



Följderna av ett aktivitetsbaserat kontor -

En uppsats gällande produktivitet och arbetsmiljö

Kandidatuppsats 15 hp
Företagsekonomiska institutionen
Uppsala universitet
VT 2019

Datum för inlämning: 2019-08-07

Författare: Viktor Öquist

Handledare: Jaan Grünberg

Sammandrag

Kontorslösningar med olika typer av utrymmen, så kallade aktivitetsbaserade kontor, blir allt vanligare bland svenska organisationer. Utspridningen av denna kontorstyp är mycket omstridd. Tydligt är att det vanligen pratas om ämnet ur ett finansiellt kostnadssparande perspektiv. I denna uppsats har en fallstudie av en organisation som har genomgått skiftet från ett klassiskt cellrumskontor till ett aktivitetsbaserat kontor. Uppsatsen söker svar på frågeställningen *Hur påverkar implementeringen av ett aktivitetsbaserat kontor anställdas produktivitet?*. För att undersöka hur produktiviteten har påverkats används en teoretisk modell som visar på en anställds produktivitet är beroende av den anställdes välmående på arbetsplatsen. Sex stycken intervjuer har hållits och interna dokument från organisationen har varit del av underlaget. Studiens resultat visar på att implementeringen av ett aktivitetsbaserat kontor leder till en förbättring av de anställdas välmående på arbetet och därmed en förbättring i produktiviteten. Utöver detta framkommer det att organisationen kraftigt har minskat sin kontorsyta och att det aktivitetsbaserade kontoret därmed är en metod för att spara pengar. Dessutom har studien funnit att det är av stor vikt att ledarskapet inom en organisation förändras då organisationen går från en klassisk till en aktivitetsbaserad kontorsmiljö.

Nyckelord: Aktivitetsbaserat kontor, Aktivitetsbaserat, AKB, produktivitet, arbetsmiljö, välmående, ledarskap, kontor

Innehållsförteckning

Sammandrag	1
1. Introduktion	1
1.1 Frågeställning	3
2. Teoretisk referensram	4
2.1 Arbetsmiljö och produktivitet	4
2.1.1 Välmående på arbetsplatsen	5
2.1.2 Fysisk arbetsmiljö	5
2.1.3 Psykosocial arbetsmiljö	5
2.1.4 Individens välmående	6
2.1.5 Organisationens arbetsmiljöpraxis	6
2.2 Utformning av kontor	6
2.2.1 Det klassiska kontoret	7
2.2.2 Det flexibla kontoret	7
2.2.3 Det aktivitetsbaserade kontoret	7
3. Metod	10
3.1 Diskussion av metodval	10
3.2 Urval	11
3.3 Operationalisering	11
3.4 Studieobjekt	11
3.5 Etiskt förhållningssätt	12
3.6 Problem med metoden	12
4. Resultat	14
4.1 Kontoret idag	14
4.2 Förändringar i kontorsyta	14
4.3 Ledningens motiv för implementeringen av ett aktivitetsbaserat kontor	14
4.3.1 Vilka motiv medarbetare upplevde	15
4.3.2 Vilka motiv chefer upplevde	15
4.4 Inför flytten	15
4.4.1 Förväntningar inför flytten	16
4.5 Tillgänglighet på kontorsplatser i det aktivitetsbaserade kontoret	16
4.6 Förändringar i arbetssätt efter flytten	17
4.6.3 Kreativitet och innovation	19
4.7 Arbetsmiljö	19
5. Analys	21
5.1 Fysisk miljö	21
5.2 Psykosocial miljö	22

5.3 Individens välmående.....	22
5.4 Organisationens arbetslivspraxis.....	22
5.5 Finansiella faktorer.....	23
5.6 Övriga upptäckter.....	23
6. Slutsats	24
6.1 Framtida forskning	24
Referenser.....	26
Bilaga 1 – Intervjuguide för intervjuer med medarbetare	28
Bilaga 2 – Intervjuguide för intervju med chef	30

1. Introduktion

Aktivitetsbaserade kontor blir allt vanligare bland organisationer i Sverige (Bäcklander et al., 2019). Kostnader anknytna till fastigheter är inom många organisationer den näst högsta kostnaden, efter kostnaden för arbetskraft (Pole & Mackay, 2009). I en studie från 2006 uppgavs att den tidigare nämnda kostnadsstrukturen, där arbetskraft är den största kostnaden följt av fastighetskostnader på andra plats, gäller i 95 % av företag (Steiner, 2006). Därmed finns det ett tydligt incitament för organisationer att förändra hur deras kontor är designade för att kunna minska fastighetskostnaderna. I Stockholm är kostnaderna för en kontorsplats per år de sjunde högsta i världen och kostnaderna för kontorsplatser är överlag som högst i Västeuropa (Kuljanin, 2014). Detta gör att frågor rörande kontorskostnader är speciellt aktuella i Sverige och Västeuropa.

