endvidere bidrog dette også til følelsen af, at man skulle være stille, da man ellers kunne komme til at forstyrre et igangværende møde. I forhold til det fysiske udseende af arbejdspladsen var der meget neutrale farver, hvilket gjorde, at man fik følelsen af, at det var et lidt upersonligt arbejdsmiljø. Dog var der flere planter rundt omkring, som bragte lidt liv til arbejdspladsen. Derudover var der i fællesrummet med store bogstaver skrevet organisationens værdier på de ledige vægpladser, hvilket gav indtrykket af, at det er vigtigt for organisationen, at alle medarbejdere er bekendt med disse og lever op til dem.

5.3 Tematisk analyse

I dette afsnit vil interviewene analyseres ud fra tematisk analyse. Først vil der være en beskrivelse af, hvad deltagerne opfatter som rationalerne bag, hvorfor organisationen har fleksible arbejdspladser. Dernæst vil de positive og negative konsekvenser ved fleksible arbejdspladser analyseres. Slutteligt vil der være fokus på nuværende og eventuelle fremtidige løsningsstrategier både hos den enkelte medarbejder og organisationen.

5.3.1 Rationale

I interviewene fortæller deltagerne om, hvad de forskellige rationaler bag at have indført flekspladser i organisationen har været, og hvilke præmisser der er for indretningen af arbejdspladsen. Leder 1 og 2 udtrykker, at særligt økonomi har spillet en væsentlig rolle i forhold, da det har betydet, at organisationen har kunne spare penge på husleje. Hvis ikke der var flekspladser, så havde organisationen ikke mulighed for at have plads til alle medarbejderne, hvorfor det ville være nødvendigt igen at fordele medarbejderne over flere matrikler og bruge penge på yderligere husleje. Hertil erfarer lederne under coronaperioden, at hjemmearbejde kunne fungere. Dette taler ind i det at have flekspladser, fordi man kan opleve tomme kontorpladser, når folk arbejder hjemme, hvilket kan anses for at være spild af plads. Derudover oplever deltager 4 også, at et rationale har været, at man gerne skulle danne flere relationer, fordi man

gennem flekspladser får mulighed for at sidde ved siden af og snakke med nogen, som man ellers ikke ville danne en relation med, hvis alle havde faste pladser. På trods af rationalerne er det vigtigt for både vicekontorcheferne og medarbejderne at pointere, at flekspladser har været en nødvendighed at indføre på grund af besparelser i det offentlige.

***Leder 1:** Jeg tror, rationalet bag det har været at øhm, at der var selvfølgelig erfaringer omkring, at hjemmearbejde øhm... kunne lykkedes, og under corona og derudover så så var... øhm folk, der sidder i huset her fordelt over yderligere en matrikel, nemlig nede på xxx*

***Interviewer 1:** Ja*

***Leder 1:** Øhm og det lejemål kostede en 6-700,000 kroner om året, så vidt jeg husker øhm, og jeg tror, at rationalet ligesom var, at man kunne spare det lejemål ved at rykke folkene ind i xxx huset igen...det er det, vi kalder det domicil, vi sidder i, øh, men derved var man også nødt til... at øhm at overfrankere [der fnises] brugen af pladser (LI1, 57-64)*

***Leder 2:** Og så så indførte man så de her regler om og så sige vi er, fordi vi ikke har pladser til alle, så er vi nødt til at indføre flekspladser, og så indførte vi flekspladser, som jo egentlig blev italesat på baggrund af en præmis om, at vi ikke har pladser nok (LI1, 59-61)*

***Deltager 4:** Det er mere, det er mere den der med, at jeg synes, jeg synes lidt den der måde, det blev solgt på, at man bare kan sætte sig, og man kan snakke med nogen, man ikke snakker med... (FG1, 477-478)*

Undervejs i fokusgrupperne giver nogle af deltagerne udtryk for, at de sætter spørgsmålstegn ved ledelsens rationale bag at indføre fleksibilitet på arbejdspladsen. Her ses det, at deltager 3 mistænker, at det er et ledelsesmæssigt kneb for at udøve kontrol over medarbejderne. Vedkommende opfatter en kløft mellem de erklærede værdier om fleksibilitet og de restriktioner, der bliver indført. Det skaber en forvir-

ring og frustration blandt medarbejderne, som underminerer deres tillid til ledelsen og organisationen som helhed.

Deltager 3: *Jeg synes, det er et kæmpe dilemma i øjeblikket, og man så signalerer fleksibilitet og flyverpladser og og at i xxx kom herind, og xxx kom herind, fordi nu skulle vi jo høste corona gevinsten, så vi sad ude på xxx, så kommer vi herind med alle os, og så begynder man med en regelstyring i forhold til, at hovedparten af de medarbejdere der er her, de skal møde på arbejde fire dage om ugen, de må kun arbejde hjem en dag om ugen, jeg vil ikke engang sige det, det er jo også et paradoks, hvordan kan man på den ene side sige fleksibilitet, og så på den anden side komme med nogle rigide regler, så folk de ikke kan få lov til at bestemme selv, det er helt hen i vejret, og jeg forstår det ik, jeg forstår simpelthen ikke, hvad der sker oppe i hjerne på vores leder, det gør jeg bare ik, enten så er det fordi, at i de bruger deres magt til at styre os på den her måde, så så vi bruger så meget af vores tid på og kan vælge, kan du godt høre () eller at at man kan sige, at skal vi styres, er det er det skal vi skal bruge tid på det her, så vi ikke kan kan koncentrere os om andet, jeg ved det ikke, der bliver i hvert fald brugt usandsynlig meget tid på at tale om det her i det her i det her hus, det er et kæmpe paradoks (FG1, 413-425)*

Lig ovenstående synes deltager 1 at have en kritisk holdning til traditionelle ledelsespraksisser, som vedkommende beskriver som værende forældede. Her antydes det, at den traditionelle tilgang til ledelse, der indebærer kontrol og diktering af arbejdsprocesser, finder sted på arbejdspladsen.

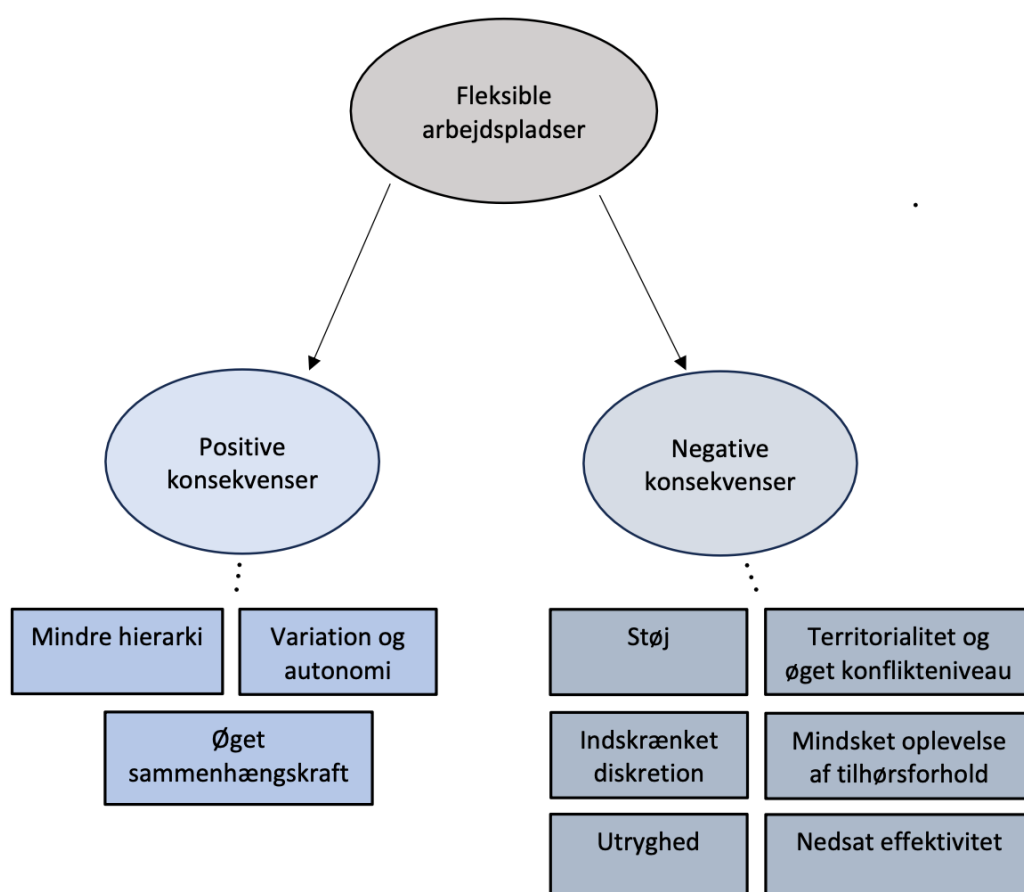
Deltager 1: *Det er også sådan et ledelsesparadigme nok, det der med at, at det er nogens ansvar at fortælle andre, hvordan de skal arbejde, og det er i hvert fald, det er jo ikke, det er ikke så moderne jo, men det er jo noget, der bliver bliver hyppigt brugt altså (FG1, 426-429)*

Gennem interviewene er det endvidere tydeligt, at alle medarbejderne er klar over den præmis, de arbejder under, og at alle i virkeligheden har andre ønsker til antallet af pladser, men at dette ikke er en mulighed. Derfor skal de temaer, der behandles i analysen, også ses i lyset af, at det er en præmis, at man har fleksible arbejdspladser i

organisationen. Herunder også at fleksplads konceptet ikke er implementeret, fordi man tænkte, det var den mest optimale indretning af en arbejdsplads, men det har været en nødvendighed for fortsat at kunne rumme alle medarbejderne.

Deltager 7: Men altså havde havde huset nu kunne understøtte 400 pladser, så ville vi slet ikke snakke om fleksplads, så vil alle have en fast plads, det tror jeg også ville være ledelsens ønske (FG2, 583-584)

Leder 2: (...) øøhm som jeg sagde lidt, der er nogle præmisser, fordi jeg tror faktisk, at vi alle sammen godt ved, at det allermest optimale det er egentlig, at man har en fast plads til rådighed (...) (LI2, 165-167)



Figur 5.

5.3.2 Positive konsekvenser

I følgende afsnit vil de positive konsekvenser ved implementering af fleksible arbejdspladser i organisationen blive præsenteret. Ud fra vores data har vi identificeret tre positive konsekvenser, herunder *mindre hierarki*, *øget sammenhængskraft* samt *variation og autonomi*.

5.3.2.1 Mindre hierarki

Deltagerne udtrykker, at flekspladserne er med til at skabe en mindre hierarkisk organisation, da lederne kan sætte sig ved forskellige teams alt efter ledighed. Der er dermed en anerkendelse af, at flekspladser skaber en mere naturlig interaktion med lederne, fordi de sidder iblandt dem. Deltager 4's erklæring om, at alle er på samme niveau, afspejler vedkommendes syn på organisationens hierarki, hvor alle ses som ligeværdige på trods af forskelle i jobtitler.

Deltager 2: *Jeg synes faktisk igen fleksplads bidrager til, at ledelsen har mulighed for at flytte sig lidt rundt i de forskellige teams*

Deltager 3: *Ja, uden det er unaturligt*

(...)

Deltager 4: *Vi er alle samme på samme niveau (FG1, 787-791)*

I nedenstående citat fremgår det, at den øgede tilgængelighed og synlighed af ledelsen på baggrund af flekspladser har haft positiv indvirkning på arbejdsmiljøet. Ved at være tilstede i storrums miljøet har ledelsen mulighed for at være involveret i daglige interaktioner på arbejdspladsen. Denne tilstedeværelse har ifølge leder 1 bidraget til en delvis nedbrydning af eventuelle opfattede barrierer mellem lederne og medarbejderne. Ved at arbejde under samme vilkår som de øvrige ansatte opstår et mere teamorienteret syn mellem medarbejdere og ledere.

Leder 1: *Altså du ved sådan er der bare ik altså, og det betyder også, at altså at det man kan kalde for sådan den joviale trummerum i storrummet, er man en del af, og bliver man udsat for og tager del i*

(...)

Leder 1: *Så øhm det altså, man er sådan en, man er en del af holdet på en lidt mindre distanceret måde, når man sidder der end, hvis man havde sit eget kontor (LI1, 136-141)*

5.3.2.2 Øget sammenhængskraft

I fokusgrupperne udtrykker nogle af deltagerne, hvordan flekspladser bidrager til at skabe mere sammenhængskraft i organisationen. Deltager 2 forklarer, at der også er større mulighed for at interagere på tværs af organisationen, og man får dermed kendskab til flere medarbejdere og får indblik i deres hverdag. Dette antyder, at flekspladser for nogle har haft en positiv indvirkning, hvor medarbejderne har fået en bedre forståelse af hinanden på tværs af organisationen. Det kan skabe et bedre samarbejde og vidensdeling, fordi medarbejderne har større kendskab til hinanden.

Deltager 2: *Det giver meget til sammenhængskraften (...) og det giver mig sådan et andet udsyn, så sidder jeg ved siden af xxx den ene dag, og så er det xxx den anden dag, og det synes jeg, giver mig noget energi (FG1, 660-662)*
(...)

Deltager 2: *Jamen ja, det er fuldstændig sammen, og jeg synes, det bedste er at komme ind og sige okay hvem hvilken kollega, er jeg så heldig at havne ved siden af i dag og få talt med en kollega, som jeg måske ikke arbejder så tæt sammen med og høre noget om vedkommendes hverdag, fordi det ville jeg ikke gøre, hvis vi aldrig sad sammen (FG1, 187-190)*

Ligeledes udtrykker leder 1, at flekspladserne giver vedkommende mulighed for at have interaktioner med nye medarbejdere hver dag, og dermed også mulighed for at danne relationer med disse. Her udtrykkes det, at dette ville være sværere at opnå, hvis man sidder på en fast plads, da det ville være de samme medarbejdere, man interagerer med.

Leder 1: *Og der synes jeg os, det egentlig er en gave...øhm altså det at du kan sætte dig i nærheden af nogle nye medarbejdere hver dag, så at sige, og få viben altså sådan altså det der med at kunne fornemme, hvordan de har det ved at være tæt på*

dem, er en kæmpe gave, som jeg ikke ville få, hvis jeg sad på mit eget kontor, men som jeg heller ikke ville få, hvis jeg sad ved xxx og xxx hver dag (LI1, 120-123)

5.3.2.3 Variation og autonomi

Et tema, som er gennemgående i vores data, er, at flekspladser skaber en større variation i arbejdsdagen, da medarbejderne ikke er fastlåst til den samme kontorplads. Deltager 3 reflekterer over behovet for variation efter flere års stillesiddende og fastgjorte arbejdsstationer. Flekspladser giver derfor mulighed for at bryde trivielle arbejdsrutiner ved at åbne rammerne for, hvor man vælger at placere sig. Som deltager 3 udtrykker, kan den samme rutine i lang tid skabe kedsomhed ved nogle medarbejdere, og flekspladser skaber her mulighed for alsidighed.

Deltager 3: (...) *Vi har det godt med den der fleksibilitet, men ja måske handler det også om, at vi har siddet rigtig rigtig mange år på en kontorstol det samme sted og kedet os ej undskyld (FG1, 211-213)*

Deltager 2 og 5 uddyber endvidere, hvordan adgangen til forskellige arbejdsstationer i huset giver dem mulighed for at skabe en højere grad af variation i deres arbejde. Denne mulighed for at bevæge sig frit rundt og vælge, hvor de vil sidde, betragtes af deltagerne som en katalysator for alsidighed i arbejdsdagen. Den positive mentale effekt, som beskrives, kan forstås ud fra følelsen af større medbestemmelse og autonomi, som medarbejderne oplever. Dette giver dem en følelse af at have mere kontrol over deres arbejdsstation, og muligheden for at tilpasse den efter deres personlige præferencer og behov.

Deltager 5: *Det er det er mere det der ja ja...jeg vil virkelig gerne have udviklingsmuligheder, nej jeg selv kan præge noget, og jeg tror, det er det der sådan*

Deltager 2: *Gør noget ved en mental*

Deltager 5: *Ja lige præcis, er er noget mentalt, som som gør noget godt for mig ved, at have de her flekspladser altså, det betyder virkelig noget for mig*

5.3.3 Negative konsekvenser

I det følgende afsnit vil de negative konsekvenser ved fleksible arbejdspladser i organisationen blive præsenteret. Ved brug af tematisk analyse har vi identificeret seks negative konsekvenser, der kommer til udtryk på tværs af deltagernes udsagn. Disse er *støj, territorialitet og øget konfliktniveau, indskrænket diskretion, nedsat effektivitet, mindsket oplevelse af tilhørsforhold og utryghed*. Temaerne vil blive yderligere udfoldet i de følgende afsnit.

5.3.3.1 Støj

Deltagerne fortæller, at en af de konsekvenser, de møder på arbejdspladsen, er problemer med støj. Denne problematik er noget af det første, der nævnes, når deltagerne bliver spurgt ind til det værste ved deres kontorplads. Det, at medarbejderne oplever støj som en væsentlig problematik, knytter sig også til de arbejdsopgaver, som forskellige medarbejdere har i organisationen. Der er nogle opgaver, som automatisk vil skabe mere støj, da de for eksempel kræver, at man taler i telefon eller holder møder, hvilket nogle gange foregår ved ens kontorplads, hvis der ikke er ledige mødelokaler eller "plenty pods".

Interviewer 2: (...) *det værste ved at sidde på min kontorplads er []*

Deltager 1: *Larm* (FG1, 298-299)

Interviewer 1: *"Det værste ved at sidde på min kontorplads er"*

Deltager 8: *Larm uro der er ikke plads til fordybelse i sit arbejde... som det er i dag*
(FG2, 116-117)

Deltager 1: (...) *der er der jo også folk, der har sådan kaldevagter, og sådan noget der, så de sidder jo og taler højt i telefon flere gange i løbet af dagen og sådan noget, det er sådan lidt svært, hvis det er man sidder, og så skal fokusere på nogle ting, øhm men der har man jo så også nogle, der bliver mere påvirket af støj end andre selvfølgelig, så øh det er jo, det er meget individuelt* (FG1, 303-307)

Deltager 6: *Men det gør bare noget ved rammerne, det betyder noget, hvis du altid har nogen med på video jamen, så bliver du nødt til at gå i et lokale eller et andet, for du kan ikke sidde og holde møder op på din plads med 2 på video, fordi det det støjer simpelthen for meget (FG2, 358-360)*

I ovenstående citater bliver det dermed også problematiseret, at rammerne i organisationen ikke nødvendigvis er der i forhold til at kunne håndtere de støjgener, som medarbejderne oplever. Dette hænger muligvis også sammen med, som deltager 1 pointerer, at det er meget individuelt, hvordan støj opleves, og hvornår noget opleves som støj. Dette fortælles der også om af deltagerne i fokusgruppe 2. I nedenstående beskrives, at nogle medarbejdere ikke bliver påvirket af støjen, fordi der er mulighed for at have sin egen lyd i ørene, der kan overdøve den støj, som der kan komme udefra. Dog er man bevidst om, at dette ikke fungerer for alle medarbejdere, der i højere grad har brug for helt ro for at kunne fokusere.

Deltager 8: *Jeg vil sige grunden til, at jeg siger det mere attraktivt (at sidde derhjemme, end at møde fysisk op red.) det er altså også det med støjniveauet, [] altså der der der påvirker mig ret meget*

Deltager 7: *Men det er fordi, der er vi jo selvfølgelig meget forskellige, og der er så mange andre ting, som påvirker mig ikke, så så man kan sige for mit vedkommende øøh, der er der der sidder jeg alligevel og høre musik, når jeg sidder og arbejder, så så så støjen er ikke et problem der, men det er vigtigt for mig, at jeg kan tage høre-dutterne ud og så spørge om noget, eller man kan snakke om noget øhm, men men støjfaktoren er en stor faktor for rigtig mange (FG2, 922-928)*

Endvidere findes der også forskellige former for støj, som kan være med til at forstyrre medarbejdernes mulighed for koncentration. Udover støj i form af snak, oplever medarbejderne det også som forstyrrende hver gang, at nogen går forbi, da det fanger ens opmærksomhed, og man bliver draget væk fra den opgave, som man sidder med. I relation til dette fortæller deltager 3 og 4 om, at man ofte overvejer, hvilken vej man skal gå, hvis man skal forlade sin kontorplads for på denne måde at for-

styrre mindst muligt. Derudover kan lyd fra for eksempel sko også være en støjfaktor, hvorfor deltager 3 også fortæller, at man bliver meget bevidst om, hvorvidt de sko, man tager på, kan være forstyrrende for andre. Dette er et hensyn, man forsøger at tage, for at kunne være til mindst mulig gene. Deltagerne forsøger hermed gennem forskellige små tiltag bevidst at forsøge at forstyrre sine kollegaer mindst muligt, da de er bevidste om, hvor stor en negativ konsekvens støj kan være for mange.

Deltager 3: *Generelt forstyrrelser altså og, bare det der går nogen forbi ik [der grines]* (FG1, 308)

Deltager 4: *Jeg går altid ned til frokost den der vej, for jeg føler et eller andet inde i mig, at der forstyrrer jeg mindre, end når jeg går hele vejen derhen* (FG1, 1056-1057)

Deltager 3: *Jeg tager os sko på, som ikke larmer* (FG1, 1063)

5.3.3.2 Territorialitet og øget konfliktniveau

Deltagerne beretter om, hvordan nogle af medarbejderne vælger at sætte sig på samme plads hver dag på trods af, at de har flekspladser. Der er opstået en opfattelse af, at bestemte pladser er bestemte medarbejderes territorium. I nedenstående fortæller deltagerne, hvordan de respekterer disse uformelle territoriale grænser og undgår at sætte sig på pladser, der "tilhører" andre.