Stone och Luchetti (1985) insåg redan på 1980-talet att teknik i form av datorer och telefoni skulle leda till att det inte finns en generell kontorsmiljö som är optimal över olika typer av organisationer. Ljudnivån i ett öppet kontorslandskap kan vara ett störande moment för anställda som behöver koncentrera sig (Vischer, 2008), samtidigt som det finns fördelar med öppna kontor i form av en enklare kommunikation och en ökad känsla av tillhörighet och delaktighet (Stone & Luchetti, 1985). Stone och Luchettis (1985) forskning ledde till att de förespråkade något som kan ses som en föregångare till det aktivitetsbaserade kontoret. Däremot var det enligt dem inte möjligt att på den tiden vara utan sin fasta arbetsplats på grund av olika tillhörigheter som behövdes för att genomföra arbetet (ibid). Idag är detta något som har förändrats, då fysiskt material som papper inte på samma sätt används dagligen till följd av digitaliseringen. Den tekniska utvecklingen har lett till att det finns tjänster som kan lagra det material anställda behöver digitalt och den anställde behöver inte mer än sin dator för att utföra arbetet. Samtidigt har teknologins utveckling fortskridit och det är nu vanligt att anställda har en bärbar dator och mobiltelefon som gör att de kan utföra sitt arbete var och när som helst. Detta gör att anställda lättare kan kontaktas utanför arbetsplatsen och därmed vara mer produktiva under exempelvis resor (Cousins & Robey, 2015; Steiner, 2006). Dessutom finns det mer avancerade datorer och annan form av teknik som kan hjälpa anställda i arbetet. Det aktivitetsbaserade kontoret kan möjliggöra för organisationer att införskaffa avancerad teknik för att effektivisera arbetskraften utan att behöva investera i denna teknik till samtliga anställda (Stone och Luchetti, 1985). Att ha områden av kontoret designade för, och utrustade med,

specifik teknik som endast nyttjas ibland av anställda gör att samtliga kan ta del av tekniken när behovet finns, utan att organisationen köper in tekniken till hela arbetskraften.

Trots de fördelar som i teorin kan utvinnas ur ett aktivitetsbaserat kontor är motståndet mot detta starkt. Missnöje kring det aktivitetsbaserade kontoret rör ofta disharmoni gällande hur det aktivitetsbaserade kontoret är utformat (Van der Voordt, 2004). Anställdas upplevda behov av enskildhet har påvisats ha en negativ korrelation med deras nöjdhet gällande aktivitetsbaserade kontor (Hoendervanger et al., 2018). Anställda på ett kontor genomför under en vecka en mängd aktiviteter (Tabak, 2009) och behöver för dessa olika hjälpmedel såsom skrivbord, mötesrum, presentationsverktyg och dylikt (Meulenbroek et al., 2011). För att den anställda ska kunna vara nöjd med sin arbetsplats är det en förutsättning att arbetsplatsen tillfredsställer de behov och innehar de hjälpmedel som en anställd behöver för att utföra sitt arbete.

Vid utvärdering av förändringar i kontorsmiljön angav bara 12 % av företagen förbättrad produktivitet bland de anställda som en faktor av betydelse för att genomföra förändringen (Cushman & Wakefield, 2013). Kostnadsbesparingar och minskat lokalbehov, genom att minska antalet kontorsplatser är de vanligaste anledningarna till att implementera ett aktivitetsbaserat kontor (ibid). Samtidigt har aktivitetsbaserade kontor och spridningen av dessa mött motstånd och kritiserats både bland anställda och även i svensk media (Rolfö, 2018). De interna motsättningarna och de negativa förväntningarna som ofta uppkommer i samband med en organisations planer på ett skifte till ett aktivitetsbaserat kontor är något som är viktigt för ledningen att minimera och om möjligt helt undvika. För att få med sig de anställda i planering och genomförande av förändringsprocessen till aktivitetsbaserade kontorsmiljöer är det viktigt att belägga och kunna lyfta fram styrkor med denna typ av kontorsmiljöer. Därför är det intressant att undersöka och lyfta fram vilka värdeskapande resultat som kan uppnås inom en organisation genom att skapa aktivitetsbaserade arbetsplatser. I denna uppsats kommer resultat av aktivitetsbaserade kontor i första hand att fokusera på de anställdas produktivitet i arbetet. Utöver detta kommer även de finansiella följderna av ett aktivitetsbaserat kontor att undersökas. En kvalitativ studie av en organisation som har genomgått förändringen från ett klassiskt till ett aktivitetsbaserat kontor kommer därför att genomföras med syfte att bidra med beslutsunderlag för organisationer som står inför samma skifte. Det finns en förhoppning om att resultatet ska kunna bidra till ett bättre beslutsunderlag som kan användas för att förankra och motivera förändringen till aktivitetsbaserade kontorsmiljöer så att den redan i planeringsfasen kan accepteras av en majoritet av de anställda inom organisationen.

1.1 Frågeställning

Uppsatsens syfte är att besvara frågeställningen *"Hur påverkar implementeringen av ett aktivitetsbaserat kontor anställdas produktivitet?"*. Detta kommer att göras genom att mäta produktivitet via variabeln välmående på arbetet, enligt den teori som presenteras i nästa avsnitt. Utöver detta kommer uppsatsen även att undersöka den ekonomiska aspekten av flytten till ett aktivitetsbaserat kontor för den organisation som studeras. Därmed sökes även svar på frågeställningen *Vilka finansiella följder får implementeringen av ett aktivitetsbaserat kontor för en organisation?*

2. Teoretisk referensram

För att direkt kunna mäta produktivitet och hur den har förändrats krävs mätningar både före och efter en förändring (Riratanaphong & Van der Voordt, 2015). Detta har inte varit möjligt i denna studie, på grund av att studien enbart har genomförts efter studieobjektets implementering av ett aktivitetsbaserat kontor. Det har inte heller funnits tidigare mätningar av produktiviteten innan förändringen att ta del av, varför studiens frågeställning "*Hur påverkar implementeringen av ett aktivitetsbaserat kontor anställdas produktivitet?*" inte kan besvaras genom att direkt mäta variabeln produktivitet. För att kunna besvara frågeställningen kommer studien därför att använda sig av den teoretiska referensram som Foldspang et al. (2011) presenterar gällande hur arbetsmiljö påverkar produktivitet. Variabeln produktivitet operationaliseras alltså genom att studien mäter de anställdas arbetsmiljö. Detta är en referensram som har utvecklats med stöd av metadata från Sverige, Norge, Danmark och Finland och därför kan ses som högst trovärdig. Den teoretiska referensramen som presenterar ett positivt samband mellan välmående på arbetet och produktivitet presenteras nedan.

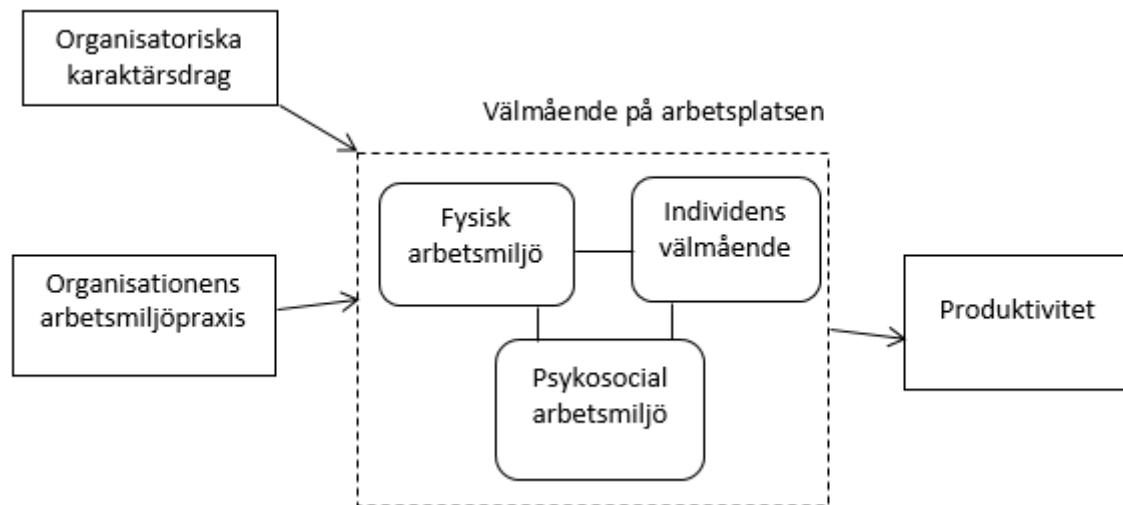
2.1 Arbetsmiljö och produktivitet

Arbetsmiljö, i form av individers välmående på arbetsplatsen, har ett positivt samband med de anställdas produktivitet i arbetet (Foldspang et al., 2011). Den teoretiska referensram kommer därför att användas för att undersöka hur produktiviteten har påverkats inom den studerade organisationen till följd av implementeringen av ett aktivitetsbaserat kontor.

Figur 1 visar den teoretiska referensram som denna studie kommer att basera sin analys på. Modellen visar att en individs välmående på arbetsplatsen (*eng. work wellbeing*) baserat på tre faktorer: Individens välmående (*eng. wellbeing*), fysisk arbetsmiljö samt psykosocial arbetsmiljö. Individens välmående på arbetsplatsen påverkas också av de förutsättningar som ges av organisationen i form av organisatoriska karaktärsdrag samt organisationens arbetsmiljöpraxis. I en organisation med positiva karaktärsdrag finns bättre möjligheter att uppnå ett bra välmående på arbetet, vilket även gäller i en organisation med en positiv arbetsmiljöpraxis (Foldspang et al., 2011).

Ett positivt välmående på arbetsplatsen väntas ha en positiv effekt på produktiviteten, en hypotes som har accepterats i en metastudie utförd på uppdrag av Nordiska ministerrådet

baserad på data från fyra nordiska länder: Sverige, Norge, Danmark och Finland (Foldspang et al., 2011).