Deltager 7: *[]Der er givetvis nogle, der sidder på den samme plads hver evig eneste dag, er der ikke det?*

Deltager 6: *Jo og og det bliver jo hurtigt sådan en, nå men der plejer han at sidde, nå der plejer hun at sidde, og så sætter man sig ikke på den, fordi man ved jo, når når hun eller han er der, jamen så sidder de altid der*

Deltager 8: *Jeg sætter mig heller ikke på den plads lige over for mig. fordi der plejer xxx at sidde [latter]* (FG 2, 683-689)

Ligesom i ovenstående citat nævner andre deltagere, at medarbejderne sætter sig i bestemte zoner, således at de sidder sammen med deres respektive enheder. Dog udtrykker nogle af deltagerne en lyst til at bryde grænsen mellem disse zoner ned, så man mere frit kan sætte sig i organisationen. Hertil fortælles der i fokusgruppen, hvordan forskellige markører bliver placeret i organisationen, hvilket kan gøre dette svært. Der er for eksempel nogle, der sætter navneskilte op for at markere territorialitet over pladsen, og dermed indikere, at de har fortrinsret til at sidde der. Derudover kan en medbragt fødevare, som småkager i dette eksempel, signalere, at det er tiltænkt, at specifikke medarbejdere skal sætte sig, hvor de står.

***Deltager 2:** Jamen, det jeg tænker, det er en, altså vi gør det ikke ret meget, vi er i vores zoner, og det vil jeg også selv foretrække det meste af tiden, men hvis behovet opstår, eller hvis der er et eller andet, der giver enten faglig mening eller socialt, så synes jeg, det kunne være fedt, at det var nemmere at sætte sig rundt altså, at for eksempel jeg tænker, det ville være nemmere, hvis pladserne var jo mere ensartet*

***Deltager 4:** Altså hvis ikke*

***Deltager 5:** Hvis der ik stod et navneskilt, som der jo egentlig gør [], hvor det indbyder til, at vi har*

***Deltager 2:** Og småkager fra i går, det er også lækkert, men jeg føler, at det er andres småkager (FG 1, 1369-1376)*

I fokusgrupperne beskriver deltagerne, hvordan der på baggrund af territorialitet er opstået konflikter mellem kollegaerne på kontoret. Deltager 4 fortæller om en hændelse, hvor der er en medarbejder, der har forsøgt at skabe en fast plads ved at efterlade sine ting. Denne handling anses som provokerende af de øvrige medarbejdere, da de føler sig frarøvet en potentiel kontorplads, og de begynder derfor at opponere imod denne handling. Der påbegyndes et kollektivt forsøg på at regulere vedkommende ved at flytte vedkommendes ting uden samtykke. Situationen eskalerer, og den pågældende medarbejder forlader arbejdspladsen i vrede.

***Deltager 4:** Altså vi er jo virkelig udfordringens kontor herovre, fordi ja vi har jo en regel herovre ved os, der hedder, at fordi vi jo ikke har nogen faste pladser, så skal alle tingene pakkes væk hver dag for sit plads,(...) Så har vi en medarbejder, som bare helt resolut aldrig fjerner sine ting, og når man så øh kom ind om morgenen, så*

tænker man hold da kæft, er du allerede mødt på arbejde, det var da alligevel nå øh og så satte man sig jo aldrig, og så oplevede vi jo, at vedkommende ikke var mødt ind, så vedkommende arbejdede hjemme, så stod der sådan helt en tom plads der en hel dag, og øh så begyndte der jo at gå sådan

Deltager 2: Sådan lidt selvtægt?

Deltager 4: *Jaer, fordi vi jo ik, vi skal jo gerne, vi vil gerne rigtig gerne snakke om problemerne, men vi konfronterer ikke rigtigt lige vedkommende, så begyndte man jo at flytte hans, flytte vedkommende ting hver morgen, og så selvom der var andre ledige pladser [der fnises], så tog man den plads, hvor vedkommende ting var på, og det endte jo med, at han øh blev mega sur og øh pakkede sine ting og sagde så kan i fandme også rende mig, og så tog han hjem fra arbejde, og det var det der blev sagt*
(FG1, 1212-1228)

Der kan opstå uklarhed i spillereglerne om, hvordan man skal agere på kontoret, som uddybes af deltager 6 i nedenstående citat. Når medarbejderne bevæger sig mellem de forskellige siddemuligheder, herunder mødelokaler, “plenty pods”, mm., opstår der uundgåeligt tidspunkter, hvor medarbejderne kan blive i tvivl om, hvorvidt en plads er taget. Der kan derfor opstå episoder, hvor medarbejderne tager pladser, som reelt er optaget. Som deltageren beskriver, kan det føre til en dynamik, hvor disse konflikter og frustrationer behandles på en umoden måde, der minder om børn, der kæmper om for eksempel et stykke legetøj.

Deltager 6: *Så vi vi har jo haft nogle episoder oppe ved os, hvor nogen har mødt ind og lagt deres taske ved siden af en plads, har taget pc med ned i et mødelokale, og er nede til et meget kort møde, kommer op og så sidder [] der en på pladsen øøh, fordi der var jo ikke en computer ved eller nogen, der havde [] glemt deres tastatur fra dagen før, og så møder der en ind, og nå men øøh nå han er her ikke i dag, flytter tastaturet, halv time senere kommer den person så, og blev sur over, at der er nogen, der har flyttet på hans tastatur og forsøger at tar så pladsen for ham, der var nede i mødelokalet, og det var sådan en og vedkommende ender med at køre ret sur hjem, fordi man føler sig fuldstændig afvist øøh, så så så det giver sådan lidt en en dårlig stemning eller akavet stemning, og hvem er det så lige der har ret til at sidde på den her fleksible plads, og så bliver det sådan en ren børnehave med, jeg var her først,*

eller jeg sad her sidst altså, det det det det giver ikke noget godt for dynamikken i en i en afdeling, hvis det er sådan (FG2, 420-430)

5.3.3.3 Indskrænket diskretion

Deltagerne udtrykker i fokusgrupperne, hvordan flekspladser har medført indskrænket diskretion på arbejdspladsen. Dette kommer til udtryk i forhold til flere interessegrupper, herunder ledere, kollegaer og samarbejdspartnere. For det første udtrykker deltagerne bekymring over tilstedeværelsen af ledere blandt dem på kontoret. De påpeger, at det kan være vanskeligt at opdage ledernes ankomst eller tilstedeværelse, hvilket kan føre til uheldige situationer, hvor fortrolige oplysninger deles, uden at det var hensigten.

Deltager 4: *Specielt hvis der er nogen, der ikke har opdaget, at lederne kommer ind i lokalet, fordi vi er kontorer, der taler meget, og der kan godt blive sagt nogle ting, som godt kan være lidt uheldige (FG1, 795-797)*

Derudover oplever deltagerne også at blive eksponeret uønsket overfor samarbejdspartnere. Storrumskontoret gør, at de bliver en del af andres møder, selvom de ikke ønsker at være. Her beskrives det, at de både kan blive visuelt set via webcam og hørt via mikrofoner, hvor de ikke ønsker at blive det. Det er derfor vanskeligt at føre private samtaler med kollegaerne, da man kan risikere, at eksterne ufrivilligt også kan lytte til disse.

Deltager 6: *Og når man sidder deroppe og mikrofonen er åben altså, så kommer du med i andres videomøder, hvis du kommer gående forbi altså, det er heller ikke sådan super fed måde at arbejde på, tænker jeg, hvis man får sagt et eller andet, der så ryger igennem til en eller anden. der sidder i ved en leverandør eller ja (FG2, 362-365)*

Deltagerne beretter også, at de føler sig konstant eksponeret for deres kollegaer, fordi der ikke er noget, som afskærmer dem fra andres blikke. Men den indskrænket diskretion centrerer ikke blot om, hvem man eksponeres for. Det beskrives i nedenstående citat, hvordan deltager 3 ikke føler, at der er diskretion i forhold til, hvordan

man ser ud, når man arbejder. Deltageren har oplevet, at der bliver kommenteret på deres ansigtsmimik, mens de arbejdede. Der fortælles, at det skaber en følelse af at blive observeret, og dette gør dem selvbevidste. Vedkommende udtrykker derfor et behov for afskærmning.

Deltager 3: *Det var faktisk rigtig dejligt at have, man man har noget privat, du har jo ingen steder, du kan gemme dig her, det er at mennesket har jo brug for lige at ku ku lide trække sig lidt lige gå øh hen og få lidt fred, altså vi er totalt eksponeret hele tiden ik, så for mig er en skærm lige sådan muligheden for at gemme mig, altså for eksempel så havde jeg en kollega, der stod overfor mig, og for om et stykke tid siden øhm, og og der har jeg ikke skærme, og så sagde han en dag til mig, ja det var godt nok klædt at smile lidt (), klæ`mig at smile lidt, hvad mener du, ja du ser altid så sur ud jo, det var fordi jeg står jo ikke sådan her [deltageren viser et afslappet ansigt] og skriver og sådan her vel, jeg havde bare lige mit afslappede ansigt på og i min alder tyngdekraften, der som måske godt, man kan godt komme til at se lidt mere sur ud ik os, og det var det var simpelthen, for det første synes jeg, det var noget krænkende bemærkning ik, men det der med, at jeg lige kan gemme mig bag en skærm, at der ikke sidder en og kigger på mig, eller eller måske få øjenkontakt med en eller sådan lige det, og jeg bruger ikke min skærm (FG1, 1000-1011)*

Endvidere fortæller deltager 3, at der også eksisterer en manglende diskretion omkring, hvad man arbejder med, da andre kan følge med i, hvad man foretager sig på ens computerskærm. Der er en følelse af, at både ens arbejde, samt hvorvidt man arbejder, er til offentligt skue. Der udtrykkes, at vedkommende ikke føler, at de har kontrol over deres eget arbejdsrum.

Deltager 3: *Nej, men jeg bruger [], jeg har min bærbare, der er en skærm, og jeg kigger ikke, fordi jeg bryder mig heller ikke om, at alle de kan sidde og kigge på, hvad jeg laver, det det gider jeg ikke, altså ikke fordi jeg laver noget, jeg sidder og spiller spil eller noget, jeg har bare ikke brug for, altså jeg vil gerne have bare lige en lille smule privatliv (FG1, 1013-1016)*

5.3.3.4 Nedsat effektivitet

I interviewene fortælles der af deltagerne, at de oplever, at de ikke altid kan være så effektive som de ønsker. En af årsagerne til den oplevede manglende effektivitet er, at det kan være sværere at samarbejde med de kollegaer, som man arbejder sammen med om et projekt, hvis man ikke sidder tæt på hinanden. Her opleves det, at man kommer til at spilde en masse tid, hvis man enten skal finde ud af, hvor kollegaerne sidder, eller skal sende dem en mail, som man så skal vente svar på. En anden årsag er elementet med, at sætte sin arbejdsstation op hver morgen, hvor det for deltager 1 kan føles som spild af den tid, som ellers kunne være brugt på at være produktiv på en arbejdsopgave. En tredje årsag bunder i præmissen om, at der ikke altid er plads det sted, man ønsker at sidde at arbejde, hvor det kan opleves frustrerende, at det nogle gange er nødvendigt at skifte plads i løbet af dagen. Dette er med til at gøre, at medarbejderne føler, at de aldrig får lavet noget, når de i stedet bruger deres tid på at pakke sammen og pakke ud flere gange.

***Deltager 4:** (...) men det har virkelig været problematisk, når man møder ind, og man man ikke man ikke kan sætte sig, jeg kan ikke sætte mig, hvor hvor er mine kollegaer sidder, det og det ved jeg ikke, om i har oplevet*

***Deltager 3:** Jo jo*

***Deltager 4:** Jeg har jo, jeg har jo lige præcis, det har i jo i den grad, så det ikke altså og og det synes, jeg har været ærgerligt, fordi det har faktisk gjort, udførelsen af mine opgaver er blevet mindre produktive, fordi jeg ikke har lige kunne gå over til xxx, og så lige tage en snak med xxx bagefter, fordi jeg kan ikke bare sende en mail, altså fordi jo det kan jeg godt, men så ser de om fire dage, altså [] det er virkelig det det det ja, det er det (FG1, 270-278)*

***Deltager 1:** (...) fordi jeg føler, at det er spild af tid at hente tingene, altså det jeg hader mest ved det, det er at jeg skal sætte tingene op, der går 10 15 minutter, inden jeg sidder ordentligt, og det jeg tror, det er det, der irriterer mig (...) (FG1, 1535-1547)*

Deltager 3: Ellers så får du aldrig en skid

Deltager 4: Aldrig aldrig aldrig lavet noget, når jeg skal stå op ved sådan en eller anden grå boks, fordi jeg ikke har et sted at sidde og heller ikke mødelokalerne nok
(...) (FG1, 327-329)

I interviewene peges der ydermere på, at selve præmissen for at arbejde på en fleksibel arbejdsplads, kan være med til at udfordre, at man kan føle, at man kan være effektiv. Dette omhandler særligt, at man nemmere bliver afbrudt, når man sidder i et storrumskontor, fordi man er tilgængelig for ens kollegaer. Det er nemt at tage fat i hinanden for at sparre eller snakke, men dette kan også være med til at fjerne fokus fra ens arbejdsopgaver, som gør, at man mister koncentrationen, og dermed bliver mindre effektiv. For nogle medarbejdere kan det derfor føles som om, at man kun reelt kan arbejde effektivt, når man har hjemmearbejdsdage.

Interviewer 1: Ja. "Den største misforståelse om en fleksibel arbejdsplads er"

Deltager 8: Og der sad jeg og tænkte på det er at de tror vi kan være effektive og når vi er i et kontor hvor der er konstante afbrydelser og snak og øøh man ikke lige ved hvor man skal være man futter rundt og leder efter hinanden det det de tror vi er effektive (FG2, 150-153)

Leder 2: (...) og det er sådan en af de ting man også godt kan udfordre det er det her med at sige det ville være enormt ærgerligt hvis man ikke kan arbejde effektivt på sin arbejdsplads

Interviewer 2: Ja

Leder 2: Fordi man synes, fordi man har en fleksplads eller for du ved at man faktisk kun kan arbejde effektivt de dage man har hjemmearbejde

Interviewer 2: Ja

Leder 2: Fordi så er vi på en måde sådan helt derhenne hvor vi så hvad er svaret så, hvis vi tror på det er godt at komme ind men vi er faktisk kun kan arbejde effektivt når vi er hjemme
(LI1, 430-438)

I forlængelse af dette bliver der i fokusgruppe 1 også diskuteret, hvilke årsager der muligvis kan være til, at man enten føler, at man spilder sin tid, eller hvorfor man er mindre effektiv, når man er ude på arbejdspladsen. Der bliver af deltagerne diskuteret, at det faktum at man fra samfundets side ofte har en protestantisk tilgang til arbejde, også influerer nogle af medarbejderne i denne organisation. Herfor kan det, at man skal samle sin arbejdsstation hver dag, som er et af vilkårene ved at have flekspladser, virke som et tidsspilde. Denne følelse af manglende effektivitet går derfor imod den tilgang. Derudover fortælles det af deltagerne, at man hurtigt bliver påvirket af stemningen, der er ude på arbejdspladsen. Det kan derfor være svært at arbejde effektivt, hvis dem omkring én i højere grad snakker og fjoller, og dermed ikke bidrager til en stemning, hvor der er rum til at arbejde. Endvidere kan det, at man også nogle dage arbejder hjemme gøre, at når man så møder ind på arbejdspladsen, så har man et socialt behov, man gerne vil have opfyldt. Dette kan gøre, at man i stedet for at arbejde blot er til stede for at snakke. I relation til dette fortæller deltager 3 også, at personen nogle gange møder ind både for at underholde og blive underholdt.

Deltager 1: *Det er jo det, vi jo og det er jo det der med, at jeg jeg er jo dybt indbegrebet af sådan en protestantisk tilgang til at arbejde, så jeg hader, når jeg går hjem, og jeg føler, at jeg ikke har brugt min dag produktivt, altså lavet og det er sådan den der det hele den her oplevelse af, at shit nu laver jeg noget så bare er fuldstændig spild af tid (FG1, 1547-1550)*

Deltager 4: *Fordi jeg kan godt nogle gange føle, når jeg går hjem herudefra, hvis vi har været mange på kontoret, og der er nogen, der lige i fredagshumør på en onsdag eller sådan noget, så kan jeg godt gå hjem [] og tænke hvad fanden har jeg produceret i dag (FG1, 619-621)*

Deltager 3: *Jeg ikke laver en skid, jeg bare ude og og blive underholdt [] og underholde andre og og så videre ikke og larme, og så er jeg simpelthen nødt til at arbejde rigtig hårdt, når jeg kommer hjem [der grines] (FG1, 647-649)*

5.3.3.5 Mindsket oplevelse af tilhørsforhold

I fokusgrupperne udtrykker medarbejderne en oplevelse af mindsket tilhørsforhold til arbejdspladsen efter indførelsen af flekspladser. Her beskriver deltager 7, hvordan medarbejderne føler sig frakoblet hinanden og mangler følelsen af at være en del af et fællesskab. Vedkommende fremhæver den individualiseret karakter af arbejdet, hvor medarbejderne fokuserer på deres eget arbejde og projekter. Udsagnet understreger, hvordan flekspladser skaber en struktur på arbejdspladsen, der kan gøre det vanskeligt at opnå et tilhørsforhold til organisationen og kollegaerne.

***Deltager 7:** Tilhørsforholdet har ramt rigtig mange af vores kollegaer, og der er nogle, der flere gange har tænkt, hvorfor hulen er jeg her, altså vi er vi er jo ikke en enhed, vi er jo ikke et team, vi er jo ikke et kontor, vi er bare en flok enkeltstående medarbejdere, som sidder med hovedet i vores eget projekt så jo (FG2, 815-818)*

Dette bliver endvidere uddybet af deltager 8, hvor vedkommende beretter om episoder, hvor medarbejderen har efterlevet princippet bag flekspladser og sat sig forskellige steder i organisationen. Vedkommende udtrykker frustration over at føle sig usynlig og manglende anerkendelse, når de sidder på forskellige pladser. På trods af de forventninger, der måske er skabt om fordelene ved fleksible arbejdspladser, såsom øget relationsdannelse, erkender deltageren, at vedkommendes erfaringer ikke stemmer overens med disse. Denne udfordring med at opbygge relationer på arbejdspladsen kan yderligere påvirke medarbejdernes følelse af manglende tilhørsforhold.

***Deltager 8:** Jeg har siddet deroppe i i oppe i, hvad hedder det xxx, eller hvad de kalder det jo, og det har, det har vi egentlig været fint nok bare, at man ikke kommer til at tage nogle af de faste pladser, men men jeg har også prøvet at sætte mig nede i ovre i, hvor vores team altså med xxx, og prøve at sætte mig derned er, men men man sådan bare man sådan helt gennemsigtig altså det er, som om man ikke er der, de har jo deres relationer, så når der kommer fremmede og sætter sig, så ligesom man nå det bliver ikke rigtig registreret, der der var i hvert fald ikke lige nogle relationer, selvom man rent faktisk arbejdede sammen, så tænkte jeg nå, men det er da også lige meget, der behøver jeg ikke sidde en anden dag, så kan jeg lige så godt tage hjem*

***Deltager 6:** Så har du prøvet det af?*

Deltager 8: *Så har jeg prøvet det her gjort et par gange, og det det var der, hvor vi bestemt ikke havde noget en fast plads herude, men men det gav ikke, det gav ikke noget positivt ved at sætte mig ned*

Deltager 6: *Du fik ikke det () der var blevet lovet*

Deltager 8: *Nej præcis, jamen du kan bare komme ned til os at sidde, jamen det er fint nok, men det er lidt, som man er usynligt, så det gav ikke den der nye relationer eller et eller andet, som jeg havde håbet på (FG2, 1042-1057)*

Lig ovenstående reflekterer deltager 7 også over betydningen af tilhørsforhold i forhold til de relationer, der dannes på arbejdspladsen, og hvordan dette påvirkes af flekspladser. I citatet påpeger medarbejderen forskellen mellem at sidde med de samme kollegaer over en længere periode og at sidde med forskellige kollegaer hver dag. Der skelnes mellem to forskellige typer af relationer, der opstår afhængigt af om, der er faste pladser eller flekspladser på arbejdspladsen. Faste pladser skaber en gentagen eksponering til de samme kollegaer, hvilket kan fremme kontinuerlig interaktion. Disse vedvarende interaktioner kan skabe forudsætningerne for, at de lærer hinanden bedre at kende. Ifølge deltageren står flekspladser i kontrast til dette, da de fører til mere overfladiske interaktioner og mindre sammenhængende relationer. Den manglende kontinuitet i interaktioner grundet konstant skifte i pladser kan svække følelsen af tilhørsforhold og fællesskab på arbejdspladsen.

Deltager 7: *(...) jeg synes, der er stor forskel på at sidde ved en kollega en, der er en anden kollega en anden dag, og en tredje kollega en tredje dag kontra at sidde ved den samme kollega 3 dage i træk, hvor man rent faktisk, måske kan sige kom altså kommer hele tiden til at lære hinanden at kende en lille smule bedre, man kommer lidt længere ned i lagene, man kan sige nå okay, men det du sagde i fredags, så kan man spørge om mandag, nå hvordan gik det så? Altså det er sgu, det er bare meget hej og goddag, når man sidder med forskellige kollegaer på forskellige tidspunkter (...)* (FG2, 347-353)

5.3.3.6 Utryghed

Et tema, der optræder hos flere af deltagerne, handler om følelsen af utryghed på arbejdspladsen. Dette relaterer sig særligt til det faktum, at det kan gøre medarbej-

derne usikre, hvis der ikke er mulighed for at sidde sammen med nogen, de kender. Den form for utryghed og usikkerhed, som deltagerne oplever, knytter sig til hele præmissen i dét at have flekspladser. Dette taler også ind i behovet for at føle, at man hører til et sted, hvor der er noget forudsigelighed.