Figur 1 – Modell för arbetsmiljö och produktivitet (Källa: Foldspang et al., 2011)

2.1.1 Välbefinnande på arbetsplatsen

I Sverige anses välbefinnande på arbetsplatsen bero på faktorer som påverkar den anställda (Foldspang et al., 2011). Dessa faktorer kan delas in i tre kategorier: Den anställdes fysiska arbetsmiljö, den anställdes psykosociala arbetsmiljö samt den anställdes individuella hälsa. I denna uppsats kommer de definitioner som presenteras av Foldspang et al. (2011) att användas för dessa tre kategorier. Välbefinnandet på arbetsplatsen påverkar sedan individens produktivitet i positivt riktning. En ökad nivå av välbefinnande på arbetsplatsen leder till en ökad produktivitet.

2.1.2 Fysisk arbetsmiljö

Den anställda kan påverkas av sin fysiska arbetsmiljö i form av oljud, exponering för gifter vilka riskerar att leda till sjukdomar samt den anställdes säkerhet på arbetsplatsen. På ett vanligt kontor är den anställdes säkerhet generellt enbart en variabel som behöver uppfyllas för att den anställda ska känna trygghet, att likna med en hygienfaktor. Fysisk arbetsmiljö på ett kontor handlar därmed i huvudsak om faktorer som ljudnivå, ljussättning och ergonomi (Vischer, 2008).

2.1.3 Psykosocial arbetsmiljö

Den anställdes psykosociala arbetsmiljö beror på hur den anställda interagerar med arbetet och hur det påverkar den anställda psykiskt (Foldspang et al., 2011). Viktiga faktorer här kan vara

arbetsrelaterad stress, arbetsbörda och motivation, men även hur den anställdes relationer till andra individer, både medarbetare och chefer, på arbetsplatsen ser ut samt hur den anställda interagerar med andra på arbetsplatsen.

2.1.4 Individens välmående

Såväl arbetsrelaterat välmående samt individens mer generella välmående är del av denna kategori. Här är individens hälsa den huvudsakliga faktorn, både fysisk och psykisk sådan. Enligt Foldspang et al. (2011) syftas det med individens välmående snarare på faktorer som inte direkt kan kopplas till kontorsmiljön, snarare är faktorer som påverkar individens hälsa sådant som sjukdomar och ohälsa.

2.1.5 Organisationens arbetsmiljöpraxis

Den anställdes välmående på arbetsplatsen består, som tidigare nämnts, av de tre faktorerna fysisk arbetsmiljö, psykosocial arbetsmiljö och individens välmående. Välmåendet på arbetsplatsen påverkas dessutom av organisationens arbetsmiljöpraxis. En organisations arbetsmiljöpraxis kan enligt Foldspang et al. (2011) bero på olika sorters faktorer, från fysiska till psykiska och sociala. I vilken grad organisationen arbetar med arbetsmiljö i form av fysisk ergonomi och ljudnivå är exempel på hur organisationen påverkar en individs välmående på arbetsplatsen. Andra faktorer som påverkar är att ha en plan för hur en god arbetsmiljö uppstår men även saker som löpande utbildning av anställda, både i frågor som rör arbetsmiljö men även inom andra ämnen, påverkar anställdas välmående på arbetsplatsen positivt. Dessutom kan graden organisationen involverar anställda i förändringsprocesser genom kommunikation och delaktighet påverka den anställdes välmående på arbetet.

2.2 Utformning av kontor

Tidigare forskning har identifierat tre olika typer av kontor. I denna studie presenteras tre kategoriseringar för kontorstyper då skillnaderna inom de framtagna kategorierna inte har någon påverkan för denna uppsats och det snarare är distinktionerna mellan framtagna kategorier som är relevanta.

Inom forskningen finns det inte alltid en klar definition mellan flexibla kontor och aktivitetsbaserade kontor (Rolfö, 2018). Detta kan vara en anledning till den negativa bild av aktivitetsbaserade kontor som det i media rapporteras om, där kritiken ofta rör att det aktivitetsbaserade kontoret inte är anpassat till det arbete som utförs av personalen (ex.

Finansliv, 2017; Sydsvenskan, 2016). Därför görs det i denna uppsats en distinktion mellan flexibla kontor och aktivitetsbaserade kontor. De olika typerna av kontorsrum samt kontorslandskap har kategoriserats ihop till den gemensamma kategorin klassiskt kontor eftersom distinktionen mellan dessa olika kontorstyper inte har någon betydelse för den studie som ska genomföras.

2.2.1 Det klassiska kontoret

Det klassiska kontoret med fasta kontorsplatser kan anta olika former. Gemensamt för de olika formerna av klassiska kontor är att den anställde har en egen kontorsplats, även om denna kan ta olika former. Vanligast är antingen i form av kontorslandskap där personal sitter i öppna lokaler eller kontorsrum där en eller ett fåtal anställda sitter i ett rum. Det finns även kontor där kontorslandskap och enskilda rum blandas. I mätningar av klassiska kontor har det visats att cirka 70 % av kontorsplatserna används vid en given tidpunkt (Bodin Danielsson & Bodin, 2008). De varianter av klassiska kontor som består av individuella eller delade kontorsrum kan även kallas för cellkontor.

2.2.2 Det flexibla kontoret

Med ett flexibelt kontor syftas på öppna kontorslandskap utan designerade platser åt organisationens individer (Haynes et al., 2017). Syftet med det flexibla kontoret är att organisationen är flexibel för förändringar och kan hantera förändring i personalstyrkan utan att behovet för ombyggnation av kontoret uppstår (Bodin Danielsson & Bodin, 2008). Dessutom är flexibla kontor vanligen anpassade för att rymma cirka 70 % av organisationens arbetskraft för att därmed spara yta (ibid), då det vanliga inom organisationer är att ungefär 70 % av arbetskraften befinner sig på kontoret och det därför inte behövs fler kontorsplatser. De olika fördelarna med flexibla kontor och anledningarna till att de används är alltså i huvudsak finansiella.

2.2.3 Det aktivitetsbaserade kontoret

Det aktivitetsbaserade kontoret innehåller olika ytor som är anpassade till de olika arbetsuppgifter som genomförs av arbetande inom organisationen. I det aktivitetsbaserade kontoret finns det ytor för arbete som kräver koncentration och avskildhet, om sådana arbetsuppgifter finns (Wohlers et al., 2019). Därmed skiljer sig det aktivitetsbaserade kontoret från det flexibla kontoret genom att det aktivitetsbaserade kontoret även erbjuder individer

avskilda utrymmen (ibid). Denna skillnad gör att stor del av den kritik som riktas mot aktivitetsbaserade kontor i dagspress (ex. Finansliv, 2017; Sydsvenskan, 2016) i verkligheten snarare är kritik mot det som i denna uppsats klassificeras som flexibla kontor, och inte aktivitetsbaserade.

Det aktivitetsbaserade kontoret kan anta varierande former beroende på vilka arbetsuppgifter som utförs av de anställda inom organisationen. Om kontoret designas på ett sådant sätt att det inte är anpassat till det dagliga arbete som utförs av anställda kan det leda till missnöje (Van der Voordt, 2004). En stor skillnad mellan olika aktivitetsbaserade kontor är om kontoret innehar hemvister eller inte. Med hemvister menas att en avdelning utgår ifrån en viss del av kontoret, vanligen genom att de har sina skåp där och även ytor som är speciellt avsedda för avdelningen. Fördelen med hemvister är att såväl avdelningen själv som övriga delar inom organisationen vet på ett ungefär var anställda inom avdelningen kan hittas. Nackdelen med hemvister är att den flexibilitet som ett aktivitetsbaserat kontor kan skapa delvis försvinner då organisationer tvingas reservera vissa ytor för specifika avdelningar, vilket kan leda till problem om avdelningens storlek förändras. Dessutom kan hemvister leda till att det aktivitetsbaserade kontoret inte ökar kommunikationen mellan avdelningar i den grad det gör i ett aktivitetsbaserat kontor utan hemvister.

Tabell 1 – Olika varianter av kontorsmiljö (Källa: Bodin Danielsson & Bodin, 2008)

Klassiskt kontor	Enskilt kontorsrum En individ sitter i ett eget rum och utför sitt arbete
	Delat kontorsrum 2-3 individer delar på ett kontorsrum innehållandes fasta skrivbordsplatser
	Litet kontorslandskap 4-9 individer arbetar i en öppen miljö vid separata, individuella skrivbordsplatser
	Mellanstort kontorslandskap 10-24 individer arbetar i en öppen miljö vid separata, individuella skrivbordsplatser
	Stort kontorslandskap Fler än 24 individer arbetar i en öppen miljö vid separata, individuella skrivbordsplatser
Flexibelt kontor	Kontorslandskap av varierande storlek Organisationens individer har tillgång till och arbetar i ett öppet, eller flera, öppna kontorslandskap innehållandes skrivbord som inte är designade till en specifik individ
Aktivitetsbaserat kontor	Variierande kontorsmiljöer planerade efter olika typer av arbetsuppgifter Organisationens individer väljer arbetsplats baserat på det arbete som ska utföras. Inga designade platser finns och kontoret erbjuder olika arbetsmiljöer som passar olika delar av individernas arbetsuppgifter.

I tabell 1 har Bodin Danielsson och Bodins (2008) ursprungliga tabell modifierats och kategoriserats in i tre huvudkategorier: det klassiska kontoret, det flexibla kontoret samt det aktivitetsbaserade kontoret. Tabellen är en sammanfattning av de tre kontorskategorier som presenterats ovan samt en definition av dessa.