***Deltager 1:** (...) og der kan jeg godt forestille mig at for dem, der ville det være utrygt, hvis din dag skulle møde ind og så skulle sætte sig ved siden af xxx og mig og en anden xxx eller sådan*

***Deltager 4:** De havde også synes, at det vil være er utrygt at skulle sætte sig ved siden af mig, da jeg lige startede, det kan jeg lige sige, altså det har du fuldstændig ret i (FG1, 1571-1575)*

***Leder 2:** (...) fordi jeg tror faktisk, at vi alle sammen godt ved, at det allermest optimale det er egentlig, at man har en fast plads til rådighed, fordi du kan komme ind på ethvert tidspunkt på din arbejdsplads, du kan have nogle ting, der er personlige, du kan føle dig tryk over, at du ikke skal, hvad skal man sige ind og finde dig tilrette et eller andet sted øøh, og og og du har ligesom dit dit space, som jeg tror på giver noget tryghed og noget forudsigelighed (...) (LI2, 166-170)*

***Deltager 7:** For mig ser så er der et eller andet omkring den der usikkerhed, der er omkring, hvem er der, hvem er der ikke, altså det er jo ikke, fordi det nødvendigvis sådan nødvendigvis lige betyder noget i forhold til vores opgaver i hvert fald ikke, når det er i xxx afsnittet, men det betyder jo stadigvæk at ha have følelsen og fornemmelsen af, at man er en del af af en af en organisation (...) (FG2, 118-121)*

For deltager 6 kommer dette til særligt at knytte sig til en tryghed, der også taler ind i det faktum, at mennesker er vanemennesker. I forhold til dette bliver den store mængde utryghed, som flekspladserne kan medføre, også problematiseret. Dette skyldes, at de mentale kræfter man skal bruge på at overveje, hvor man skal sidde henne, kan gøre, at man mister overskud til at være kreativ i sit arbejde og kunne yde sit bedste i den henseende.

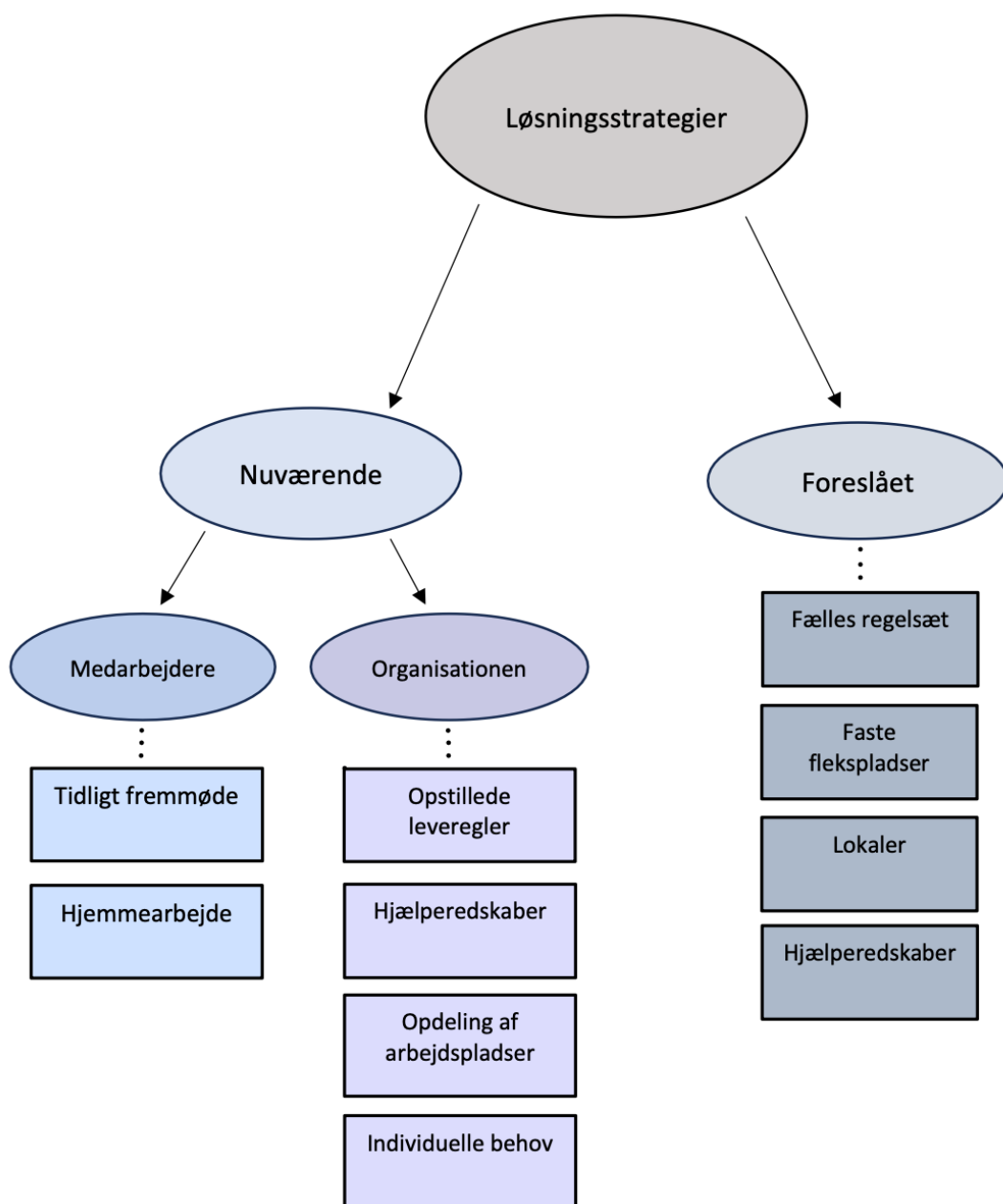
Deltager 6: (...) ja det der med at man ved hvor det er man skal møde ind der er noget psykologisk tryghed i det (...) (FG2, 621-622)

Deltager 6: Men altså, vi er jo vanemennesker så så det bliver jo tit den samme så Jeg tror ikke der er ret mange oppe os der finder en ny plads så er det fordi de møder ind så lidt at de 2 gange om ugen de nu er her så så tager de der hvor der er plads og så betyder det måske ikke noget for dem

Deltager 8: Og vi er vanemennesker og vi har jo nogle vaner af en grund, fordi så skal vi ikke forholde os til at så kører det og så har vi overskud til at levere det andet men når vi hele tiden skal bryde vaner og så så så synes tror jeg vi mister lidt af vores evne til at ku kunne tænke kreativt og kunne yde noget altså det går ud over det (FG2, 708-714)

5.3.4 Løsningsstrategier

I interviewene beskriver deltagerne, at der på nuværende tidspunkt er nogle løsningsstrategier på arbejdspladsen, der forsøger at imødekomme de negative konsekvenser, der opleves. I forlængelse heraf bliver der også foreslået fremtidige løsningsstrategier fra både medarbejdernes og organisationens side. Både de nuværende og de foreslåede løsningsstrategier vil blive set nærmere på i de følgende afsnit. Afslutningsvis vil der være en analyse af ansvarsfordeling i forhold til dette.



Figur 6.

5.3.4.1 Organisationens nuværende løsningsstrategier

I det følgende afsnit vil de løsningsstrategier, som organisationen benytter sig af, blive præsenteret. Disse strategier er *opstillede leveregler*, *hjælperedskaber*, *opdeling af arbejdspladser* og *individuelle behov*.

Opstillede leveregler

I interviewene fortælles det, at der er opstillet forskellige leveregler for, hvordan man agerer i et kontormiljø, hvor man både skal imødekomme, at man befinder sig i et

storrumskontor samt at man også har flekspladser. Her er det også tydeligt i interviewene, at der ikke er opstillet fælles leveregler for medarbejderne i hele organisationen, men at disse derimod er gældende for de enkelte kontormiljøer, som findes på arbejdspladsen.

***Leder 2:** Der hedder, når man er i et storrumskontor så skal det hverken være en katedral eller en banegård, det skal være et eller andet midt imellem, vi skal kunne være der, vi skal kunne snakke lidt med hinanden, men vi skal heller ikke snakke så meget, at det bliver til støj for de andre (LI2, 77-79)*

***Interviewer 2:** Ja, er det også nogle altså leveregler mere skrevet ned, som er fælles for hele arbejdspladsen herude?*

***Leder 2:** Ikke... det vil jeg sådan lidt sige nej til det, men vi har jo haft sådan også i det her altså coronatider vendt tilbage, hvor man ligesom har haft nogle formuleringer, men jeg tror faktisk ikke det er noget, man kan sige der gældende nu (LI2, 708-712)*

***Leder 1:** Øhm, ja det vil jeg gerne, men altså generelt bare, at man i, og det var sådan noget, der foregår lokalt i en afdeling ik, at man tager en vending af, hvordan... hvordan reagerer vi her i forhold til støj, hvad gør man, når telefonen ringer... øhm alle sådan nogle ting*

***Interviewer 2:** Er det nogle nedskrevne (leveregler red.) sådan?*

***Leder 1:** Ik hos mig, jeg tror, der er andre, der har skrevet ned altså ja... men det er for eksempel noget med, at man går ind i en plenty pod, når telefonen ringer... man ejer ikke sin plads, du ved alt sådan noget ja (LI1, 486-495)*

Det, at levereglerne er forskellige mellem kontorerne, gør også, at det er forskelligt, hvorvidt de er skrevet ned eller om det nærmere er implicite normer for, hvordan man opfører sig i et kontormiljø. Dermed er der også forskellige grader af, hvordan denne løsningsstrategi bruges til at imødekomme negative konsekvenser. Som det ses i nedenstående citat, kan det at skrive levereglerne ned også være en fordel, når der

kommer nye medarbejdere, da de kan have nemmere ved at komme ind i et kontormiljø og vide, hvad forventningerne er til en, og hvilke normer der er på spil, fremfor at disse kommer hen ad vejen.

***Interviewer 2:** Ja, og de leveregler i ligesom så skal til at have formuleret sammen som afdeling, er det nogen i altså i sådan specifik skriver ned, eller nogle der ligger mere implicit?*

***Leder 2:** Jeg tænker de skal skrives ned, så vi kan vende tilbage til dem, når der kommer nye, nu ku jeg jo se, at det var jo længe siden jeg havde genbesøgt dem der, altså det de holder ikke sådan helt mere, fordi vi er i et andet hus og ja (LI2, 703-707)*

Hjælperedskaber

For at forsøge og imødekomme de støjproblemer, som nogle af medarbejderne kan opleve, fortælles det i interviewene, at man kan få udleveret headsets. Af deltager 8 og leder 2 fortælles det, at der er støjdæmpning i de headsets, der udleveres. Som organisation er man bevidst om, at dette kan være et godt hjælperedskab at bruge for at kunne lukke støj ude og koncentrere sig om sit arbejde. Derfor har de også et ønske om at teste forskellige headsets af for, at man netop kan tilbyde sine medarbejdere det bedst mulige.

***Deltager 8:** Du kan få sådan par et headset eller er eller andet med aktiv støjdæmpning i (FG2, 930)*

***Leder 2:** Ja, ja så lige nu er vi ved at prøve et par stykker øøøh, fordi nogle af dem de har øøh de er sådan semi, altså de er godt nok, hvad hedder det noise cancelling men øhm, og så har vi bestilt nogle nye, fordi de måske endda lukker en lille smule mere inde (LI2, 450-452)*

Opdeling af arbejdspladser

For at imødekomme medarbejdernes behov for territorium i de enkelte enheder, har ledelsen valgt at optegne tydelige zoner, hvor enhederne som udgangspunkt skal sætte sig. Der forsøges således at skabe tydelige territorier, så der ikke opstår konflikter i forhold til hvem, der må sidde bestemte steder.

Deltager 4: *Nej, og det synes jeg er misforstået, det så giver det, det er jo ikke, altså det er for mig ikke flexpladser, jo det har vi fået at vide, vi har jo fået sådan en tegning, hvor her sidder xxx, så har xxx dem der, og så har xxx dem der, og vi har så, og jeg tror det kommer sig af, at vi har fået at vide, når vi nogle gange har sat os her, at det må vi ikke af dem, der sidder der, og så har vi jo bare selvfølgelig haft en ledelse, der skal reagere på det, og så har vi bare fået at vide, det her i sidder, så kan i flekse mellem de 18 pladser (FG 1, 351-356)*

Det er dog midlertidigt ikke alle enheder, som har fået denne instruktion. Som deltager 4 udtrykker det, så eksisterer der forskellige regler i de enkelte enheder, hvorfor ikke alle i huset sætter sig i eget territorium.

Deltager 4: (...) Jeg kan jo høre qua det her interview her, det er meget forskelligt, hvad vi får at vide (...) (FG 1, 1421-1422)

Individuelle behov

En anden måde som organisationen forsøger at imødekomme de negative konsekvenser, som medarbejderne oplever, er ved at forsøge at tage hensyn til individuelle behov. Dette har resulteret i, at enkelte medarbejdere har fået en fast plads. For at man har mulighed for at få en fast plads, kræver det, at der er en specifik årsag til, at det er en nødvendighed.

Leder 2: *Ja altså nogle af dem som så har svært ved det her med flekspladser her, så har vi ligesom sagt, hvis man har nogle specifikke ting, så er der mulighed for at få en fast plads*

Interviewer 2: *Okay*

Leder 2: *Så jeg har 3 der har faste pladser i min afdeling, som jeg ligesom har kommunikeret ud, at det har man hvis man har nogen sådan, jeg kan ikke lige huske, hvordan formuleringen er, men nogen arbejds hmm ikke arbejdsmiljø betinget, men du ved sådan noget i den i den retning, så er det ikke bare, man kan ikke bare sige, jeg vil have en fast plads, og alle siger det*

5.3.4.2 Medarbejdernes nuværende løsningsstrategier

I det følgende afsnit vil de løsningsstrategier som medarbejderne benytter sig af blive beskrevet. Disse strategier er *tidligt fremmøde* og *hjemmearbejde*.

Tidligt fremmøde

En løsningsstrategi, som medarbejderne benytter sig af, er, at nogle møder tidligt ind om morgenen. På denne måde kan de i højere grad sikre, at de er førstevælger mellem pladserne, og derfor ofte kan vælge den samme plads. I nedenstående citater ses det, at der er forskellige grunde til at medarbejderne benytter sig af denne løsningsstrategi. De begrundet valget med at møde tidligt ind med, at det er rart, at skrivebordet er arrangeret på samme måde som dagen før, så man ikke skal bruge tid på at indstille skærmene, bordet og stolen. Derudover er det en strategi til at få de bedste pladser, da flere af pladserne, ifølge deltager 7, er meget dårligere, end hvad man har til rådighed, hvis man arbejder hjemmefra.

Deltager 1: *Jeg har en plads fleksplads, altså jeg er i hvert fald en af dem sætter mig mange gange det samme sted, og jeg kommer tidligt om eller tidligere nogen i hvert fald, så jeg får typisk den plads, jeg plejer at sidde på...Og det som jeg synes er rart, det er, det er, at skærmene altså det med at skærmene sidder sådan på den måde, som jeg ligesom gik derfra, så jeg ikke skulle til at indstille dem, fordi der er nogen, der gerne vil have skærmene, de står sådan lidt v, nogle de vil gerne have, de står mere sådan lidt så altså, så jeg kan godt lide, at den har nogle specifikke måde sådan der, som der så det det betyder meget for mig, når jeg møder ind, at jeg ikke skal til at bruge 10 minutter på at få dem til at sidde ordentligt, det er, det er meget essentielt føler jeg (FG1, 171-178)*

Interviewer 2: *Og hvor tidligt overvejer man så om man skal møde ind?*

Deltager 7: *Jamen, altså jeg prøver så at være her omkring halv 8, fordi kommer man klokken 8 eller 8.05 jamen altså, hvis jeg skulle sidde ovre i den der klynge derovre, så fordi pladsen den er, fordi den flexplads den er så mange gange dårligere end den arbejdsplads, jeg har derhjemme (...) (FG2, 215-222)*

Grunden til at det er muligt for medarbejderne at bruge denne strategi er, at arbejdspladsen imødekommer fleksible arbejdstider, og herudover er det "først-til-mølle-princip" i forhold til flekspladserne. Ved at møde tidligt ind ses det altså, at flere medarbejdere i en vis grad forsøger at undgå at have flekspladser, hvilket afspejles i følgende citater.

Leder 1: *Derfor kan jeg også godt se, at det vil vi også ku se, hvis i ligesom observerede dem, der er øh også nogle af mine medarbejdere, som ikke flytter sig, altså... møder de klokken, jeg siger ikke, at det er derfor de gør det, men de møder klokken tidligt og derved kan de tage den samme plads hver dag, og det gør de, og så er der nogle, som mere sådan synes, det er en fed ting og flytte rundt fra gang til gang (LI1, 296-300)*

Leder 2: *Så hvis man møder tidligt, så må man sidde der hvor man sidder, så derfor er der nogen der er på en måde lidt kommer til at få faste pladser, fordi de så altid vælger, de kommer altid først så de vælger altid den samme plads (LI2, 359-361)*

Dog er medarbejderne også bevidste om, at det måske ikke er alle, som har samme muligheder for at kunne omgå reglerne, fordi der er omstændigheder i deres liv, som gør, at de ikke kan møde tidligt ind.

Deltager 8: *Men der kunne sagtens være nogle af dem med små børn, som ikke havde muligheden for det, eller skulle man offentlige transportmidler (FG2, 244-245)*

Hjemmearbejde

En anden løsningsstrategi, som medarbejderne benytter sig af, er, at de udnytter muligheden for at arbejde hjemmefra. Denne strategi bruges blandt andet til at imødekomme den præmis, medarbejderne arbejder under; at der ikke nødvendigvis er plads til alle i det område, som på papiret er tildelt den enhed, som man er ansat i. Dette har resulteret i, at flere af deltagerne har prøvet at møde fysisk op i huset for derefter at være kørt hjem, fordi man har konstateret, at der ikke har været plads til en det sted, hvor man ønskede at sidde og arbejde den pågældende dag. Dette kan siges at være spild af tid, da medarbejderne kommer til at bruge tid på at transportere sig, hvor de i stedet kunne have arbejdet eller lavet andre private ting.

Deltager 8: *Jeg har 2 gange måtte tage hjem igen, fordi der ikke var plads før, der blev lavet nye pladser derovre, og og det er egentlig gør ikke, hvis jeg hvis jeg bliver tvunget derover, jamen så møder jeg måske enten senere, eller eller så vil jeg vælge at tage hjem, når jeg er færdig med mit møde, så tager jeg hjem og arbejder hjemmefra, så bruger jeg jo en halv time på transport i arbejdstiden (FG2, 231-235)*

Deltager 7: *Periferien ja, men jeg er jo ikke kommet for at sidde sammen med dem, jeg er kommet for at være en del af mit eget team og min egen kerneopgave, og så er det sådan lidt, jeg har også gået en runde her konstateret, der er ikke plads, gået ud og sat mig i bilen igen og kørt hjem, fordi så kan jeg ligeså godt være derhjemme (FG2, 254-257)*

Deltager 4: *Jamen, det har vi, det har vi prøvet mange gange, og der er der jo nogle, der trækker altså, jeg har jo, jeg har jo ofte opgivet min plads til nogle andre, fordi jeg kan virkelig se, at jeg har nogle udviklere jo også som altså, jeg har brug for de her tre skærme, jeg kan ikke sætte mig over, hvor det kun er to, jeg har behov for, så flytter jeg mig, og så har jeg siddet i kantinen, eller jeg har stået og nogle gange har jeg faktisk kørt hjem, og det har vi så fået at vide, det må vi heller ikke så... jaer (FG1, 366-371)*

En anden konsekvens, som medarbejderne selv forsøger at imødekomme ved at bruge hjemmearbejde som løsningsstrategi, er følelsen af ikke altid at være effektiv, når man fysisk er på arbejdspladsen. Grundet de vilkår, som medarbejderne er underlagt, kan det være svært ikke at blive forstyrret. Dette forsøger nogle medarbejdere selv at prøve at imødekomme ved i stedet at arbejde hjemme, hvor det ikke er muligt for andre hele tiden at prikke en på skulderen og fange ens opmærksomhed. Med dette mener medarbejderne derfor også, at det netop er fejlagtigt at tro, at man arbejder mere ved fysisk at være på arbejdspladsen end ved at arbejde hjemmefra. Dette kan skyldes, at når man arbejder hjemmefra, så er det lettere selv at kontrollere miljøet og hvilke inputs, man får fra andre og ens omgivelser.

Deltager 3: *Man føler sig som sådan en burhøne, man sidder sådan tre på hver vores pind siden af hinanden altså, at jeg vil så sige, det er sjældent, at vi sidder tre ved siden af hinanden, det er det altså, fordi folk de, når der er de her vilkår, så bliver man jo hjemme og arbejder, fordi man ikke skal forstyrres (...) (FG1, 318-321)*

Deltager 4: *(...) men det er bare fejlagtigt at sige, at når man er på arbejde, så arbejder man mere end, man gør, når man er derhjemme (FG1, 616-617)*

5.3.4.3 Foreslåede løsningsstrategier

I det følgende afsnit vil de foreslåede løsningsstrategier, i forhold til at imødekomme de negative konsekvenser, blive præsenteret. Disse er; *fælles regelsæt, faste flekspladser, lokaler og hjælperedskaber.*

Fælles regelsæt

En af de problematikker, som frustrerer flere af deltagerne, omhandler, at der er forskellige regelsæt for medarbejderne, på trods af, at de arbejder i samme organisation. Dette er særligt knyttet til, at det opleves, at det nogle steder i huset er muligt at få en fast fleksplads, hvorimod andre er nødt til at være fleksible. Dette beskrives af flere som noget, der gør ondt på de medarbejdere, som føler sig overset, hvis nogen i en enhed har fået mulighed for at få en fast plads. De resterende medarbejdere kan der-

for føle, at de ikke er blevet hørt i forhold til, om de også har individuelle behov, som kan berettigede dem til en fast plads.

Deltager 4: (...) jeg tror derfor at lige præcis sådan noget som pladser og nu, der ikke de samme regler for alle, det det det gør ondt på folk (FG1, 542-543)

Leder 2: Men det kan være sådan noget der der gør lidt ondt, at man så siger, jamen der er faktisk nogen der har faste pladser, og vi er i det samme hus (LI2, 585-586)

Deltager 4: Jeg tror for mit for mit, fordi jeg siger, at der skal være samme regler for alle, det er for de over ved os, der har vi jo lidt fundet ud af, at så har alle jo et individuelle behov, så vil alle gerne have en fast plads, når først to har fået en fast plads, så vil alle gerne have det, og øh det kan ikke lade sig gøre, og så er det øh ovre, nu kan jeg kun tale udgangspunkt for der hvor jeg jo det ståsted jeg jo ligesom har, så er det, så føler vi, er der nogen, der føler, at øh der bliver, der er kastet lidt med en terning, så er det bare lidt de tre, der blev valgt ud til at have en fast plads (FG1, 499-504)

Et forslag, som medarbejderne ser som en løsning på disse frustrationer, er, at der i højere grad er et fælles regelsæt for medarbejderne, så der er en fælles forståelse af organisationens koncept af fleksible arbejdspladser. Det vil kunne bidrage til en følelse af, at alle afdelingerne efterlever samme koncept og ikke kun nogle af afdelingerne, som det opleves nu. Hertil bliver det understreget af flere af medarbejderne, hvilket blandt andet ses i nedenstående citat fra deltager 7, at det ikke er, fordi man er imod, at der kan være regler, som tager højde for medarbejdernes individuelle behov. Problematikken har været, at det ikke har været klart, hvordan dette gøres. Der ønskes derfor klare retningslinjer i forhold til dette, så man også nemmere kan have en forståelse for, hvorfor det for eksempel kan være nødvendigt for nogle medarbejdere at have en fast plads, og hvad der skal ligge til grund for, at det er muligt at efterspørge sådan en.

Deltager 4: *Det er jo, at der er nogen, der skal have faste fleksplads her altså altså jeg synes jo, at det der med, at vi har, vi alle sammen, nå men altså, vi kan bare gå oå ovenpå ik, der står navneskilt over det hele, øh det har da også gjort henede, det gør der også derovre altså, det er jo, det er jo altså så har man ikke forstået konceptet (FG1, 340-343)*

Leder 2: *Og jeg har gjort rigtig meget for at prøve italesætte det, hvor øhm ... hvor nogle nogle gange kan man stå i situationer, hvor at man måske tænker, man ikke har været så tro imod det koncept vi har haft med med med flekspladser, fordi man måske i nogle områder af huset har haft mulighed for at have faste pladser, og det er også noget af det der generer de andre medarbejdere som så ikke har det (LI2, 176-180)*

Deltager 7: *(...) og det vi har italesat helt fra starten, det er, at det er fair nok der er nogen, der har faste pladser, og det er også fair nok, der er nogen, der ikke er behov for faste pladser, men hver nu tydeligt at åbne omkring, hvor er der faste pladser, og hvor der ikke er faste pladser, og det har man ikke villet sige, fordi så har man skulle gå ind og differentiere (...) (FG2, 588-592)*

Faste flekspladser

I interviewene fremgår der to løsningsforslag i form af faste flekspladser, der skal imødekomme nogle af de negative konsekvenser. Det første forslag omhandler, at alle til dels kan få faste pladser på ugebasis, så en plads i kontormiljøet kan tilrettelægges efter, hvor mange dage man møder ind, og i disse dage kan få lov til at slippe for at rydde op, når arbejdsdagen er ovre. Dette vil muligvis kunne bidrage til, at der ikke på samme måde vil være kamp om pladserne, fordi de i højere grad bestemmes ud fra hvor mange dage, man er til stede. Derudover vil man ikke behøve at skulle indstille sine skærme og andet udstyr hver dag, hvorfor man ikke behøver møde tidligt ind for at sikre sig, at man har samme plads som den foregående dag. Det andet forslag handler derimod om, hvorvidt man skal se ind i om det er “først-til-mølle-princippet”, som skal være gældende for valg af arbejdsstation, eller om der i højere

grad skal være rotation i, hvor man sidder. Dette forslag vil i højere grad imødekomme de medarbejdere, som ikke har mulighed for at møde tidligt ind.

Deltager 8: *Eller i hvert fald hvis man kommer ind, og så siger jeg, nu ved jeg at skal komme de næste 3 dage, så vil det OK at jeg lader min pc og mine papirer ligge, så jeg ikke skal slæbe det frem og tilbage hver dag, at hvis det var en mulighed, så ville det, så kunne det være en middelvej i hvert fald (...) (FG2, 162-165)*

Leder 2: *Så det kunne også være, der var noget rotation, fordi hvad nu hvis den, der kommer tidligt, altid sidder ude ved vinduet, og det er der der er bedst luft, så hvis man kommer klokken 8, så sidder man ude ved gangen, og har altid de dårlige pladser, altså der er jo meget i det (LI2, 776-778)*

Lokaler

Flere af de løsningsstrategier, som medarbejderne kommer med, knytter sig til indretningen af arbejdspladsen. I nedenstående parafrase fortæller deltager 3 om behovet for rent mentalt at kunne trække sig og få en pause, inden næste møde eller opgave går i gang. Dette opleves som værende svært på en fleksibel arbejdsplads, hvor man altid er omgivet af andre mennesker. Deltager 3 og 4 har selv forsøgt at skabe sig dette mentale pauserum, hvor den ene fortæller, at vedkommende booker et mødelokale, hvorimod den anden bruger et baderum til at trække sig. Det, at have behov for muligheden for at kunne lade op i et rum, hvor der er stille, opleves som en smule skamfuldt, da det ikke er et behov, som bliver talt højt om ude på arbejdspladsen. Der er derfor et ønske om, at der indrettes et specifikt rum, som giver plads og mulighed for dette, så man også kan bryde med tabuet om at have behov for stilhed.

Deltager 3: *Jeg kunne godt tænke mig, at man lavede gav mulighed for, at man kunne trække sig hen et eller andet sted øh for eksempel dengang vi var på xxx, der havde vi sådan et stillerum*

(...)

Deltager 3: *Altså jeg sidder jo inde på det der toilet, der ik er toilet på [der grines]*

Deltager 4: *Så der sidder du og arbejder? []*

Deltager 3: *Nej, der går jeg hen, fordi nogle gange så er min hjerne, øhm hvad hedder det belastet, så tager jeg lige sådan noget mindfulness i ørerne, så er der sådan en lille blå stol, og og så er og så sidder jeg bare*

(...)

Deltager 3: *Så sidder jeg der, nej nu gik der nogen inde på toilettet, og nu er jeg nødt til at blive her, og hvis jeg er færdig med det der, indtil de er gået, fordi det ser så mærkeligt ud, jeg kommer ud herfra, og jeg kunne egentlig godt tænke mig, at det var officielt, at vi havde sådan et rum [der grines], hvor man kunne gå ind, og og det var helt okay, og man tog hensyn til, vi har virkelig brug for, eller det det er accepteret eller sådan et eller andet man kan gå hen og lige få ro i hjernen, lade op til et møde for eksempel for eksempel, du skal ind og være dybt koncentreret på det her (), jeg har lige brug for at sidde 5 minutter og fokusere*

Deltager 4: *Det har du faktisk ret i, jeg kommer nogle gange til at bruge vores mødelokale til det, og så booker jeg jo et mødelokale, hvor jeg faktisk ikke har et møde, og der er nogle andre, der faktisk godt kunne have brugt det, men der kan jeg godt lige trække mig*

Deltager 3: *Men også for at det bliver synligt, at der kan være det behov i stedet for, at man skal snige sig til det og skamme sig lidt over det (FG1, 1324-1358)*

Ovenstående behov går i spænd med følgende forslag til, hvordan man eventuelt kunne indrette arbejdspladsen anderledes, for at imødekomme den konsekvens at man ofte bliver forstyrret i sit arbejde og mister koncentrationen. Dette forslag taler ind i, at der i organisationen i højere grad oprettes arbejdszoner opdelt efter karakteren af det arbejde, man skal udføre, frem for at organisationen er inddelt i kontormiljøer efter hvilken afdeling, man hører under. Nedenstående citater er udtryk for forskellige forslag til, hvordan man i højere grad kan oprette zoner eller kontorer, som tager højde for de arbejdsopgaver som medarbejderne har. Disse forslag taler i højere grad ind i ABW-konceptet i forhold til, at der oprettes arbejdsstationer, der specifikt er indrettet til, at medarbejderne bedst muligt kan udføre den arbejdsopgave, de sidder med. Det er et ønske om, at det er muligt at skifte til en anden arbejdslokation på

arbejdspladsen, når arbejdsopgaven ændrer sig. Derudover er særligt sidste forslag om en-mands mødelokaler også en måde, hvorpå man kan imødekomme den støj, der opleves, når medarbejderne er nødt til at holde møder på deres kontorplads, som kan være forstyrrende for andre medarbejdere. Disse mødelokaler skal kunne rumme, at man kan sidde med flere skærme samt have bedre stole, end de nuværende “plenty pods” tilbyder.

***Leder 1:** Altså det det er sku nok være, og sådan at få blandet altså ligesom at få lavet en eller anden fleksplads tilgang, der måske lidt mere tager højde for, hvad det er for en type arbejde, man laver frem for hvilken afdeling man... (...), Altså simpelthen en del af huset, hvor man er mere stille end andre, hvor man kan sætte sig op de dage, hvor man har brug for at læse meget eller skrive meget eller har pisse fucking travlt, men ikke har brug for at vende noget som helst med nogen som helst...det kunne man godt gøre (L11, 533-540)*

***Deltager 7:** (...) det der med at det der med at have faste pladser hele tiden er heller ikke nødvendigvis øøh den bedste løsning, man kan også godt have behov for at samle folk i nogle mindre projekt fællesskaber, øøh vi har jo snakket om behovet for at ha nærmest sådan nogle små projektkontorer, hvor man hvor man lidt kan man sige, man man placerer sig lidt efter efter opgaven øøh, og vi har også haft tradition for, i hvert fald i xxx afsnittet, at når vi har større eller mindre projekter i vores afsnit, så prøver man og øh og og og samle folk, der hvor der er et opgavefællesskab, hvad enten man sådan arbejder sådan direkte sammen på et projekt, eller hvor det er projekter, som ligger i nær sådan øhm i nærhed til hinanden på en eller anden måde øhm ... (...) (FG2, 286-295)*

***Deltager 7:** (...) men vi har vi har efterspurgt, jeg har efterspurgt en-mands mødelokaler, hvor man kan have et et uforstyrret et et holde afholde et videomøde uden og forstyrre nogen, men samtidig have den samme øøh den samme den samme mulighed som man sad oppe på sin plads, er man mødefacilitator, så er det altså nogle gange*

rart at have 2 eller 3 skærme øh, og vi kan ikke vi kan ikke have 2 eller 3 skærme, hvis vi skal flytte os rundt i øøh huset med vores vores pc (FG2, 523-528)

Endvidere er der også et forslag i forhold til, at hvis ledelsen ønsker, at de forskellige kontormiljøer med samme chef skal sidde på samme etage, at man kan se nærmere på, hvorvidt den fordeling, der er i huset nu, er den mest optimale. Deltagerne giver udtryk for, at de begrundelser, der er for den nuværende indretning i forhold til, at man danner relationer på tværs af kontormiljøer, ikke nødvendigvis er korrekt, hvis man alligevel ikke arbejder sammen om de forskellige opgaver. Det foreslås derfor, at man ser nærmere ind i, hvorvidt man kan rykke rundt på, hvor de forskellige afdelinger sidder i huset, så der i højere grad er de samme fysiske arbejdsbetingelser for alle medarbejdere.

Deltager 6: *Vi har også snakket om glasburet hernede i kantinen, det kunne vi jo måske både xxx og xxx sidde nede i, vi bruger pladserne, det handler jo om at få pladsen til at gå op, tænker jeg mere end det, fordi den relation altså bare det at man når man sidder på den ene side eller den anden langside, betyder jo ikke, at fordi vi er på samme etage, at vi snakker sammen, eller at vi er i samme kontor, det er jo de arrangementer, eller de aktiviteter vi laver sammen, der gør, at vi får en relation, det er jo ikke bare at vi sidder på den samme etage, tænker sandsynligheden for vi snakker sammen i kantinen, er jo er større*

Deltager 8: *Det er jo en konkret ting til at man kan godt være åben for at bryde kontorerne op, hvis vi skal snakke om en forbedring (...) (FG2, 984-992)*

Yderligere hjælperedskaber

I interviewene bliver der foreslået nogle hjælperedskaber, der kan være gavnlige i forhold til at imødekomme nogle af de konsekvenser, der er i organisationen. Det første forslag skal ses i relation til det at have flekspladser, som medfører, at man ikke på samme måde har et sted, hvor man stille sine personlige ting i løbet af arbejdsdagen. Tidligere har alle medarbejdere haft en lille reol til personlige ting. For de medarbejdere, som ikke har denne reol, er der et ønske om, at man igen kan få

sådan en, da det vil bidrage til, at man i højere grad har et sted, som man føler er sit eget, og som man har kontrol over. Det andet forslag er et forsøg på at imødekomme de støjgener, medarbejderne oplever, hvor der er et konkret forslag om muligheden for at kunne sætte støjvægge op, når man har brug for ro til at kunne koncentrere sig. Dette vil muligvis være en måde, hvorpå de eksisterende faciliteter kan indrettes, så man både kan imødekomme dem, der har behov for at snakke og eventuelt skal have et møde, samt imødekomme dem, som gerne skal skærmes af for støjen.

***Deltager 8:** Man kunne sige, hvis hvis nu vi de der reoler, vi havde, hvor vi faktisk hver især havde en lille reol med, måske to delte, der hvor der var lige du kunne smide dine ting derovre i, det har vi heller ikke mere, vi har sådan et lillebitte aflåst skab et sted på etagen, vi kan gå over i, det er jo også altså, det kunne hjælpe noget, hvis man kunne sige, nu puttede jeg lige min map og mine post its, alle de her ting vi nu har, i stedet for at skulle slæbe task med hjem, så kunne vi sætte dem derind øhm men, det ville jeg ønske (FG2, 412-417)*

***Deltager 8:** (...) hvad er vores reelle behov egentlig, eller vil sige, vi vil gerne have en støjvæg op om det jamen det må, dem har vi lige fjernet i stedet (...) (FG2, 538-439)*

5.3.4.4 Fælles ansvar

For at det er muligt at kunne implementere de forskellige løsningsstrategier samt imødekomme de negative konsekvenser, som medarbejderne beretter om, er det nødvendigt, at der er nogle, der tager ansvar i organisationen. Deltager 4 udtrykker et behov for ledelsesmæssigt ansvar i processen omkring flekspladser, hvor der bliver meldt fælles informationer ud fra ledelsen. Der er dog respekt for, at særlig mellemledere kan være fanget i et dilemma mellem at imødekomme de problematikker, som deres medarbejdere kommer med, samtidig med at de er underlagt den præmis, at det er nødvendigt at have fleksible pladser.

Deltager 4: *Altså jeg tror for det første, så skal der meldes noget ud fra vores ledelse om, at at i har et altså, i må gerne, hvis i hvis du kommer ind til xxx, og der er plads, må du også gerne sætte der, du må gerne sætte dig der, og det er okay, at der er også en, der kommer og sætter sig på din plads hvis altså, den plads du plejer at sætte dig på, øh fordi det jeg kan jo høre qua det her interview her, det er meget forskelligt, hvad vi får at vide (...) (FG1, 1418-1422)*

Deltager 4: *Jeg synes faktisk godt, vi kunne være at mærke på vores leder, at hun stod virkelig sådan lidt i imellem lus mellem to negle, fordi et så kunne hun jo kunne jo godt se problematikkerne, og hun kan godt forstå, at der bliver specielt, når man går fra at have fået at vide, man får så meget plads til nu, skal i være her (...) (FG1, 1150-1153)*

I forlængelse af denne anerkendelse af, er der også en generel holdning til, at det ikke kun er vicekontorcheferne og ledelsen, som har et ansvar i forhold til at få det at have flekspladser til at fungere. Derimod føler deltagerne også, at der hviler et ansvar på medarbejderne i forhold til at skabe det bedst mulige arbejdsmiljø. Den måde, hvorpå medarbejderne og ledelsen sammen kan leve op til det fælles ansvar at imødekomme de negative konsekvenser, er gennem dialog, for på denne måde at se ind i, hvad der kan lade sig gøre. Dette skal kunne tage hensyn til både de præmisser som organisationen er underlagt samt medarbejdernes behov.

Deltager 5: *Og netop forstå det sådan som en proces, der er faktisk skal arbejde lidt med både for os medarbejdere, men også på ledelsen, altså det er ikke noget, vi trykker bare på en knap, så virker det, jeg tænker, der er der, jeg tænker, vi lige nu er et sted, øh hvor man virkelig er ved at finde ud af, hvordan er det, man man skaber den rette balance både for ledere og for medarbejdere () for kultur, for samlings, for for mange ting så så sikkert det, der er ingen tvivl om, at det er lidt en svær størrelse lige nu, men jeg synes absolut, vi skal dyrke den, som noget der kan bidrage (FG1, 735-740)*

5.3.4.5 Adressering af negative konsekvenser

I forhold til de nuværende løsningsstrategier ses det, at den negative konsekvens, der opleves i forhold til støj, er forsøgt imødekommet. Til dette er der et specifikt hjælperedskab, noise-cancelling høretelefoner, som for nogle medarbejdere har vist sig at være gavnligt. Derudover forsøges der gennem levereglerne at imødekomme den utryghed, som medarbejderne kan opleve. Endvidere forsøges konsekvensen i forhold til territorialitet til dels at imødekommes gennem levereglerne. Måden disse konsekvenser bliver forsøgt imødekommet er, at der opstilles regler for, hvordan man skal håndtere forskellige situationer, samt hvad reglerne er i forhold til, om man for eksempel må holde pladser for andre, eller må efterlade sine ting på en plads natten over. Herudover har ledelsen valgt at inddele arbejdspladser og dermed skabe territorier for at undgå konflikter omkring dette. Ydermere forsøger medarbejderne at imødekomme den konsekvens, at de oplever at være mindre effektive på arbejdspladsen ved, at de i stedet vælger at arbejde hjemme for at føle, at de rent faktisk får arbejdet. Derudover er det at arbejde hjemme også et forsøg på at imødekomme den præmis om, at der ikke nødvendigvis er plads til en i det område, man ønsker at sidde i, i huset.

I forhold til de foreslåede løsningsstrategier imødekommer nogle af forslagene de negative konsekvenser, som der opleves i organisationen. I forhold til problematikken omkring støj kan denne imødekommes i form af forslaget om muligheden for støjvægge samt anden indretning af lokaler i forhold til, at medarbejderne kan holde deres møder et andet sted end i det åbne kontormiljø, for ikke at forstyrre sine kollegaer. Dette forslag med flere mindre lokaler, hvor man kan holde møder i, kan samtidig også imødekomme den diskretions problematik, der er i forhold til, at man kan blive set på video i andres møder samt, at det man snakker med sine kollegaer om, kan blive overhørt af andre på onlinemøder. I forhold til at kunne imødekomme medarbejdernes behov for territorialitet er det muligt, at forslaget i forhold til at medarbejderne hver især har deres egen personlige reol til en vis grad vil kunne imødekomme dette behov. Dette skyldes, at medarbejderne ved en personlig reol får et sted, der er deres eget til private ting, som de dermed kan have kontrol over. Endeligt er det muligt at forslaget om et fælles regelsæt kan være med til at nedtrappe eventuelle konflikter, der kan opstå mellem medarbejdere, fordi alle vil være enige om,

hvad reglerne og konceptet for at arbejde i organisationen er. Dette kan også bidrage til tryghed blandt medarbejderne at vide, at konceptet er ens for alle, der arbejder i organisationen. Endvidere kan forslaget i forhold til faste flekspladser være en måde at imødekomme den utryghed, som medarbejderne oplever ved at møde ind og ikke vide, hvorhenne de skal sidde den pågældende dag.

Gennem de nuværende og foreslåede løsningsstrategier ses det, at flere af de negative konsekvenser enten allerede forsøges at blive imødekommet, eller at der er forslag til, hvordan man eventuelt kan imødekomme dem. Det er særligt støj, som der er meget konkrete forslag til, hvilket kan hænge sammen med, at det er den konsekvens, som går på tværs af hos alle medarbejderne. I forhold til utryghed samt territorialitet og øget konfliktniveau er der også både nuværende og foreslåede løsningsstrategier, som kan imødekomme disse problematikker. Derimod synes der særligt i forhold til indskrænket diskretion, nedsat effektivitet og mindsket oplevelse af tilhørsforhold at mangle nogle konkrete løsningsstrategier, der kan imødekomme disse.

6. Diskussion

I det følgende kapitel vil diskussionen udfolde sig. Først vil der være en diskussion af fundene fra nærværende studie i forhold til hidtidig forskning, samt fordele og ulemper ved løsningsstrategierne. Dernæst vil der være en diskussion af vores forsknings-tilgang i forhold til undersøgelsens afsæt i PAR. Endvidere vil der være en diskussion af forskningskvalitet i forhold til, hvorvidt nærværende studies udførelse lever op til en række kvalitetskriterier samt en diskussion af kvaliteten af undersøgelsens fund. Yderligere vil begrænsningerne ved nærværende studie blive beskrevet. Endelig vil studiets implikationer præsenteres, hvor der vil blive set nærmere på, hvad der er behov for i fremtidig forskning samt vores anbefalinger til organisationer med fleksible arbejdspladser.