3. Metod

Studien har genomförts genom en kvalitativ metod i form av en fallstudie. Datainsamlingen har bestått av sex stycken djupintervjuer inom olika delar av organisationen. Intervjuer genomfördes med en avdelningschef, en enhetschef samt fyra medarbetare. För detta utformades två intervjuguider, en för intervju med de två personerna med chefsroller samt en för intervjuer med de fyra medarbetarna. De två intervjuguiderna återfinns i bilaga 1 samt bilaga 2. Utöver detta har jag haft tillgång till interna dokument angående beslutsprocessen kring det aktivitetsbaserade kontoret samt implementeringsprocessen. Dessutom har jag spenderat tid i organisationens lokaler och kunnat utföra kortare observationer. Längre observationer av hur kontoret används har inte varit möjligt att genomföra då jag av juridiska skäl inte har tillåtits att vistas själv i lokalerna. Intervjuerna hölls i organisationens lokaler, i ett mötesrum där endast jag och intervjupersonen befann sig. En av intervjuerna hölls över telefon då intervjupersonen inte var på kontoret den aktuella dagen, men även denna intervju genomfördes då jag befann mig i organisationens mötesrum. Detta för att skapa en ostörd miljö som de intervjuade känner sig trygga i (Trost, 2010), i syfte att ge intervjun bästa möjliga förutsättningar. Intervjuerna har varierat mellan 30 och 45 minuter och varit av en semistrukturerad karaktär där jag har haft ett förberett frågeformulär men även lämnat utrymme för frågor utanför intervjuguiden. Detta med syfte att ge intervjupersonerna möjlighet att djupare utveckla tankar om sådant som framkommer under intervjun och därmed få en djupare förståelse (Aspers, 2011). Under intervjutillfällena har ljudinspelningar skett, i alla fall förutom en där inspelning inte var möjlig då intervjun gjordes över telefon. Inspelningarna har sedan transkriberats av mig personligen dagarna efter att intervjuerna hölls. Att intervjuerna spelades in för att sedan transkriberas skedde för att inte riskera att missa information under intervjuerna samt för att underlätta direkta citat från intervjuerna vid presentation av empirin senare i uppsatsen. Vid transkribering har jag även fått möjlighet att arbeta med materialet vilket gett en större förståelse för intervjusvaren jämfört med att enbart läsa igenom anteckningar från intervjuerna. En fördel med att spela in intervjuer var även att jag under intervjuerna fullt kunde fokusera på intervjun och inte på att ta noggranna anteckningar, något som förbättrar relationen mellan intervjuare och intervjuperson och därmed gör intervjupersonen mer avslappnad (Trost, 2010).

3.1 Diskussion av metodval

Valet att genomföra studien med hjälp av en kvalitativ metod i form av semistrukturerade intervjuer är baserat på att studien ämnar att på en djupare nivå förklara hur ett aktivitetsbaserat

kontor påverkar de anställdas välmående på arbetsplatsen, i enighet med den teoretiska referensram som presenteras i kapitel 2. Med detta som utgångspunkt lämpar sig då en kvantitativ metod bättre då det antas finnas många aspekter att ta hänsyn till. Detta görs lämpligast via en kvalitativ metod som ger respondenterna möjlighet att utveckla sina tankar (Trost, 2010) och det var även viktigt att tillåta respondenterna att jämföra sitt välmående på arbetsplatsen före och efter förändringen, något som bäst gjordes genom en kvalitativ undersökning.

3.2 Urval

Studieobjektet valdes för att det är en relativt stor organisation som har genomgått en tydlig förändring i sitt huvudkontor. Att gå direkt från cellkontor till ett fullt ut aktivitetsbaserat kontor är ovanligt och ger en intressant grund för studien. Efter samtal med en kontaktperson på organisationen beslutades att hon skulle ansvara för att förse mig med intervjupersoner. Detta då organisationens kontor är i en annan del av Sverige och allt behövde planeras innan min resa till kontoret. Därför hade kontaktpersonen bättre möjligheter att göra ett urval. I vårt samtal i inledningen av planeringsprocessen beskrev jag att urvalet behövde innehålla personer med olika roller och inom olika delar av organisationen. Detta för att möjliggöra att olika perspektiv fångas upp (Trost, 2010). Dels skillnaden som kan finnas mellan chefer och medarbetare, och även eventuella skillnader inom olika delar av organisationen.

3.3 Operationalisering

Studiens syfte är att besvara frågeställningen *”Hur påverkar implementeringen av ett aktivitetsbaserat kontor anställdas produktivitet?”*. För att göra detta är en förutsättning att begreppet produktivitet går att mäta. Då studien enbart har genomförts efter flytten till ett aktivitetsbaserat kontor går det tyvärr inte att jämföra produktiviteten på organisationen före och efter genom en kvantitativ undersökning. Därför genomförs en kvalitativ undersökning där produktivitet operationaliseras i form av välmående på arbetsplatsen genom den teoretiska referensram som presenteras i figur 1.

3.4 Studieobjekt

Organisationen som har studerats i syfte att besvara denna studies frågeställning är en svensk myndighet med drygt 1000 anställda. På det aktuella kontoret jag har besökt och som har använts som studieobjekt arbetar cirka 500 personer, vilket gör det studerade kontoret till

organisationens största kontor. Organisationen har bett om att inte namnges i denna uppsats. Deras önskemål om konfidentialitet har även medfört att foton som visar den aktivitetsbaserade kontorsmiljön inte är möjligt att inkludera i uppsatsen. Mot bakgrund av detta är även intervjupersonernas identitet dold i uppsatsen. Då det finns individer inom den berörda organisationen som vet vilka jag har intervjuat går det inte att säga att intervjupersonerna är fullt anonyma men det kommer i denna uppsats inte att presenteras vem som har sagt vad, bortsett från de två intervjupersoner som i egenskap av sina roller som avdelnings- respektive enhetschef har tackat nej till förfrågan om konfidentialitet. Därför har deras två intervjuvar intet anonymiserats då det för studien är av vikt att skilja på respondenter i medarbetarroller samt i chefsroller.