6.1 Diskussion af fund i forhold til fund i hidtidig forskning

I det følgende vil fund fra indeværende studie blive sammenlignet med og diskuteret i forhold til fundene fra hidtidig forskning, der er præsenteret i litteraturreviewet. Der

vil blive set nærmere på, hvilke fund der bekræfter den eksisterende forskning, samt hvilke der supplerer eller modsiger denne. Først vil der blive set nærmere på opfattelser af rationaler for at indføre fleksible arbejdspladser. Derefter følger en sammenligning og diskussion af analysens fund i forhold til positive og negative konsekvenser. Endeligt vil der være en diskussion af analysens fund i forhold til løsningsstrategier. Disse vil først blive diskuteret i forhold til den hidtidige forskning, hvorefter deres fordele og ulemper diskuteres.

6.1.1 Rationaler

I hidtidig forskning, samt i de interviews der er foretaget i nærværende studie, bliver der præsenteret et økonomisk rationale for, hvorfor man ofte vælger at indføre flekspladser. Dette handler særligt om, at man kan spare penge på husleje, fordi det ikke er nødvendigt at have en fast arbejdsstation til alle medarbejdere. Endvidere er der et fælles fund i hidtidig forskning og i nærværende studie i forhold til øget relationsdannelse, som også er et rationale for indførelse af fleksible arbejdspladser. I fokusgruppe 1 fortælles der, at fleksplads konceptet er blevet solgt til medarbejderne som om, at dette vil kunne ske, fordi man kan sætte sig, hvor man vil, og man derfor vil lære flere af sine kollegaer at kende. Udover disse fælles rationaler blev det på baggrund af interviewet med fokusgruppe 1 klart, at medarbejderne har den opfattelse, at der er et yderligere rationale for, hvorfor fleksible arbejdspladser er indført i deres organisation. Dette er, at de ser det som et ledelsesmæssigt greb for at udøve kontrol over medarbejderne. Det fremtræder ikke som et eksplicit rationale i den hidtidige forskning. Derimod kan det ses som værende et implicit rationale, da der her rapporteres om en følelse af, at særligt ledere har øget kontrol over en. Dette uddybes senere i diskussion af de negative konsekvenser.

6.1.2 Positive konsekvenser

I forhold til de positive konsekvenser går disse i høj grad igen i hidtidig forskning og de temaer, som vi har identificeret. I hidtidig forskning beskrives det, at man i forbindelse med fleksible arbejdspladser ofte kan opleve en ændring i kulturen, hvor der i højere grad opstår en flad hierarkisk struktur i organisationen. I organisationen, som

vi har undersøgt, er lederne også en del af fleksplads konceptet. Dette bidrager til, at både medarbejdere og ledere udtrykker, at der er en mindre distance mellem dem.

Ydermere beskrives det i litteraturen, at særligt ledere finder det positivt ved fleksible arbejdspladser, at de i højere grad har visuel kontrol med deres medarbejdere, da dette gør, at de kan have en finger på pulsen. Dette taler dels ind i den øget sammenhængskraft, som deltagerne i nærværende undersøgelse fortæller om. Her beskrives det af lederne, at det er nemmere at danne relationer og have en føling med flere af medarbejderne, når det skifter, hvem man sidder ved siden af. Ydermere beskriver nogle af deltagerne også, at der er opstået en øget sammenhængskraft på tværs af organisationen, hvilket anses som værende positivt. Dette skyldes, at man har mulighed for at interagere med og vidensdele med andre, hvilket ville være sværere, hvis alle havde en fast plads. Dog står dette fund i kontrast til hidtidig forskning, der ikke på samme vis finder evidens for, at der reelt opstår bedre kommunikation og mere vidensdeling. Derimod rapporteres det, at medarbejdere ofte er overstimuleret, hvilket er med til at mindske lysten til at kommunikere med andre kolleger end dem, man kender. Dette vil uddybes yderligere i diskussionen af negative konsekvenser.

Endelig bliver det i både hidtidig forskning og i nærværende undersøgelse beskrevet, at en positiv konsekvens med fleksible arbejdspladser er, at der opleves en højere grad af variation i arbejdslivet. Ydermere beskriver deltagerne i fokusgruppe 1, hvordan der opleves en positiv mental effekt ved at have en højere grad af autonomi i deres arbejdsliv. Det, at der er variation i arbejdslivet, som man selv er med til at bestemme over, gør endvidere, at det for medarbejdere kan føles som om, at de har en større grad af kontrol over, hvordan deres arbejdsliv skal indrettes. Dette anses, som tidligere beskrevet, som fundamentalt for menneskelig adfærd at have følelsen af personlig kontrol. Det kan derfor argumenteres som værende positivt for både medarbejderne og organisationen, hvis medarbejderne kan finde steder i deres arbejdsliv, hvor de selv føler, at de har kontrollen og ikke kontrolleres af regler og rammer, der er opsat af andre.

6.1.3 Negative konsekvenser

I hidtidig forskning såvel som i analysen af de forskellige interviews, står det imidlertid også klart, at der også opleves negative konsekvenser ved fleksible arbejdspladser. Flere af disse går igen i hidtidig forskning og nærværende undersøgelse. Et tema, som fylder meget hos deltagerne, handler om den støj, som de oplever ved at have fleksible arbejdspladser. Dette er også en konsekvens, som der findes i hidtidig forskning. Ydermere beskriver hidtidig forskning, at der også er flere måder, som man kan opleve støj på. Det er også den oplevelse, som deltagerne har. Både i hidtidig forskning og i vores interviews er det ydermere beskrevet, at støjen og forstyrrelserne også er med til at påvirke, hvor koncentrerede og effektive medarbejderne oplever, at de kan være på arbejdspladsen.

I forlængelse af ovenstående var en anden tematik, at flekspladser i nogle sammenhænge er årsag til, at deltagerne har en følelse af at være mindre effektive i deres arbejdsopgaver. Der er en generel følelse af at spille sin tid. Den form for tidsspilde, som vores deltagere oplever, var ikke et tema, som vi fandt i hidtidig forskning. Det er muligt, at dette kan hænge sammen med hvilket land, som studierne er blevet foretaget i. I forskellige kulturer og lande kan der være forskelle i medarbejdernes arbejdsmoral. Her kan der være forskellige opfattelser af, hvordan man bedst udnytter sin tid, og hvad man anser som tidsspilde eller som et vilkår for den måde, som ens arbejdsopgaver er rammesat. Dog bliver det i hidtidig forskning rapporteret om, at medarbejderne ofte er utilfredse med fleksible arbejdspladser, fordi de har en følelse af at være mindre produktive og ikke kan udføre deres arbejdsopgaver på en optimal måde. Dette relaterer sig særligt til det faktum, at det er nemt for andre at forstyrre en i det arbejde, man sidder med. Dette oplever vores deltagere også som værende én årsag til, hvorfor de føler, at de er blevet mindre effektive, når de møder fysisk op på arbejdspladsen. En anden årsag til dette kan være, at deltagerne samtidig kan føle, at miljøet på arbejdspladsen kan indbyde til, at man også skal have et socialt behov opfyldt, når man møder ind. Dette taler hidtidig forskning også ind i, da det beskrives, at grænsen mellem arbejdsrummet og det sociale rum er blevet for flydende, uden nogen klar opdeling for, hvornår tiden er til det ene eller det andet. Det kan

antages, at dette miljø kan smitte flere medarbejdere, der i stedet for at arbejde koncentreret, når de møder fysisk op, hopper med på bølgen om at deltage i det sociale – for hvorfor skal man sidde og arbejde effektivt, når de andre blot møder op for at snakke og hygge?

I hidtidig forskning er der ydermere fund som viser, at flere medarbejdere oplever at have svært ved at føle, at de har et tilhørsforhold til sine kollegaer, når det konstant kan skifte, hvem de sidder ved siden af. Denne negative konsekvens nævner nogle af deltagerne i nærværende undersøgelse også. Dette skyldes, at der i organisationen er optegnet bestemte områder for, hvor de enkelte enheder helst skal sætte sig, på trods af at konceptet er åbne flekspladser. Det opleves, at hvis man forsøger at sætte sig sammen med nye, så kan man nærmest føles usynlig for dem, der sidder omkring en, hvilket er med til at mindske muligheden for at danne nye relationer, og dermed skabes der ikke et tilhørsforhold til andre i organisationen. I forlængelse af dette føler medarbejderne sig snydt i forhold til, hvad de er blevet lovet. De er blevet solgt en retorik og et løfte om, at denne forandring netop vil skabe bedre tilhørsforhold til ens kollegaer. Når medarbejderne ikke oplever de forventede fordele ved fleksible arbejdspladser, kan de begynde at tvivle på meningen med denne praksis. De kan føle, at formålet med fleksible arbejdspladser går tabt, og de ser ikke længere værdien i at have dem. Der er midlertidig et paradoks i problematikken, som medarbejderne beretter om. Dette paradoks består i, at de på den ene side vil ønske, at der er mere åbenhed for, at man kan sætte, hvor man vil, for på denne måde at udforske nye kollegafællesskaber. På den anden side oplever medarbejderne også, at når det skifter, hvem de sidder ved siden af, så er der også forskel på de relationer, der dannes. De relationer som kan dyrkes mere kontinuerligt, opstår der dybere samtaler med, hvorimod det opleves, at de kollegaer, som man sjældent sidder ved siden af, der er det i højere grad overfladiske samtaler. I tidligere forskning beskrives der i relation til dette, at der kræver et overskud hos den enkelte at interagere med nye kollegaer, hvilket kan være med til at påvirke, hvorvidt har et tilhørsforhold med dem, man arbejder sammen med.

Et andet tema, der eksisterer i hidtidig forskning, er privatliv både i form af akustisk privatliv, herunder støj, samt visuelt privatliv i forhold til at føle sig overvåget af andre. I hidtidig forskning beskrives særligt overvågning fra lederne som dehumaniserende og som om, at andre forsøger at kontrollere en. Endvidere kan man opleve at være på kognitivt overarbejde, fordi man konstant tænker over, hvordan både ledere og kollegaer perciperer en og det arbejde, man foretager sig. Et lignende tema opstod også i fokusgrupperne, hvor deltagerne beskriver, at de oplever manglende diskretion i forskellige henseender i deres arbejdsliv. Deltagernes oplevelse i forhold til lederne handler midlertidig ikke om at blive overvåget, som det beskrives i den hidtidige forskning. Der ses derimod en forskel, hvor flere af deltagerne er positive overfor, at deres ledere sidder iblandt dem, og dermed er let tilgængelige. Det er muligt, at deltagerne i nærværende studie har dette behov for, at deres ledere er let tilgængelige, fordi der på arbejdspladsen har været konflikter, der er knyttet til præmissen om flekspladser. Her har det været nemmere for lederne at gribe ind og mærke den stemning, der er i kontormiljøet, når de er til stede. Derudover fortæller de medarbejdere, som har stået uden en leder, også om, at de har følt sig overladt til sig selv, og har manglet én, som har kunne samle dem og skabe et sammenhold. Dette behov for fællesskab kan en synlighed af lederne muligvis bidrage til.

Der kan dog opstå situationer, hvor fortrolige samtaler bliver overhørt af lederne, hvis man ikke er opmærksom på, at de er til stede. På trods af at deltagerne udtrykker tilfredshed over deres ledes synlighed, kan de alligevel føle, at der er ting, som man kan dele med sine kollegaer, som ens leder ikke nødvendigvis behøver at vide. Lignende mangel på diskretion beretter deltagerne om at kunne opleve, hvis der bliver holdt videomøder på arbejdsstationen, hvor man enten kan blive overhørt eller set på videokamera. Dette oplever deltagerne som værende ikke optimalt for nogle af de involverede parter. Ydermere gik det igen i hidtidig forskning og i vores data, at der kan mangle diskretion i forhold til, at andre kan følge med på ens computerskærm. Dette kan give følelsen af, at andre konstant kan være i færd med at overvåge en. Endelig har flere af deltagerne oplevet, at kollegaer har kommenteret på deres fysiske præsentation af dem selv. Denne problematik i forhold til privatliv kommenteres der

ikke på i hidtidig forskning. Der kan argumenteres for, at denne indskrænket diskretion i forhold til ens fysiske fremtræden taler ind i medarbejdernes følelse af værdighed. I og med at ens kollegaer og ledere kan se alle ens handlinger, kan man føle sig begrænset i adfærd, som er alment menneskeligt, såsom at klø sig på ballen. Handlinger som disse er forbundet med en persons fysiske og personlige komfort, og det kan derfor være ubehageligt at skulle undertrykke dem. Det manglende privatliv til at udføre sådanne handlinger diskret kan derfor påvirke medarbejdernes følelse af værdighed. Der synes at mangle yderligere studier, som udforsker denne tematik ved fleksible arbejdspladser.

Et andet tema er, at flere af medarbejderne har behov for at markere deres eget territorium. Dette medfører, at flere møder tidligt ind for at være førstevælger på en plads, eller at man "glemmer" at rydde sit skrivebord, når man går hjem. Behovet for territorialitet beskrives også i hidtidig forskning, hvor det anses som værende en social-adfærdsmæssig konstruktion. Ifølge hidtidig forskning skal medarbejdernes behov for at have et territorium ses som en reaktion på, at de ellers har manglende kontrol over, hvordan deres arbejdsstation er indrettet, og at de ikke har en fast plads. I vores fokusgrupper blev der ydermere fortalt, at dette menneskelige behov for territorium kan være en katalysator for konflikter mellem medarbejderne. Dette skyldes, at der opstår en retfærdighedsfølelse blandt de medarbejdere, som følger det koncept, der er opstillet af organisationen, hvor der kan opstå en følelse af, at ikke alle medarbejdere gør dette, når de forsøger at skaffe sig en fast fleksplads. Herfor kan konflikterne ses som et resultat af, at nogle ønsker ens retningslinjer for alle medarbejdere, hvor andre sætter deres egne behov højere end fællesskabets. Disse konflikter, der kan opstå, rapporteres der ikke om i hidtidig forskning. Dette kan skyldes, at man i nærværende studie kan se konflikterne som en konsekvens af behovet for territorialitet. Det er derfor muligt, at konflikter også kan være et implicit tema i den hidtidige forskning, men at dette ikke er rapporteret. Muligvis har der ikke været fokus på det af studiernes deltagere, fordi det ikke har været formålet med det, man har ønsket at undersøge. Ikke desto mindre er det et væsentligt aspekt, som også fyldte hos vores deltagere.

Endnu et tema omhandler utrygheden, der kan opleves ved at møde ind på arbejdspladsen. Dette særligt i forhold til hvorvidt der er plads, hvor man ønsker at sidde, samt om der møder andre kollegaer ind, som man har en relation til. Nogle af deltagerne fortæller, at det kræver mentale kræfter at møde ind på arbejdspladsen og være utryg over, hvor der er plads til en henne. Dette kan komme til at påvirke overskuddet til at levere noget ekstra og være kreativ i sine arbejdsopgaver. Denne utryghed kan også ses i lyset af, at skiftet til fleksible arbejdspladser har været en forandringsproces for medarbejderne, som har været præget af usikkerhed og tvetydighed. Blot i sig selv kan forandring repræsentere det ukendte, og det ukendte kan være med til at skabe en følelse af utryghed. Deltagerne skal forholde sig til, at deres arbejde er blevet organiseret på en måde, som de hverken har haft indflydelse på eller nødvendigvis ønsker, hvorfor nogle af medarbejderne føler, at det bliver trukket ned over hovedet på dem. På trods af at dette tema ikke synes at blive berørt i den hidtidige forskning, kan det dog sættes i relation til det faktum, at hidtidig forskning beskriver, at det at have flekspladser stiller store krav til de medarbejdere, som ikke finder sig tilpas i konceptet. Her beskrives det i litteraturen, at krav, der kræver noget kognitivt og emotionelt, er med til at udtrætte ens mentale kapaciteter. Dette taler yderligere ind i det faktum, at den hidtidige forskning netop viser, at der er meget individualitet i forhold til, hvorvidt man kan lide at have fleksible arbejdspladser eller om, man ikke kan.

Slutteligt finder den hidtidige forskning, at medarbejderne oplever dårligere helbred som konsekvens af flekspladser, hvilket medfører flere sygedage. Dette tema støde vi ikke ind i, da vi interviewede medarbejderne i organisationen. Det er muligt, at det faktum at fleksible arbejdspladser i organisationen også er ensbetydende med, at det er muligt at arbejde hjemmefra gør, at man ikke melder sig syg, hvis man har for eksempel en mindre forkølelse. Dette ville man måske ellers, hvis det er et krav, at man møder fysisk op hver dag. Af denne grund er det muligt at flere sygedage ikke er et tema, som spiller den store rolle for den organisation, som vi har undersøgt, da de er fleksible på flere måder end blot ved at have flekspladser.

6.1.4 Diskussion af løsningsstrategier

I det følgende afsnit vil foreslåede og nuværende løsningsstrategier fra analysen blive sammenlignet med de anbefalinger, der ses i den hidtidige forskning, samt diskuteret i forhold til mulige fordele og ulemper. Dernæst følger en diskussion af organisationens nuværende og foreslåede løsningsstrategier i forhold til mulige fordele og ulemper herved.

6.1.4.1 Løsningsstrategier fra analysen sammenholdt med anbefalinger fra hidtidig forskning

I den hidtidige forskning er en række anbefalinger beskrevet, der kan imødekomme nogle af de udfordringer, man som organisation kan støde på, når man indfører fleksible arbejdspladser. Nogle af disse anbefalinger benytter den organisation, vi har undersøgt, sig allerede af. Dette er, at der på arbejdspladsen er opstillet leveregler for at skabe en bestemt kultur. Derudover tilbyder organisationen støjdæmpende høretelefoner til medarbejderne, hvilket den hidtidige forskning også anbefaler. Ydermere er nogle af kontormiljøerne i organisationen opdelt af støjskærme, der til dels kan øge diskretionen mellem medarbejderne samt mindske støj, hvilket anbefales i den hidtidige forskning.

Ydermere er der i den hidtidige forskning fremsat et forslag, der omhandler, at man skal tænke over at indrette arbejdspladsen, så det sociale rum og arbejdsrummet ikke blandes. Derudover er der også anbefalinger om at indrette arbejdspladsen i forhold til ABW-konceptet, hvor der er indrettes med forskellige arbejdsstationer, som er tilpasset forskellige arbejdsopgaver. Dette kan også imødekomme støjgener, da der kan være regler for, at man i visse områder skal være helt stille, så man kan sidde og arbejde koncentreret. Lignende forslag om en anderledes indretning af arbejdspladsen kommer deltagerne i nærværende studie også omkring, når de foreslår løsningsstrategier. Fra medarbejdernes side er der særligt fokus på, at der indrettes zoner, som imødekommer om man for eksempel har behov for at holde online-møder eller har brug for et rum til koncentreret arbejde. I forhold til forslaget om at lave en anderledes indretning af arbejdspladsen, er der både fordele og ulemper for henholdsvis

medarbejderne og organisationen i forhold til dette. Det, at indrette arbejdspladsen anderledes, kan udover at imødekomme medarbejdernes behov, muligvis også være en metode til at styrke tilhørsforholdet og relationerne mellem medarbejderne. Dette skyldes, at man på denne måde får nedbrudt de strengt optegnede afdelingsafsnit, hvor man forventer, at medarbejderne sætter sig. Med det foreslåede løsningsforslag vil man i højere grad komme til at møde nye kollegaer, hvorfor det er muligt, at man kan vidensdele samt skabe relationer. Dog vil dette løsningsforslag kræve noget økonomisk af organisationen, da det formentlig vil kræve en større renovering at skabe de arbejdszoner, der er behov for. Derudover er det også muligt, at en sådan ændring kan medføre en større utryghed hos de medarbejderne, som ikke finder sig godt tilpas i fleksplads konceptet, da de i endnu mindre grad vil kunne vide, hvor og hvem de skal sidde sammen med.

6.1.4.2 Nuværende løsningsstrategier og mulige fordele og ulemper herved

Den undersøgte organisation benytter sig allerede af forskellige løsningsstrategier for at kunne imødekomme nogle af de negative konsekvenser, der opleves ved fleksible arbejdspladser. Udover de ovenfor beskrevne, som den hidtidige forskning også anbefaler, benytter organisationen sig af yderligere fire løsningsstrategier. Den første er, at arbejdspladsen er opdelt i kontormiljøer, hvor hvert kontormiljø kun skal sidde indenfor dets eget område. Grundet denne opdeling kan der argumenteres for, at organisationen har en tillempet version af flekspladser. Dette skyldes, at selvom man identificerer sig som en arbejdsplads med flekspladser, hvor man kan sætte sig ved et ledigt bord, så er medarbejderne bevidste om, at dette ikke er tilfældet, når de møder ind på arbejde. Derimod er der bestemte områder, som de automatisk søger hen imod. Det kan diskuteres, hvorvidt denne opdeling har konsekvenser for medarbejdernes oplevelse af sammenhængskraft på arbejdspladsen. Dette skyldes, at der i organisationen er forskellige regler mellem de forskellige kontormiljøer. Her kan der for eksempel være forskellige regler for, hvorvidt det er muligt for enkelte medarbejdere at få en fast plads. Det kan derfor være svært for andre medarbejdere at sætte sig i andres områder, hvilket kan øge en følelse af at være distanceret fra sine kollegaer.

Den anden løsningsstrategi, som organisationen benytter sig af, er, at tage højde for individuelle behov, hvorfor nogle medarbejdere får faste pladser. Denne løsningsstrategi kan på den ene side være god, da det kan være en måde, hvorpå man kan tage hensyn til medarbejdere med divergerende behov og sørge for, at de er tilfredse med deres arbejdsmiljø. Dog er det også muligt, at det kan skabe konflikter mellem medarbejderne, hvis de føler, at der bliver lavet forskelsbehandling.

Den tredje løsningsstrategi, som organisationen benytter sig af, er at organisationen tilbyder medarbejderne mulighed for hjemmearbejde, hvilket medarbejderne også benytter som løsningsstrategi. Dette kan også ses som medarbejdernes forsøg på at håndtere de krav, som der stilles til dem, hvor deltagerne også beretter om en oplevelse af øget effektivitet, samtidig med at de undgår fleksplads konceptet. Dog kan hjemmearbejde også være med til at svække tilhørsforholdet mellem medarbejderne, da det er sværere at skabe en relation til ens kollegaer, hvis man ikke ser hinanden i dagligdagen. Denne løsningsstrategi står derfor i modsætning til rationalet om, at indførelse af flekspladser gerne skal styrke kommunikationen og relationerne mellem medarbejderne.

En fjerde strategi, som er en uformel kompensationsstrategi, som medarbejderne benytter sig af, er at møde tidligt ind. Det kan argumenteres for, at det er positivt, at medarbejderne har autonomi i forhold til at møde tidligt ind, og dermed selv kunne vælge deres kontorplads. Dog er det muligt, at dette også kan bidrage til konflikter mellem medarbejderne, fordi ikke alle har muligheden for at bruge denne strategi. Det kan skabe en oplevelse hos nogle medarbejdere af, at nogle altid sætter sig på den samme og den bedste plads på kontoret, hvilket kan føles uretfærdigt for dem, som ikke har samme mulighed. Dette kan for eksempel være pendlere med offentlig transport eller medarbejdere med børn.

6.1.4.3 Foreslåede løsningsstrategier og mulige fordele og ulemper herved

I nærværende studie blev der af deltagerne foreslået forskellige løsningsstrategier, der alle kan antages at have både fordele og ulemper. Den første af disse er, at medarbejderne ønsker yderligere hjælperedskaber i form af for eksempel en reol til personlige ting og støjskærme. Disse hjælperedskaber skal modvirke den støj, som medarbejderne oplever, samt øge følelsen af at have sit eget territorium. Det kan argumenteres for, at hjælperedskaberne vil kunne give medarbejderne en form for følelse af personlig kontrol på arbejdspladsen. Dette anses for værende positivt, da følelsen af kontrol samtidig kan medføre, at man er mere overbærende overfor andre udfordringer. Dette kan være medvirkende til, at man kan ændre den negative stemning i forhold til fleksible arbejdspladser, hvis medarbejderne har følelsen af at have en form for kontrol i forhold til at have deres personlige ejendele tæt på, samt om man har behov for at skærme sig mod støjen. Disse forekommer at være simple at anskaffe og dermed relativt realiserbare i organisationen.

Et andet forslag var etablering af et stillerum, hvor medarbejderne har mulighed for at trække sig i løbet af arbejdsdagen. Rummet skal bruges til at få en mental pause fra både støjen og menneskemængden i løbet af arbejdsdagen. Fordelene ved dette vil være, at medarbejderne bedre kan håndtere arbejdsopgaverne, fordi de kan lade op til for eksempel et møde. Dette kan dog være vanskeligt at indføre, da der kan opstå en skamfuldhed i forhold til at bruge rummet til at få en pause. Det kan blive set som dovenskab af øvrige medarbejdere, og de kan føle sig overvåget i forhold til, hvor lang tid de bruger rummet. Der skal dermed skabes en fælles forståelse af, at det er okay og nødvendigt at tage den form for mental pause. Det synes realiserbart at indrette et sådan rum, men benyttelse af det kan være tvivlsomt, samt skabe utilsigtede konsekvenser.

Ydermere bliver det foreslået, at der bliver lavet et fælles regelsæt for alle medarbejderne på arbejdspladsen, som samtidig skal kunne tage højde for individuelle behov. En implementering af denne løsningsstrategi vil formentlig kunne bidrage til færre

konflikter mellem medarbejderne, fordi de er underlagt de samme regler. Derudover er det også muligt, at det vil kunne bidrage til en større fælles kultur på arbejdspladsen, hvorfor det måske heller ikke vil føles lige så utrygt, hvis man en dag er nødt til at sidde i et andet kontormiljø, end det man hører til på papiret. Dog er det også muligt, at gennemgående fælles regler ikke vil give mening på tværs af de forskellige enheder, da de har forskellige arbejdsopgaver. Selve udarbejdelsen af fælles regelsæt synes at være mulig i organisationen, men implementeringen og håndhævelsen af disse kan være problematisk. De forskellige mellemlederne vil muligvis modificere reglerne i forhold til bedre at imødekomme de enheder, som de er leder for.

Yderligere er der også forslag om faste flekspladser, hvor der foreslås, at man muligvis kan have samme plads, hvis man møder ind flere dage i træk. Dette vil kunne skabe tryghed hos medarbejderne, da de vil vide, hvor de skal sætte sig. Dertil vil det være de samme kolleger i en lille periode, som de sidder med, hvorfor de har mulighed for at opbygge en relation. Derudover vil det også kunne bidrage til, at man mindsker følelsen af tidsspilde ved at skulle samle sin arbejdsstation hver morgen, da denne står klar fra dagen før. Denne organisering vil dog kræve et større opgør med, hvordan organisationen lige nu har defineret, hvad en fleksplads er, da der er “først-til-mølle-princip” samt regler om, at man skal rydde sin plads hver dag. Endvidere kan dette også være med til at begrænse fleksibiliteten for de medarbejdere, som har flere arbejdsopgaver ude af huset eller arbejder hjemme. De mere fysisk tilstedeværende medarbejdere vil komme til at optage pladser, og dermed er der risiko for, at de konsekvent får de såkaldte gode pladser.

Afslutningsvis blev et rotationssystem foreslået, hvor medarbejderne får tildelt en plads, når de meddeler, at de møder fysisk op. Det vil kunne bidrage til, at det ikke altid er de samme, som får de bedste pladser, hvorfor man vil kunne forebygge eventuelle konflikter, der vil kunne opstå i denne forbindelse. Derudover er det muligt, at dette kan give tryghed, da medarbejderne er garanteret en plads. Dog vil dette også indebære, at medarbejderne ikke har autonomi over, hvor de gerne vil sidde. De vil derimod blive tvunget til at sætte sig et bestemt sted med nye kollegaer, hvilket kan

skabe utryghed for nogle af medarbejderne. Derudover kræver det også, at medarbejderne melder ind, hvornår de møder fysisk op på arbejdspladsen for, at de er sikret en plads i systemet. Der er derfor ikke mulighed for samme fleksibilitet, da denne form for organisering kræver mere planlægning.

6.2 Diskussion af forskningstilgang og forskningskvalitet

I kommende afsnit vil undersøgelsens forskningstilgang og forskningskvalitet blive diskuteret, hvor først og fremmest undersøgelsens afsæt i PAR vil blive anskuet. Dernæst følger en diskussion af kvalitetskriterier, og hvorvidt undersøgelsen lever op til disse. Afslutningsvis diskuteres kvaliteten af undersøgelsens fund.

6.2.1 Undersøgelsens afsæt i PAR

Igennem vores undersøgelse har vi været inspireret af PAR som tilgang, hvor vi, som tidligere beskrevet, har forsøgt at inkorporere principper fra PAR i vores undersøgelsesdesign. Formålet var at opnå en høj grad af deltagerinvolvering i undersøgelsen for at øge relevansen og validiteten af resultaterne, samt fremme både vores og deltagernes viden om fænomenet. Deltagerinvolvering blev dog begrænset i vores undersøgelse grundet en række faktorer, som blandt andet tid og ressourcer. Undersøgelsen var fra start tidsbegrænset på grund af afleveringsfrist, og organisationen, vi samarbejdede med, havde også ressourcemæssige begrænsninger, der påvirkede vores evne til at inddrage deltagerne fuldt ud i processen. Dette vanskeliggjorde at implementere en fuldt ud partcipatorisk tilgang, og dermed blev deltagerne ikke involveret i undersøgelsens designfase. Konsekvenserne af deltagernes begrænsende involvering i bestemte faser af undersøgelsen kan påvirke vores resultater, da potentielt vigtige perspektiver og informationer, som deltagerne kunne have bidraget med, blev udeladt.

Der er i aktionsforskning en ambition om at skabe forandring i praksis og skabe forskningsmæssige bidrag, som rækker ud over praksis. At bruge ressourcer på begge disse henseender indebærer både at skabe praktiske resultater og at generere ny viden. Dette kan være en udfordring, da det kræver en balance mellem at fokusere på

konkrete handlinger og at opretholde en tilstrækkelig videnskabelig stringens og dybde. I nærværende undersøgelse har vi forsøgt at navigere i denne udfordring ved at lade praksisforståelse være det overordnede handlingssigte. Ligeledes blev en cyklisk proces, som PAR normalt indebærer, besværliggjort af ovenstående faktorer. For at følge PAR skal de identificerede løsningsstrategier implementeres, evalueres og justeres. Hvis nogle af de foreslåede løsningsstrategier implementeres, vil vi ikke være tilstede til løbende at tilpasse og forbedre disse i samarbejde med medarbejderne. Derfor kan vi heller ikke drage konklusioner om, hvorvidt de foreslåede løsningsstrategier fungerer i praksis i organisationen.

6.2.2 Kvalitetskriterier

I følgende vil vi diskutere den forskningsmæssige kvalitet af vores undersøgelse, hvilket vil blive gjort med afsæt i Elliot, Fischer og Rennis syv kvalitetsindikatorer, som fremlagt af Tanggaard og Brinkmann (2020).

Den første kvalitetsindikator er, at ens perspektiv skal specificeres. Dette indebærer, at erkende ens værdier, interesser og antagelser, samt forstå deres rolle for forståelsen (Tanggaard & Brinkmann, 2020). I specialet har vi bestræbt os på at klargøre vores epistemologiske og ontologiske udgangspunkt ved at præsentere den socialkonstruktivistiske tilgang, som undersøgelsen er baseret på. Derudover har vi også præsenteret PAR for at skabe gennemsigtighed i forhold til projektets ideal om aktionsforskning, og hvordan dette har indvirkning på undersøgelsen.

Den anden kvalitetsindikator er, at deltagerne skal situeres, hvilket indebærer, at disse skal beskrives, herunder også konteksten for fokusgrupperne og interviews (Tanggaard & Brinkmann, 2020). Dette har vi forsøgt at efterleve i vores afsnit om metode ved at beskrive, hvordan deltagerne blev rekrutteret via mail fra organisationen, samt en beskrivelse i analyseafsnittet af den organisatoriske kontekst, som medarbejderne indgår i. De enkelte informanter blev endvidere ikke beskrevet, da vi ønsker at bevare en høj grad af anonymitet i undersøgelsen. Dette er særligt relevant for nærværende undersøgelse, da resultaterne skal fremlægges for organisationen, og informanternes deltagelse har været synlig for alle øvrige medlemmer af organisationen. Dernæst kan der argumenteres for, at grundet vores ambition med undersøgelsen ikke har væ-

ret at opnå indsigt i den enkelte, forekommer en dybdegående beskrivelse af hver enkelt deltager som unødvendig.

Den tredje kvalitetsindikator er, at undersøgeren forankrer sine data i eksempler for at understøtte og belyse undersøgelsens fund (Tanggaard & Brinkmann, 2020). I vores analyse præsenterer vi og trækker på deltagernes udtalelser og observationer. Vi har tilstræbt at lade deltagerne komme til orde i vores analyse, og dermed lade deres oplevelser og erfaringer være styrende for de konklusioner, der drages.

Den fjerde kvalitetsindikator er, at der skal foretages troværdighedstjek for at kontrollere troværdigheden af sine tematikker (Tanggaard & Brinkmann, 2020). Dette har vi gjort ved løbende at diskutere deltagernes udtalelser, og dermed komme frem til en fælles forståelse. Hertil har vi også kunne sammenligne vores fund med de tematikker, som fremtræder i den hidtidige forskning. Efter aflevering af projektet foretages en tematime med deltagerne, hvor vi også har mulighed for at få deres input på de konklusioner, vi har draget.

Den femte kvalitetsindikator er opnåelse af kohærens i undersøgelsen, hvilket indebærer, at materialet bliver fremstillet på en måde, der har sammenhæng og integration (Tanggaard & Brinkmann, 2020). Dette er gjort ved, at vi har valgt de metoder, som har kunne besvare vores problemformulering. Hertil giver det mening at undersøge forskningsspørgsmålet socialkonstruktivistisk, hvor denne tilgang også stemmer overens med PAR. Derudover er der også sammenhæng mellem det at lave tematisk analyse og undersøge et fænomen ud fra vores videnskabsteoretiske udgangspunkt. Endvidere har vi gennem opgaven haft rationaler for, hvorfor vi har gjort, som vi har gjort, for at kunne skabe en rød tråd mellem de forskellige delelementer af specialet.

Den sjette kvalitetsindikator er, at der skal sondres mellem generelle og specifikke formål (Tanggaard & Brinkmann, 2020). Vi forsøger at bestræbe os på dette ved blandt andet at skabe en forståelse for det specifikke tilfælde ved at beskrive organisationen for at skabe et grundlag for forståelsen af analysens fund. I kommende afsnit om begrænsninger fremlægger vi eventuelle begrænsninger i forhold til andre kontekster og deltagere, og vi erkender dermed, at undersøgelsens fund kan være vanskelige at generalisere.

Den syvende kvalitetsindikator er tilstræbelsen efter resonans i læseren (Tanggaard & Brinkmann, 2020). Målet for nærværende undersøgelse har været at skabe en bedre forståelse af fleksible arbejdspladser. I litteratur-reviewet stod det klart, at der tilsyneladende ikke eksisterer særlig mange undersøgelser om emnet i hverken dansk kontekst eller med et psykologisk udgangspunkt. Vi har derfor stræbt efter at lave en undersøgelse, der kan belyse fænomenet fra nye vinkler.

6.2.3 Kvaliteten af undersøgelsens fund

Undersøgelsens fund angående konsekvenser ved fleksible arbejdspladser forekommer at være meget lig de resultater, som den hidtidige forskning fremlægger. Når fundene er, som de er, er det væsentligt at reflektere over, hvorfor dette er tilfældet. Først og fremmest kan vores tilgang til undersøgelsen have betydning for de identificerede fund, herunder hvordan spørgsmålene er udformet, samt hvordan vi har interageret med deltagerne. Spørgsmålenes formulering kan have indvirkning på, hvordan deltagerne valgte at svare, samt hvilke emner der blev udforsket, og hvilke der blev undgået. Andre spørgsmål eller sætningsfuldendelser kunne muligvis have udfoldet aspekter af flekspladser, som vores ikke indfangede. Derudover kan vores opfølgende spørgsmål eller mangel heraf have haft betydning for, hvorvidt en tematik blev udfoldet. Ligeledes er det væsentligt at overveje den tid, vi har haft til rådighed til at udføre iterationer af behandling af data og analyse (Alvesson, 2003). Dette kan have betydning for undersøgelsens fund, da vi ikke har haft mulighed for at identificere eller udforske alternative tolkninger af dataene, hvilket potentielt kunne føre til mønstre, sammenhænge eller temaer, som er blevet overset eller undervurderet. Derudover vil yderligere data, end den mængde der er indsamlet i nærværende undersøgelse, højst sandsynligt give flere fund.

Deltagernes karakteristika og perspektiver er også af betydning for undersøgelsens fund. Deltagerne kan have svaret med det formål at skabe struktur eller sammenhæng for vores undersøgelse. Deres svar kan således være formet af et ønske om at give os informationer, de tænker, vil være til gavn for at kunne forstå og analysere emnet. Derudover kan det være varierende, hvor komfortable deltagerne har været med at dele deres synspunkter. I og med at deltagerne i fokusgrupperne arbejder sammen, og

dermed også kender hinanden, tilføjer det en yderligere dimension til undersøgelsens fund. Deltagerne har forinden gruppens sammensætning allerede nogle interne dynamikker, som kan have haft indvirkning på dette. Derudover kan nogle af deltagerne have været mere dominerende, og dermed potentielt overskygget mindre højrøstede stemmer. Gruppens sammensætning og interaktioner kan derfor have påvirket hvilke perspektiver og synspunkter, der blev diskuteret (Alvesson, 2003). Mediedækning af fleksible arbejdspladser kan endvidere være en faktor, der spiller en rolle for undersøgelsens fund. Der er en stor transfer af viden omkring fleksible arbejdspladser, hvor emnet har fået øget opmærksomhed grundet dets relevans i forhold til det moderne arbejdsliv. Denne mediedækning kan have indvirkning på, hvordan deltagerne forstår og taler om emnet. Det kan således påvirke deltagernes opfattelse af fordele og ulemper ved denne arbejdsform, hvilket også kan afspejle sig i deltagernes udsagn under fokusgrupperne og interviews.

På trods af dette er det væsentligt at anerkende de fund, der er blevet gjort. Nogle nuanceforskelle mellem den hidtidige forskning og nærværende undersøgelse er identificeret. Yderligere er der også identificeret temaer, som den hidtidige forskning ikke berører. Disse aspekter kan bidrage til at skabe en bedre forståelse af emnet. Derudover er identifikation af organisationens og deltagernes løsningsstrategier, der ikke tidligere er blevet eksemplificeret i forskning, et værdifuldt bidrag til feltet. Ligeledes kan de foreslåede løsningsstrategier have relevans for eventuelle fremtidige interventioner for at imødekomme negative konsekvenser ved fleksible arbejdspladser.

6.3 Begrænsninger

Undersøgelsens resultater er baseret på et casestudie, hvor vi tager udgangspunkt i én organisation og deres oplevelser og erfaringer med fleksible arbejdspladser. Vi har derfor dykket ned i en specifik organisatorisk kontekst for at undersøge detaljerne af deres problemstillinger med flekspladser. Dette kan midlertidig begrænse generaliserbarheden af resultaterne, da forskelle mellem organisationer, herunder størrelse, arbejdsopgaver, kultur, ledelsesstil, mm. kan have betydning for undersøgelsens udfald. Vores kvalitative tilgang betyder endvidere, at de komplekse dynamikker og nuancer, vi har opfanget, måske ikke er synlige i kvantitative undersøgelser, hvorfor

det kan være vanskeligt at sammenholde vores resultater direkte med andre studier, der undersøger fænomenet på anden vis. Ikke desto mindre, som diskuteret i ovenstående afsnit, synes undersøgelsen fund at stemme overens med den øvrige forskning. Her ses det, at de tematikker, vi finder hos vores deltagere, også fremtræder i litteratur-reviewet.

De nuværende og foreslåede løsningsstrategier kan ligeledes være vanskelige at overføre til andre organisationer af flere årsager. For det første kan der være kontekstuelle forskelle, som vil vanskeliggøre dette. Forskellige brancher kan have reguleringer, konkurrenceforhold og kundebehov, som er divergerende, hvilket kan betyde, at der er løsninger, som vil fungere godt i én branche, men være uegnet til en anden. Organisationens størrelse kan også have betydning for løsningsstrategier, hvor større organisationer ofte har flere ressourcer end mindre organisationer til at gennemføre forandringer. Dog kan det i større organisationer være mere omfattende at indføre forandringer end i mindre organisationer. Der kan også være ledelsesmæssige udfordringer i forhold til implementering af løsninger, hvor forskellige ledelsesstile eller prioriteringer kan påvirke, hvorvidt løsningsstrategierne lykkes. Løsninger på negative konsekvenser ved fleksible arbejdspladser bør derfor tilrettelægges de enkelte organisationer. I tråd med ovenstående kan de foreslåede løsningsstrategier i projektet også have sine begrænsninger, selvom de inkorporeres i den organisation, der undersøges. En løsningsstrategi kan forekomme god i teorien, men den kan have uforudsete konsekvenser, når den implementeres. Der kan være utilsigtede negative virkninger på både medarbejderne og organisationen. Vores undersøgelse inkluderer 8 medarbejdere i en afdeling med cirka 60 medarbejdere, hvorfor det blot er et udpluk af holdninger og ideer, vi har fået adgang til. De foreslåede løsningsstrategier vil derfor muligvis møde modstand hos de øvrige medarbejdere.

6.4 Implikationer

I det følgende vil der blive set nærmere på, hvad der er behov for i fremtidig forskning i forhold til at undersøge betydningen af fleksible arbejdspladser og de dertilhørende konsekvenser. Afsnittet afsluttes med vores anbefalinger til, hvordan man bør implementere fleksible arbejdspladser i praksis.

6.4.1 Fremtidig forskning

Nærværende studie har undersøgt fænomenet rent kvalitativt. I fremtidige studier kunne det være relevant i højere grad at benytte sig af mixed-method for at kunne belyse fænomenet fra forskellige vinkler. Dette kan blandt andet gøres ved brug af spørgeskemaer omhandlende konsekvenserne ved flekspladser, der statistisk vil kunne analyseres i forhold til, hvor mange der reelt oplever noget som værende en konsekvens. Derudover kunne det være relevant at inddrage trivselsmålinger og dykke ned i, hvorvidt der kan måles statistisk signifikans forskel i disse, i relation til spørgsmål der knytter sig til flekspladser. Endvidere kunne det være relevant at undersøge, hvilke faktorer der har indflydelse på, hvorfor nogle medarbejdere er positivt stemt overfor flekspladser og andre ikke er. Ydermere er det aktuelt at undersøge forskellige former for flekspladser og organisationer. Som præsenteret i begyndelsen af nærværende speciale findes der forskellige typer af flekspladser, hvorfor det er muligt, at nogle typer fungerer bedre i nogle organisationer end andre. Det er netop også relevant at undersøge nærmere, hvorvidt de arbejdsopgaver som organisationer varetager, kan have betydning for, om det kan fungere at have fleksible arbejdspladser. Ofte har hidtidig forskning undersøgt IT-virksomheder, hvorfor det er relevant at brede fremtidige studier ud til andre typer af virksomheder for at undersøge, om arbejdsopgaver også spiller en rolle for, hvorvidt en implementering kan lykkes.