3.5 Etiskt förhållningssätt

För att säkerställa att studien har genomförts med en god etik har samtliga intervjuobjekt inför intervjutillfället tagit del av ett informationsbrev. Informationsbrevet beskrev att deltagande i studien var frivilligt och att de själva kunde välja att inte delta eller att avbryta sitt deltagande i de intervjuer som har hållits. Intervjuobjekten har även informerats om att de har haft möjlighet att ångra sådant de säger under intervjuerna. Ett kort resonemang har i en intervju därför bortsetts från vid transkribering på grund av önskemål från intervjupersonen. Detta är dock inget som har påverkat empirin då det rörde sig om hur personen valde att formulera sig, inte innehållet i sak. Intervjuerna har spelats in, något som de intervjuade har varit medvetna om och godkänt. Därefter har inspelningsfilerna transkriberats för att sedan raderas. Även denna process har de intervjuade personerna varit medvetna om och godkänt.

3.6 Problem med metoden

Sökandet efter organisationer som var villiga att delta i studien har inte helt gått som planerat. Det resulterade i att studien enbart genomfördes på en organisation, istället för flertalet vilket var den initiala tanken. Fördelen med att genomföra studien på flertalet organisationer är att tydligare kunna jämföra resultatet mellan de olika organisationerna. En sådan studie skulle även tydligare kunna isolera variabeln aktivitetsbaserat kontor. I denna studie är det aktivitetsbaserade kontoret tydligt kopplat till en lokalflytt som även har medfört vissa andra förändringar. Uppsatsens resultat är därmed inget som kan antas vara generaliserbart men kan fortfarande antas ge ett tydligt resultat för den aktuella organisationen. Dessutom kan studien förhoppningsvis bidra med en ökad kunskap för andra organisationer och beslutsfattare som

står inför beslut gällande frågor kring kontorsutformning. Under sökandet efter studieobjekt genomfördes även en intervju med en person som är ansvarig för ett kontor med cirka 1500 anställda och som gradvis genomgår en förändring till en aktivitetsbaserad kontorsmiljö. I och med denna intervju fick jag möjligheten att djupare utveckla min förståelse ämnet i stort.

Att studieobjektet är en statlig myndighet och inte ett vinstdrivande företag innebär att myndighetens främsta mål inte är finansiella, myndighetens målsättning är snarare att tjänstgöra för Sveriges invånare på ett så effektivt sätt som möjligt. Detta inkluderar därför att lägga resurserna på rätt saker och det är alltså högst relevant för studieobjektet att effektivisera kontorsytor och arbetskraftens produktivitet, precis som inom en finansiell organisation.

Valet av intervjupersoner till studien har inte gjorts av mig personligen, utan hos en koordinator hos myndigheten. Att intervjupersoner valdes av en anställd på myndigheten var eftersom jag inte hade möjlighet att besöka myndigheten innan dagen för intervjuer och det därför var mest gångbart för koordinatören att kontakta anställda för att fråga om de var intresserade av intervjuer. Det är då möjligt att det finns en bakomliggande tanke med vilka anställda som har varit del av studien och att intervjupersonerna har en viss inställning till det aktivitetsbaserade kontoret, eller till organisationen i allmänhet. Eftersom myndigheten själva har bett om att inte namnges i studien ser jag dock inte detta som särskilt troligt då studien därför inte kan komma att kopplas till myndigheten om resultatet visar sig vara negativt.

4. Resultat

I detta avsnitt kommer den empiri som har samlats in under studiens gång att presenteras. Enbart den empiri som är kopplad till den aktuella studien och frågeställningen kommer att presenteras.

4.1 Kontoret idag

Sommaren 2018 flyttade organisationen in i nya lokaler. I samband med denna flytt implementerades det aktivitetsbaserade kontoret. I kontoret finns det tre olika zoner: aktiv zon, lugn zon och tyst zon. Utöver detta finns det mötesrum som kan bokas av de anställda och kan nyttjas fritt då de inte är bokade. På varje våning finns det dessutom en så kallad fika-yta där anställda kan hämta kaffe och liknande samt sitta ner och umgås, däremot är det inte tillåtet att äta lunch eller andra måltider i dessa ytor. Fika-ytorna och de tillhörande borden används även som arbetsplatser. Slutligen finns det cellrum där anställda kan sitta ostört, vilka främst är anpassade för ostörda telefonsamtal.