I relation til nærværende undersøgelses fund, hvor temaerne konflikter og utryghed adskiller sig fra fund fra den hidtidige forskning, synes det relevant at fremtidig forskning undersøger disse tematikker nærmere. Da disse mere implicitte konsekvenser er opstået som temaer i vores studie, er det muligt, at der findes flere implicitte konsekvenser ved fleksible arbejdspladser, som på nuværende tidspunkt er underbelyst i litteraturen. I fremtidig forskning vil det derfor være aktuelt at udforske disse temaer yderligere, samt undersøge hvorvidt der er andre konsekvenser, som opstår på baggrund af konsekvenser, der endnu ikke er identificeret. Ydermere vil det være relevant at udforske forskellige specifikationer af temaer. Her kunne det være aktuelt at undersøge forskellige dimensioner af diskretion, både i forhold til hvem og hvad man mangler diskretion i forhold til. Dette vil muligvis kunne bidrage til en bedre

forståelse af, hvordan man kan håndtere den manglende diskretion, hvis undersøgelsen i højere grad er målrettet de forskellige dimensioner heraf. Derudover vil det også være tydeligere om diskretion generelt er et problem, eller om det for eksempel er i forhold til bestemte medarbejdergrupper eller specifikke arbejdsopgaver, som kræver diskretion. Overordnet set vil det i fremtidige studier altså være aktuelt i højere grad at se på nuanceforskelle i temaer, da man formentlig på denne måde bedst vil kunne imødekomme eventuelle negative konsekvenser.

Yderligere forekommer det relevant at foretage undersøgelser af anbefalede løsningsstrategier fra hidtidig forskning, samt de foreslåede løsningsstrategier i nærværende studie. Dette vil kræve et longitudinelt forskningsdesign, hvor man først undersøger en organisation, og hvilke konsekvenser der er i forhold til fleksible arbejdspladser det sted. Dernæst skal man implementere de løsningsstrategier, som synes relevante for at forbedre de negative konsekvenser, der opleves. Endelig skal disse løsningsstrategier have været implementeret i en længere periode for at undersøge, hvorvidt der er sket forbedringer i forhold til de konsekvenser, der tidligere blev oplevet. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at en sådan studies resultater ikke nødvendigvis er generaliserbare, da det kan være forskellige konsekvenser som organisationer oplever, hvorfor andre løsningsstrategier muligvis vil være mere optimale.

6.4.2 Anbefalinger til praksis

Viden om og anbefalinger til imødekommelse af de negative konsekvenser, som flekspladser medfører, er sparsomme. Det er vigtigt at bemærke, at øvrige variabler kan have betydning for problemstillingen. Relativt til problematikkerne ved fleksible arbejdspladser kan det blive forstærket af øvrige incitamenter. Det, der gør flekspladser til et problem, kan blandt andet være fysiske rammer, lederadfærd, medarbejderadfærd og regler, og dermed ikke flekspladserne i sig selv. Vores anbefaling til organisationer, der praktiserer flekspladser, er derfor at lytte til og inddrage medarbejderne i at frembringe løsninger. Medarbejderne kan hjælpe med at identificere og forklare de problematikker, de støder på i arbejdsdagen, som ledelsen ikke selv har overvejet. Derfor anbefaler vi at inddrage medarbejderne i beslutningsprocessen for at sikre, at de implementerede løsninger også rent faktisk opfylder deres behov og ønsker, og

dermed ikke bliver indført på baggrund af antagelser. Som tydeliggøres i nærværende undersøgelse er medarbejdernes forslag til forbedringer ikke nødvendigvis bekostelige strategier. For eksempel kan et rum til stilhed, reoler eller støjskærme være relativt billige at realisere, men muligvis være måder hvorpå man kan reducere de oplevede negative konsekvenser, som flekspladser kan medføre.

7. Konklusion

Formålet med nærværende speciale har været at undersøge, hvilke konsekvenser indretning af fleksible arbejdspladser kan medføre. Vores fokus var at undersøge, hvilke konsekvenser medarbejderne kan opleve, samt hvordan disse kan imødekommes.

For at opnå indsigt i fleksible organisationer og fleksible arbejdspladser udlagdes der en forståelse af, hvordan fleksibilitet kan komme til udtryk i organisationer. Herunder blev der beskrevet forskellige termer, der kan afdække de måder, hvorpå fleksibilitet kan komme til udtryk. Efterfølgende er der en historisk gennemgang af de termer, som litteraturen bruger om fleksible arbejdspladser. Denne gennemgang bidrog i specialet til en forståelse af, at fleksible arbejdspladser findes i mange former.

I besvarelsen af forskningsspørgsmålene var det relevant at se nærmere på, hvad der fandtes af hidtidig forskning om emnet. Dette blev gjort ved at lave et narrativt litteratur-review, hvorfor denne metode blev beskrevet. Hertil blev der udarbejdet en søgestreng på baggrund af de termer, vi fandt i den historiske gennemgang af fleksible arbejdspladser. De resultater, som opstod heraf, dannede grobund for de studier, der blev inkluderet i litteratur-reviewet. Her blev det klart, at der i den hidtidige forskning var en særlig opdeling mellem konsekvenser for virksomheden, navnlig en produktivitetsdagsorden, og konsekvenser for medarbejderne, hvilket var en helbreds dagsorden. Ydermere blev fundene opdelt i henholdsvis positive og negative konsekvenser. For virksomheden ansås de positive konsekvenser for at være; et økonomisk aspekt, virksomhedskultur samt kommunikation og samarbejde. De negative konsekvenser var; forværret helbred og nedsat medarbejdertilfredshed. For medarbejderne anses det positive ved fleksible arbejdspladser for at være øget frihed. De negative konsekvenser præsenterede sig i temaerne; krav til medarbejderne, støj, privatliv, manglende tilhørsforhold samt manglende personlig kontrol og territorialitet. Litteratur-reviewet afsluttes med en række anbefalinger til, hvordan man kan imødekomme de negative konsekvenser, der opleves ved fleksible arbejdspladser.

Efterfølgende blev de metodologiske overvejelser, som vi benytter os af i nærværende specialem for at kunne undersøge vores forskningsspørgsmål, gennemgået. Først blev specialets videnskabsteoretiske afsæt, socialkonstruktivisme, præsenteret. Dernæst følger en beskrivelse af PAR, da vi havde et ideal om at leve op til denne måde at bedrive forskning på. Metoderne, vi anvendte, var fokusgruppeinterviews samt interviews med mellemledere ude på arbejdspladsen. Derfor indeholder specialet en beskrivelse af disse, hvilke overvejelser der var i forbindelse med denne udvælgelse, samt hvordan disse blev operationaliseret i vores undersøgelse. Hertil beskrives de informanter, som deltager i undersøgelsen. Efterfølgende blev måden, hvorpå vores indsamlede data blev behandlet, udlagt. Her er der først en forklaring af vores transkriptionsguide, hvorefter der følger en beskrivelse af, hvordan dataen blev analyseret. I denne forbindelse er der en uddybning af tematisk analyse. Ydermere er der i specialet redegjort for de etiske retningslinjer, som nærværende undersøgelse følger.

For at undersøge vores forskningsspørgsmål blev der foretaget en tematisk analyse af indsamlet data. Først blev rationalerne analyseret for at få en forståelse for de bagvedliggende årsager til indførelse af flekspladser. Disse var; økonomisk rationale, ledelseskontrol samt forbedret kommunikation og samarbejde. Efterfølgende blev de positive konsekvenser analyseret, hvilket præsenterede sig i temaerne; mindre hierarki, øget sammenhængskraft samt variation og autonomi. Dernæst fulgte en analyse af de negative konsekvenser, hvilket er; støj, territorialitet og øget konfliktniveau, indskrænket diskretion, nedsat effektivitet, mindsket oplevelse af tilhørsforhold og utryghed. I forlængelse af dette blev det analyseret hvilke nuværende løsningsstrategier, som organisationen benytter sig af, for at imødekomme de negative konsekvenser. Disse er; opstillede leveregler, hjælperedskaber, opdeling af arbejdspladser og individuelle behov. Derudover blev der også set nærmere på, hvilke løsningsstrategier medarbejderne benytter sig af, hvilket er; tidligt fremmøde og hjemmearbejde. Ydermere var der også en analyse af foreslåede løsningsstrategier, som vil kunne bidrage til at mindske de negative konsekvenser. Disse er; fælles regelsæt, faste flekspladser, lokaler og hjælperedskaber.

Specialet afsluttes med en diskussion. Først er der en diskussion af fundene fra nærværende undersøgelse i forhold til den hidtidige forskning. Her ses det, at flere af temaerne gik på tværs af vores undersøgelse og den hidtidige forskning. Det, der adskiller disse to, er, at der i vores studie blandt andet er fokus på tidsspilde som årsag til, at man føler sig mindre effektiv. Derudover er der nuanceforskelle i forhold til indskrænket diskretion, som den hidtidige forskning identificerer, og som vores deltagere beskriver. I hidtidig forskning er der særligt fokus på, at man føler sig overvåget af ledere. Dette oplever deltagerne i nærværende studie ikke, derimod oplever de, at deres fysiske præsentation kommenteres af andre. Ydermere fyldte konflikter og utryghed en del hos vores deltagere, hvilket er tematikker, som vi ikke har stødt på i den hidtidige forskning. Endelig fylder medarbejdernes helbred i den hidtidige forskning, hvorimod det ikke blev kommenteret på i vores studie. Efterfølgende er der en diskussion af de nuværende og foreslåede løsningsstrategier. Disse bliver både diskuteret i forhold til anbefalinger fra litteraturen samt i forhold til fordele og ulemper ved eventuel implementering af disse. Yderligere er der en diskussion af forskningstilgangen i forhold til idealet om at leve op til PAR samt en diskussion af forskningskvalitet. Diskussionen af kvalitet relaterer sig både til den forskningsmæssige kvalitet af selve undersøgelsen samt kvaliteten af fundene. Afslutningsvis diskuteres eventuelle begrænsninger ved nærværende undersøgelse samt implikationer. Her ses der nærmere på, hvad der er behov for i fremtidig forskning og hvilke anbefalinger vi har til indførelse af fleksible arbejdspladser i praksis på baggrund af vores undersøgelse og nye viden.

Opsummerende kan det konkluderes, at medarbejderne oplever konsekvenser ved at arbejde på en fleksibel arbejdsplads. Vi har i nærværende undersøgelse identificeret både positive og negative konsekvenser, hvor der er en overvægt af negative, hvorfor disse forekommer at overskygge de positive. Der eksisterer på nuværende tidspunkt løsningsstrategier, som medarbejderne og organisationen benytter sig af for at mindske negative konsekvenser. I undersøgelsen fremlægges en række foreslåede løsningsstrategier af medarbejderne, som kan være aktuelle at implementere og teste, hvorvidt disse kan bruges i forsøget på at mindske de negative konsekvenser. Hvor-

vidt disse præsenterede løsningsstrategier fungerer i praksis i øvrige organisationer, kan afhænge af en række faktorer. Vi anbefaler en løbende dialog og sparring mellem ledere og medarbejdere for bedst muligt at imødekomme de negative konsekvenser.

8. Pensumliste

Pensum ialt: 2674 s.

Genbrugt pensum: 215 s.

- Genbrugt pensum er markeret med *

Alvesson, M. (2003). Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. *The Academy of Management Review*, 28(1), 13–33. <https://doi.org/10.2307/30040687>

Avery, C. & Zabel, D. (2001). An Introduction to Flexible Work. In: Avery, C. & Zabel, D. (Eds) *The Flexible Workplace: A Sourcebook of Information and Research* (pp. 1-36). USA: Greenwood Publishing Group

Baker, J. D. (2016). The Purpose, Process, and Methods of Writing a Literature Review. *AORN Journal*, 103(3), 265–269. <https://doi.org/10.1016/j.aorn.2016.01.016>

Bergström, J., Miller, M., & Horneij, E. (2015). Work environment perceptions following relocation to open-plan offices: A twelve-month longitudinal study. *Work (Reading, Mass.)*, 50(2), 221–228. <https://doi.org/10.3233/WOR-131798>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Brennan, A., Chugh, J.S., & Kline, T. (2002). Traditional versus open office design. A longitudinal field study. *Environment and Behavior*, 34(3), 279-299. SAGE Publications

-
- Brown, G. (2009). Claiming a corner at work: Measuring employee territoriality in their workspaces. *Journal of Environmental Psychology*, 29(1), 44–52. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2008.05.004>
- Candido, C., Thomas, L., Haddad, S., Zhang, F., Mackey, M., & Ye, W. (2019). Designing activity-based workspaces: satisfaction, productivity and physical activity. *Building Research and Information : The International Journal of Research, Development and Demonstration*, 47(3), 275–289. <https://doi.org/10.1080/09613218.2018.1476372>
- Chafi, M. B., & Rolfö, L. (2019). Policies in Activity-based Flexible Offices -'I am sloppy with clean-desking. We don't really know the rules.'. *Ergonomics*, 62(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/00140139.2018.1516805>
- Chafi, M. B., Harder, M., & Danielsson, C. B. (2020). Workspace preferences and non-preferences in Activity-based Flexible Offices: Two case studies. *Applied Ergonomics*, 83, 102971–102981. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2019.102971>
- Choi, M., & Kim, D. (2015). The influence of the co-working office environment characteristics on information security awareness and behavior. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 21(3), 97–122.
- Colenberg, S., Appel-Meulenbroek, R., Romero Herrera, N., & Keyson, D. (2021). Conceptualizing social well-being in activity-based offices. *Journal of Managerial Psychology*, 36(4), 327–343. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2019-0529>
- Clarke, V. & Braun, V. (2017) Thematic analysis. *The Journal of Positive Psychology*, 12(3), 297-298. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1262613>
-

-
- Collin, F. (2015). Socialkonstruktivisme. In: Jacobsen, M. H., Lippert-Rasmussen, K. & Nedergaard, P. (Eds.). *Videnskabsteori i statskundskab, sociologi og forvaltning* (3rd ed., pp. 325-364). København: Hans Reitzels Forlag*
- Daniels, S. (1994). The hot desk shuffle. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 43(7), 7. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/hot-desk-shuffle/docview/218379523/se-2>
- Danielsson, C. B., & Bodin, L. (2009). DIFFERENCE IN SATISFACTION WITH OFFICE ENVIRONMENT AMONG EMPLOYEES IN DIFFERENT OFFICE TYPES. *Journal of Architectural and Planning Research*, 26(3), 241–257. <http://www.jstor.org/stable/43030872>
- Danielsson, C. B., & Theorell, T. (2019). Office Employees' Perception of Work-space Contribution: A Gender and Office Design Perspective. *Environment and Behavior*, 51(9–10), 995–1026. <https://doi.org/10.1177/0013916518759146>
- Danielsson, C. B., Wulff, C., & Westerlund, H. (2013). Is perception of leadership influenced by office environment? *Journal of Corporate Real Estate*, 15(3/4), 194–212. <https://doi.org/10.1108/JCRE-03-2013-0008>
- Ding, S. (2008). Users' privacy preferences in open plan offices. *Facilities (Bradford, West Yorkshire, England)*, 26(9/10), 401–417. <https://doi.org/10.1108/02632770810885751>
- Fincke, I., Hieb, A., Harth, V., & Mache, S. (2020). Activity-based working: Qualitative analysis of working conditions and health-related outcomes. *Work (Reading, Mass.)*, 67(3), 625–639. <https://doi.org/10.3233/wor-203313>

-
- Gaudiino, M., Van den Broeck, A., & Verbruggen, M. (2023). The role of switching frequency, task variety and motivation in activity-based working: When does the switch fit? *Journal of Environmental Psychology*, 89, 102039-102050. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2023.102039>
- Göçer, Ö., Göçer, K., Karahan, E. E., & Oygür, I. I. (2018). Exploring mobility & workplace choice in a flexible office through post-occupancy evaluation. *Ergonomics*, 61(2), 226–242. <https://doi.org/10.1080/00140139.2017.1349937>
- Haynes, B., Suckley, L., & Nunnington, N. (2017). Workplace productivity and office type: An evaluation of office occupier differences based on age and gender. *Journal of Corporate Real Estate*, 19(2), 111–138. <https://doi.org/10.1108/JCRE-11-2016-0037>
- Haapakangas, A., Hallman, D. M., Mathiassen, S. E., & Jahncke, H. (2019). The effects of moving into an activity-based office on communication, social relations and work demands – A controlled intervention with repeated follow-up. *Journal of Environmental Psychology*, 66, 101341-101349. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2019.101341>
- Haapakangas, A., Hongisto, V., Eerola, M., & Kuusisto, T. (2017). Distraction distance and perceived disturbance by noise—An analysis of 21 open-plan offices. *The Journal of the Acoustical Society of America*, 141(1), 127–136. <https://doi.org/10.1121/1.4973690>
- Haapakangas, A., Hongisto, V., Varjo, J., & Lahtinen, M. (2018). Benefits of quiet workspaces in open-plan offices – Evidence from two office relocations. *Journal of Environmental Psychology*, 56, 63–75. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2018.03.003>
-

-
- Halkier, B. (2020). Fokusgrupper. In: Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (Eds), *Kvalitative metoder. En grundbog* (3rd ed., pp. 167-184). København: Hans Reitzels Forlag*
- Halkier, B. (2016). *Fokusgrupper* (3rd ed.). Viborg: Samfundslitteratur
- Hirst, A. (2011). Settlers, vagrants and mutual indifference: unintended consequences of hot-desking. *Journal of Organizational Change Management*, 24(6), 767–788. <https://doi.org/10.1108/09534811111175742>
- Hua, Y., Loftness, V., Heerwagen, J. H., & Powell, K. M. (2011). Relationship Between Workplace Spatial Settings and Occupant-Perceived Support for Collaboration. *Environment and Behavior*, 43(6), 807–826. <https://doi.org/10.1177/0013916510364465>
- Jahncke, H., Hygge, S., Halin, N., Green, A. M., & Dimberg, K. (2011). Open-plan office noise: Cognitive performance and restoration. *Journal of Environmental Psychology*, 31(4), 373–382. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2011.07.002>
- Kim, J., & de Dear, R. (2013). Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 18–26. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.06.007>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). Ethiske spørgsmål i forbindelse med interview. In: Kvale, S. & Brinkmann, S. (Eds). *Interview. Introduktion til et håndværk* (2nd ed., pp. 79-98). København: Hans Reitzels Forlag*
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). Interviewvariationer. In: Kvale, S. & Brinkmann, S. (Eds). *Interview. Introduktion til et håndværk* (2nd ed., pp. 163-181). København: Hans Reitzels Forlag*
-

-
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). Tematisering og design af en interviewundersøgelse. In: Kvale, S. & Brinkmann, S. (Eds). *Interview. Introduktion til et håndværk* (2nd ed., pp. 119-142). København: Hans Reitzels Forlag*
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). Transskription af interview. In: Kvale, S. & Brinkmann, S. (Eds). *Interview. Introduktion til et håndværk* (2nd ed., pp. 199-210). København: Hans Reitzels Forlag*
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). Udførelse af et interview. In: Kvale, S. & Brinkmann, S. (Eds). *Interview. Introduktion til et håndværk* (2nd ed., pp. 143-162). København: Hans Reitzels Forlag*
- Lanfer, S. S. L, Becker, C., & Goritz, A. S. (2021). Well-being in open space offices: The role of office features and psychosocial working conditions. *Work (Reading, Mass.)*, 68(2), 317–332. <https://doi.org/10.3233/WOR-203378>
- Lawson, H. A., Caringi, J. C., Pyles, L., Jurkowski, J. M., & Bozlak, C. T. (2015). *Participatory action research*. Oxford: Oxford University Press.
- Lee, S. Y., & Brand, J. L. (2005). Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes. *Journal of Environmental Psychology*, 25(3), 323–333. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2005.08.001>
- Limborg, H. Jørgen. (2002). *Den risikable fleksibilitet : på vej mod et “nyt” arbejdsmiljø*. København: Frydenlund.
- Lusa, S., Käpykangas, S. M., Ansio, H., Houni, P., & Uitti, J. (2019). Employee Satisfaction With Working Space and Its Association With Well-Being—A Cross-Sectional Study in a Multi-Space Office. *Frontiers in Public Health*, 7, 358–366. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2019.00358>

-
- Machi, L. A., & McEvoy, B. T. (2022). Introduction. Doing and Producing a Literature Re-view. In: Machi, L. A. & McEvoy, B. T. (Eds.). *The literature review: six steps to success* (4th ed., pp. 2-22). SAGE Publications
- Maher, A., & von Hippel, C. (2005). Individual differences in employee reactions to open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 25(2), 219–229. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2005.05.002>
- Monaghan, N., & Ayoko, O. B. (2019). Open-plan office, employees' enactment, interpretations and reactions to territoriality. *International Journal of Manpower*, 40(2), 228–245. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2017-0270>
- Morrison, R. L., & Macky, K. A. (2017). The demands and resources arising from shared office spaces. *Applied Ergonomics*, 60, 103–115. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2016.11.007>
- Morrison, R. L., & Smollan, R. K. (2020). Open plan office space? If you're going to do it, do it right: A fourteen-month longitudinal case study. *Applied Ergonomics*, 82, 102933–102933. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2019.102933>
- Morrison, R. L., & Stahlmann-Brown, P. (2021). Perceptions and performance of knowledge workers transitioning from single-cell offices to shared workspaces: evidence from panel data. *Journal of Managerial Psychology*, 36(4), 366–381. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2019-0531>
- Nanayakkara, K., Wilkinson, S., & Halvitigala, D. (2021). Influence of dynamic changes of workplace on organisational culture. *Journal of Management & Organization*, 27, 1003-1020. doi:10.1017/jmo.2021.69

-
- Navrbjerg, S. E. (1999). *Nye arbejdsorganiseringer, fleksibilitet og decentralisering : Et sociologisk case-studie af fem industrivirksomheders organisering og samarbejdsforhold*. København: Jurist- og økonomforbundets Forlag.
- Nielsen, L. D, Nielsen, K. A., Madsen, E. M., & Petersen, K. H. (2010). *Fleksibilitet, flygtighed og frirum - en kritisk diagnose af det senmoderne arbejdsliv*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag
- Otterbring, T., Pareigis, J., Wästlund, E., Makrygiannis, A., & Lindström, A. (2018). The relationship between office type and job satisfaction: Testing a multiple mediation model through ease of interaction and well-being. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 44(3), 330–334. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3707>
- Parkinson, T., Schiavon, S., Kim, J., & Betti, G. (2023). Common sources of occupant dissatisfaction with workspace environments in 600 office buildings. *Buildings & Cities*, 4(1), 17–35. <https://doi.org/10.5334/bc.274>
- Pejtersen, J., Allermann, L., Kristensen, T. S., & Poulsen, O. M. (2006). Indoor climate, psychosocial work environment and symptoms in open-plan offices. *Indoor Air*, 16, 392-401. Doi:10.1111/j.1600-0668.2006.00444.x
- Pitt, M., & Bennett, J. (2008). Workforce ownership of space in a space sharing environment. *Journal of Facilities Management*, 6(4), 290–302. <https://doi.org/10.1108/14725960810908154>
- Rasila, H., & Rothe, P. (2012). A problem is a problem is a benefit? Generation Y perceptions of open-plan offices. *Property Management*, 30(4), 362–375. <https://doi.org/10.1108/02637471211249506>

-
- Reilly, P. (2001). *Flexibility at work: balancing the interests of employer and employee*. Burlington, Vt.; Gower.
- Roelofsen, P. (2008). Performance loss in open-plan offices due to noise by speech. *Journal of Facilities Management*, 6(3), 202–211.
<https://doi.org/10.1108/14725960810885970>
- Rogers, S. L., Edwards, S. J., & Perera, R. (2018). The Impact of Shared Versus Individual Office Space on Therapist Appraisal of Their Work Environment. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 13(1), i26-.
<https://doi.org/10.24083/apjhm.v13i1.33>
- Roskam, E. (2016). Using Participatory Action Research Methodology to Improve Worker Health. In: Schnall, P. L., Dobson, M., Roskam, E., & Elling, R. H. (Eds). *Unhealthy Work: Causes, Consequences, Cures* (pp. 211-228). London: Taylor and Francis.*
- Rücker, M., Eismann, T. T., Meinel, M., Söllner, A., & Voigt, K.-I. (2023). Balancing privacy and communication in activity-based workspaces: a longitudinal study. *Journal of Corporate Real Estate*, 25(3), 181–204.
<https://doi.org/10.1108/JCRE-11-2021-0038>
- Salvadori, F., Hindmarsh, J., & Heath, C. (2023). Reconciling knowledge sharing with individual tasks: interaction and interruptions in the open-plan office. *Culture and Organization*, 29(2), 93–110.
<https://doi.org/10.1080/14759551.2022.2140805>
- Samani, S. A., Rasid, S. Z. A., & Sofian, S. (2017). The Influence of Personal Control and Environmental Distraction in Open-Plan Offices on Creative Outcome. *Performance Improvement Quarterly*, 30(1), 5–28.
<https://doi.org/10.1002/piq.21239>
-

-
- Sarkar, S., & Bhatia, G. (2021). Writing and appraising narrative reviews. *Journal of Clinical and Scientific Research*, 10(3), 169–172. https://doi.org/10.4103/jcsr.jcsr_1_21
- Saval, N. (2014). OPEN PLANS. In: Saval, N. (Eds). *Cubed: A Secret History of the Workplace* (pp. 348-417). USA: Doubleday
- Shafaghat, A., Keyvanfar, A., Ferwati, M. S., & Alizadeh, T. (2015). Enhancing staff's satisfaction with comfort toward productivity by sustainable Open Plan Office Design. *Sustainable Cities and Society*, 19, 151–164. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2015.08.001>
- Sundstrom, E. (1986). Symbolic workspace: Self-identity and status. In: Sundstrom, E. (Eds.). *WORK PLACES. The psychology of the physical environment in offices and factories* (pp. 217-251). USA: Cambridge University Press
- Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (2020). Interviewet: samtalen som forskningsmetode. In: Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (Eds), *Kvalitative metoder. En grundbog (3rd ed., pp. 33-63)*. København: Hans Reitzels Forlag*
- Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (2020). Kvalitet i kvalitative studier. In: Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (Eds), *Kvalitative metoder. En grundbog (3rd ed., pp. 657-670)*. København: Hans Reitzels Forlag*
- Taskin, L., Parmentier, M., & Stinglhamber, F. (2019). The dark side of office designs: towards de-humanization. *New Technology, Work, and Employment*, 34(3), 262–284. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12150>

-
- Van der Voordt, T. J. M. (2004). Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces. *Journal of Corporate Real Estate*, 6(2), 133–148.
<https://doi.org/10.1108/14630010410812306>
- Vega, R. J. C., Gale, S. P., Kim, Y., Hong, S., & Yang, E. (2020). Does an open-plan office actually work? A workplace gap analysis: importance and perceived support of key activities. *Journal of Corporate Real Estate*, 22(4), 261–277.
<https://doi.org/10.1108/JCRE-03-2020-0014>
- Watson, R. I. (1978). The Sentence Completion Methods. In Benjamin B. Wolman (Eds.). *Clinical Diagnosis of Mental Disorders - A Handbook* (pp. 255-281). New York: Springer
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., & Sharifiatashgah, M. (2019). The emergence of deviant behaviors in the physical work environment: A study of workers in open offices. *International Journal of Manpower*, 40(5), 1012–1026.
<https://doi.org/10.1108/IJM-09-2018-0307>

9. Litteraturliste

- Alvesson, M. (2003). Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. *The Academy of Management Review*, 28(1), 13–33. <https://doi.org/10.2307/30040687>
- Avery, C. & Zabel, D. (2001). An Introduction to Flexible Work. In: Avery, C. & Zabel, D. (Eds) *The Flexible Workplace: A Sourcebook of Information and Research* (pp. 1-36). USA: Greenwood Publishing Group
- Baker, J. D. (2016). The Purpose, Process, and Methods of Writing a Literature Review. *AORN Journal*, 103(3), 265–269. <https://doi.org/10.1016/j.aorn.2016.01.016>
- Bergström, J., Miller, M., & Horneij, E. (2015). Work environment perceptions following relocation to open-plan offices: A twelve-month longitudinal study. *Work (Reading, Mass.)*, 50(2), 221–228. <https://doi.org/10.3233/WOR-131798>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brennan, A., Chugh, J.S., & Kline, T. (2002). Traditional versus open office design. A longitudinal field study. *Environment and Behavior*, 34(3), 279-299. SAGE Publications
- Brown, G. (2009). Claiming a corner at work: Measuring employee territoriality in their workspaces. *Journal of Environmental Psychology*, 29(1), 44–52. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2008.05.004>

-
- Candido, C., Thomas, L., Haddad, S., Zhang, F., Mackey, M., & Ye, W. (2019). Designing activity-based workspaces: satisfaction, productivity and physical activity. *Building Research and Information : The International Journal of Research, Development and Demonstration*, 47(3), 275–289. <https://doi.org/10.1080/09613218.2018.1476372>
- Chafi, M. B., & Rolfö, L. (2019). Policies in Activity-based Flexible Offices -'I am sloppy with clean-desking. We don't really know the rules.'. *Ergonomics*, 62(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/00140139.2018.1516805>
- Chafi, M. B., Harder, M., & Danielsson, C. B. (2020). Workspace preferences and non-preferences in Activity-based Flexible Offices: Two case studies. *Applied Ergonomics*, 83, 102971–102981. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2019.102971>
- Choi, M., & Kim, D. (2015). The influence of the co-working office environment characteristics on information security awareness and behavior. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 21(3), 97–122.
- Colenberg, S., Appel-Meulenbroek, R., Romero Herrera, N., & Keyson, D. (2021). Conceptualizing social well-being in activity-based offices. *Journal of Managerial Psychology*, 36(4), 327–343. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2019-0529>
- Clarke, V. & Braun, V. (2017) Thematic analysis. *The Journal of Positive Psychology*, 12(3), 297-298. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1262613>
- Collin, F. (2015). Socialkonstruktivisme. In: Jacobsen, M. H., Lippert-Rasmussen, K. & Nedergaard, P. (Eds.). *Videnskabsteori i statskundskab, sociologi og forvaltning* (3rd ed., pp. 325-364). København: Hans Reitzels Forlag

-
- Daniels, S. (1994). The hot desk shuffle. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 43(7), 7. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/hot-desk-shuffle/docview/218379523/se-2>
- Danielsson, C. B., & Bodin, L. (2009). DIFFERENCE IN SATISFACTION WITH OFFICE ENVIRONMENT AMONG EMPLOYEES IN DIFFERENT OFFICE TYPES. *Journal of Architectural and Planning Research*, 26(3), 241–257. <http://www.jstor.org/stable/43030872>
- Danielsson, C. B., & Theorell, T. (2019). Office Employees' Perception of Work-space Contribution: A Gender and Office Design Perspective. *Environment and Behavior*, 51(9–10), 995–1026.
<https://doi.org/10.1177/0013916518759146>
- Danielsson, C. B., Wulff, C., & Westerlund, H. (2013). Is perception of leadership influenced by office environment? *Journal of Corporate Real Estate*, 15(3/4), 194–212. <https://doi.org/10.1108/JCRE-03-2013-0008>
- Ding, S. (2008). Users' privacy preferences in open plan offices. *Facilities (Bradford, West Yorkshire, England)*, 26(9/10), 401–417.
<https://doi.org/10.1108/02632770810885751>
- Fincke, I., Hieb, A., Harth, V., & Mache, S. (2020). Activity-based working: Qualitative analysis of working conditions and health-related outcomes. *Work (Reading, Mass.)*, 67(3), 625–639. <https://doi.org/10.3233/wor-203313>
- Gaudiino, M., Van den Broeck, A., & Verbruggen, M. (2023). The role of switching frequency, task variety and motivation in activity-based working: When does the switch fit? *Journal of Environmental Psychology*, 89, 102039-102050.
<https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2023.102039>
-

-
- Göçer, Ö., Göçer, K., Karahan, E. E., & Oygür, I. I. (2018). Exploring mobility & workplace choice in a flexible office through post-occupancy evaluation. *Ergonomics*, 61(2), 226–242. <https://doi.org/10.1080/00140139.2017.1349937>
- Haynes, B., Suckley, L., & Nunnington, N. (2017). Workplace productivity and office type: An evaluation of office occupier differences based on age and gender. *Journal of Corporate Real Estate*, 19(2), 111–138. <https://doi.org/10.1108/JCRE-11-2016-0037>
- Haapakangas, A., Hallman, D. M., Mathiassen, S. E., & Jahncke, H. (2019). The effects of moving into an activity-based office on communication, social relations and work demands – A controlled intervention with repeated follow-up. *Journal of Environmental Psychology*, 66, 101341–101349. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2019.101341>
- Haapakangas, A., Hongisto, V., Eerola, M., & Kuusisto, T. (2017). Distraction distance and perceived disturbance by noise—An analysis of 21 open-plan offices. *The Journal of the Acoustical Society of America*, 141(1), 127–136. <https://doi.org/10.1121/1.4973690>
- Haapakangas, A., Hongisto, V., Varjo, J., & Lahtinen, M. (2018). Benefits of quiet workspaces in open-plan offices – Evidence from two office relocations. *Journal of Environmental Psychology*, 56, 63–75. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2018.03.003>
- Halkier, B. (2020). Fokusgrupper. In: Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (Eds), *Kvalitative metoder. En grundbog* (3rd ed., pp. 167–184). København: Hans Reitzels Forlag
- Halkier, B. (2016). *Fokusgrupper* (3rd ed.). Viborg: Samfundslitteratur
-

-
- Hirst, A. (2011). Settlers, vagrants and mutual indifference: unintended consequences of hot-desking. *Journal of Organizational Change Management*, 24(6), 767–788. <https://doi.org/10.1108/09534811111175742>
- Hua, Y., Loftness, V., Heerwagen, J. H., & Powell, K. M. (2011). Relationship Between Workplace Spatial Settings and Occupant-Perceived Support for Collaboration. *Environment and Behavior*, 43(6), 807–826. <https://doi.org/10.1177/0013916510364465>
- Jahncke, H., Hygge, S., Halin, N., Green, A. M., & Dimberg, K. (2011). Open-plan office noise: Cognitive performance and restoration. *Journal of Environmental Psychology*, 31(4), 373–382. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2011.07.002>
- Kim, J., & de Dear, R. (2013). Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 18–26. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.06.007>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). Ethiske spørgsmål i forbindelse med interview. In: Kvale, S. & Brinkmann, S. (Eds). *Interview. Introduktion til et håndværk* (2nd ed., pp. 79-98). København: Hans Reitzels Forlag
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). Interviewvariationer. In: Kvale, S. & Brinkmann, S. (Eds). *Interview. Introduktion til et håndværk* (2nd ed., pp. 163-181). København: Hans Reitzels Forlag
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). Tematisering og design af en interviewundersøgelse. In: Kvale, S. & Brinkmann, S. (Eds). *Interview. Introduktion til et håndværk* (2nd ed., pp. 119-142). København: Hans Reitzels Forlag

-
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). Transskription af interview. In: Kvale, S. & Brinkmann, S. (Eds). *Interview. Introduktion til et håndværk* (2nd ed., pp. 199-210). København: Hans Reitzels Forlag
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). Udførelse af et interview. In: Kvale, S. & Brinkmann, S. (Eds). *Interview. Introduktion til et håndværk* (2nd ed., pp. 143-162). København: Hans Reitzels Forlag
- Lanfer, S. S. L, Becker, C., & Goritz, A. S. (2021). Well-being in open space offices: The role of office features and psychosocial working conditions. *Work (Reading, Mass.)*, 68(2), 317–332. <https://doi.org/10.3233/WOR-203378>
- Lawson, H. A., Caringi, J. C., Pyles, L., Jurkowski, J. M., & Bozlak, C. T. (2015). *Participatory action research*. Oxford: Oxford University Press.
- Lee, S. Y., & Brand, J. L. (2005). Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes. *Journal of Environmental Psychology*, 25(3), 323–333. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2005.08.001>
- Limborg, H. Jørgen. (2002). *Den risikable fleksibilitet : på vej mod et “nyt” arbejdsmiljø*. København: Frydenlund.
- Lusa, S., Käpykangas, S. M., Ansio, H., Houni, P., & Uitti, J. (2019). Employee Satisfaction With Working Space and Its Association With Well-Being—A Cross-Sectional Study in a Multi-Space Office. *Frontiers in Public Health*, 7, 358–366. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2019.00358>
- Machi, L. A., & McEvoy, B. T. (2022). Introduction. Doing and Producing a Literature Re-view. In: Machi, L. A. & McEvoy, B. T. (Eds.). *The literature re-view: six steps to success* (4th ed., pp. 2-22). SAGE Publications

-
- Maher, A., & von Hippel, C. (2005). Individual differences in employee reactions to open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 25(2), 219–229. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2005.05.002>
- Monaghan, N., & Ayoko, O. B. (2019). Open-plan office, employees' enactment, interpretations and reactions to territoriality. *International Journal of Manpower*, 40(2), 228–245. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2017-0270>
- Morrison, R. L., & Macky, K. A. (2017). The demands and resources arising from shared office spaces. *Applied Ergonomics*, 60, 103–115. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2016.11.007>
- Morrison, R. L., & Smollan, R. K. (2020). Open plan office space? If you're going to do it, do it right: A fourteen-month longitudinal case study. *Applied Ergonomics*, 82, 102933–102933. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2019.102933>
- Morrison, R. L., & Stahlmann-Brown, P. (2021). Perceptions and performance of knowledge workers transitioning from single-cell offices to shared workspaces: evidence from panel data. *Journal of Managerial Psychology*, 36(4), 366–381. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2019-0531>
- Nanayakkara, K., Wilkinson, S., & Halvitigala, D. (2021). Influence of dynamic changes of workplace on organisational culture. *Journal of Management & Organization*, 27, 1003–1020. doi:10.1017/jmo.2021.69
- Navrbjerg, S. E. (1999). *Nye arbejdsorganiseringer, fleksibilitet og decentralisering : Et sociologisk case-studie af fem industrivirksomheders organisering og samarbejdsforhold*. København: Jurist- og økonomforbundets Forlag.

-
- Nielsen, L. D, Nielsen, K. A., Madsen, E. M., & Petersen, K. H. (2010). *Fleksibilitet, flygtighed og frirum - en kritisk diagnose af det senmoderne arbejdsliv*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag
- Otterbring, T., Pareigis, J., Wästlund, E., Makrygiannis, A., & Lindström, A. (2018). The relationship between office type and job satisfaction: Testing a multiple mediation model through ease of interaction and well-being. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 44(3), 330–334. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3707>
- Parkinson, T., Schiavon, S., Kim, J., & Betti, G. (2023). Common sources of occupant dissatisfaction with workspace environments in 600 office buildings. *Buildings & Cities*, 4(1), 17–35. <https://doi.org/10.5334/bc.274>
- Pejtersen, J., Allermann, L., Kristensen, T. S., & Poulsen, O. M. (2006). Indoor climate, psychosocial work environment and symptoms in open-plan offices. *Indoor Air*, 16, 392-401. Doi:10.1111/j.1600-0668.2006.00444.x
- Pitt, M., & Bennett, J. (2008). Workforce ownership of space in a space sharing environment. *Journal of Facilities Management*, 6(4), 290–302. <https://doi.org/10.1108/14725960810908154>
- Rasila, H., & Rothe, P. (2012). A problem is a problem is a benefit? Generation Y perceptions of open-plan offices. *Property Management*, 30(4), 362–375. <https://doi.org/10.1108/02637471211249506>
- Reilly, P. (2001). *Flexibility at work: balancing the interests of employer and employee*. Burlington, Vt.; Gower.

-
- Roelofsen, P. (2008). Performance loss in open-plan offices due to noise by speech. *Journal of Facilities Management*, 6(3), 202–211. <https://doi.org/10.1108/14725960810885970>
- Rogers, S. L., Edwards, S. J., & Perera, R. (2018). The Impact of Shared Versus Individual Office Space on Therapist Appraisal of Their Work Environment. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 13(1), i26-. <https://doi.org/10.24083/apjhm.v13i1.33>
- Roskam, E. (2016). Using Participatory Action Research Methodology to Improve Worker Health. In: Schnall, P. L., Dobson, M., Roskam, E., & Elling, R. H. (Eds). *Unhealthy Work : Causes, Consequences, Cures* (pp. 211-228). London: Taylor and Francis.
- Rücker, M., Eismann, T. T., Meinel, M., Söllner, A., & Voigt, K.-I. (2023). Balancing privacy and communication in activity-based workspaces: a longitudinal study. *Journal of Corporate Real Estate*, 25(3), 181–204. <https://doi.org/10.1108/JCRE-11-2021-0038>
- Salvadori, F., Hindmarsh, J., & Heath, C. (2023). Reconciling knowledge sharing with individual tasks: interaction and interruptions in the open-plan office. *Culture and Organization*, 29(2), 93–110. <https://doi.org/10.1080/14759551.2022.2140805>
- Samani, S. A., Rasid, S. Z. A., & Sofian, S. (2017). The Influence of Personal Control and Environmental Distraction in Open-Plan Offices on Creative Outcome. *Performance Improvement Quarterly*, 30(1), 5–28. <https://doi.org/10.1002/piq.21239>

-
- Sarkar, S., & Bhatia, G. (2021). Writing and appraising narrative reviews. *Journal of Clinical and Scientific Research*, 10(3), 169–172. https://doi.org/10.4103/jcsr.jcsr_1_21
- Saval, N. (2014). OPEN PLANS. In: Saval, N. (Eds). *Cubed: A Secret History of the Workplace* (pp. 348-417). USA: Doubleday
- Shafaghat, A., Keyvanfar, A., Ferwati, M. S., & Alizadeh, T. (2015). Enhancing staff's satisfaction with comfort toward productivity by sustainable Open Plan Office Design. *Sustainable Cities and Society*, 19, 151–164. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2015.08.001>
- Sundstrom, E. (1986). Symbolic workspace: Self-identity and status. In: Sundstrom, E. (Eds.). *WORK PLACES. The psychology of the physical environment in offices and factories* (pp. 217-251). USA: Cambridge University Press
- Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (2020). Interviewet: samtalen som forskningsmetode. In: Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (Eds), *Kvalitative metoder. En grundbog (3rd ed., pp. 33-63)*. København: Hans Reitzels Forlag
- Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (2020). Kvalitet i kvalitative studier. In: Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (Eds), *Kvalitative metoder. En grundbog (3rd ed., pp. 657-670)*. København: Hans Reitzels Forlag
- Taskin, L., Parmentier, M., & Stinglhamber, F. (2019). The dark side of office designs: towards de-humanization. *New Technology, Work, and Employment*, 34(3), 262–284. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12150>
- Van der Voordt, T. J. M. (2004). Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces. *Journal of Corporate Real Estate*, 6(2), 133–148. <https://doi.org/10.1108/14630010410812306>
-

-
- Vega, R. J. C., Gale, S. P., Kim, Y., Hong, S., & Yang, E. (2020). Does an open-plan office actually work? A workplace gap analysis: importance and perceived support of key activities. *Journal of Corporate Real Estate*, 22(4), 261–277. <https://doi.org/10.1108/JCRE-03-2020-0014>
- Watson, R. I. (1978). The Sentence Completion Methods. In Benjamin B. Wolman (Eds.). *Clinical Diagnosis of Mental Disorders - A Handbook* (pp. 255-281). New York: Springer
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., & Sharifiatashgah, M. (2019). The emergence of deviant behaviors in the physical work environment: A study of workers in open offices. *International Journal of Manpower*, 40(5), 1012–1026. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2018-0307>