4.2 Förändringar i kontorsyta

De nya lokalerna är 8000 kvadratmeter stora. Detta är en minskning med 3000 kvadratmeter från det föregående kontoret, vilket innebär att det nya kontoret har cirka 72 % av det gamla kontorets storlek. Detta i en tid då antalet anställda på kontoret har ökat vilket gör att ytan per anställd har minskat ännu mer. Idag är det cirka 500 anställda som utgår från kontoret, vilket innebär en genomsnittlig yta på 16 kvadratmeter per anställd. Givet att antalet anställda skulle vara detsamma i det gamla kontoret skulle det motsvara en yta på 22 kvadratmeter per person. Däremot har det framkommit att antalet anställda har ökat sedan flytten och att en av anledningarna till flytten, och skiftet till ett aktivitetsbaserat kontor, var att det gamla kontoret var för litet för den ökning i personalstyrkan som har skett. Den verkliga minskningen i antal kvadratmeter per anställd kan därför antas vara mer än sex kvadratmeter per anställd.

4.3 Ledningens motiv för implementeringen av ett aktivitetsbaserat kontor

Sommaren 2018 löpte organisationens tidigare hyresavtal ut. I samband med att vetenskapen att en förlängning av dåvarande hyresavtal skulle öka kostnaderna startades en övergripande process inom myndigheten kring arbetssätt. Detta resulterade i beslutet att flytta till ett nytt kontor som skulle kunna byggas baserat på organisationens behov. Det bestämdes dessutom att det nya kontoret skulle vara aktivitetsbaserat. Motiven till detta var delvis finansiella genom en

möjlighet att kunna minska kontorsytan, men det fanns också en förhoppning att det nya arbetssättet skulle vara bättre för organisationen och dess anställda.

4.3.1 Vilka motiv medarbetare upplevde

När de anställda som intervjuades tillfrågades vilka motiv de upplevde låg bakom implementeringen av ett aktivitetsbaserat kontor nämndes huvudsakligen ekonomiska incitament genom en minskning av kontorets yta. Det skiljer mellan de olika intervjuade vilka motiv till förändringen som lyfts fram. Medarbetare som var mer involverade i planerings- och förändringsprocessen lyfte fram anledningar som andra inte verkar vara medvetna om, exempelvis att hyresavtalet på det gamla kontoret var utgående och en förlängning av denna lokal skulle leda till en kraftigt höjd hyreskostnad. Utöver de finansiella anledningarna som samtliga anställda nämner som motiv till det aktivitetsbaserade kontoret nämner vissa medarbetare även att ett sådant kontor förväntades förändra arbetssättet inom organisationen. Detta genom ett ökat samarbete över enhets- och avdelningsgränser samt ett kontor som är bättre anpassat för det sättet att arbeta på med fler mötesrum. Ett aktivitetsbaserat kontor förväntades förbättra kunskapen om andra avdelningar och vad de utför för arbete samt förenkla samarbetet mellan olika avdelningar och enheter.

4.3.2 Vilka motiv chefer upplevde

Även de chefer som intervjuades lyfte fram att de upplevde att flytten till ett aktivitetsbaserat kontor hade finansiella motiv. Utöver detta lyftes det fram att de uppfattade det som att förändringen skedde för att få ett kontor som var mer anpassat efter organisationens arbete med nya, bättre arbetssätt. Cheferna framhöll dessa motiv till förändringen i en högre utsträckning än de anställda som i huvudsak ansåg att förändringen hade finansiella motiv.

4.4 Inför flytten

Enligt nyttjandegradsmätningar som gjordes inför flytten var beläggningsgraden i det gamla kontoret cirka 70 %, vilket är i enighet med tidigare forskning gällande beläggningsgraden i klassiska kontor, något som presenteras under avsnitt 2.2.1.

Inför flytten till det aktivitetsbaserade kontoret var det en lång informations- och planeringsfas med workshoppar där samtliga anställda var inbjudna för att diskutera det aktivitetsbaserade kontoret. Däremot upplevs dessa workshoppar av de som har intervjuats ha haft en negativ stämning då det var en miljö där många medarbetare vädrade sin oro. Vissa av respondenterna

uppges att de medvetet undvek de workshoppar som hölls för att de inte ville ta del av den negativa stämning som rådde. Denna negativitet tror en anställd har lett till att det som diskuterades på de workshoppar som hölls inte togs i beaktning av beslutsfattare.

”Faktisk påverkan och upplevd påverkan är ju lite olika. Egentligen hade jag ingen faktisk påverkan men i och med workshopparna fick vi mycket information och fick möjlighet att säga vad vi tyckte. Men jag tror inte så mycket av det togs tillvara eftersom många var väldigt negativa i början, när workshopparna hölls.”

4.4.1 Förväntningar inför flytten

Samtliga som har intervjuats uppges att de var förväntansfulla och såg fram emot flytten. Vissa uppges att de först hade en negativ inställning men att den med tiden vändes till en förväntan. En stor del av den positivismen kan ha varit en följd av att det nya aktivitetsbaserade kontoret var helt nybyggt, till skillnad från det gamla som beskrivs som nedgången. En glädje över att flytta till ett nytt kontor beskrivs av två respondenter som anledningen till deras positiva känsla. Däremot fanns även positiva förväntningar bland vissa gällande faktumet att flytta in i ett kontor som var just aktivitetsbaserat.

”Behövde jag lugn skulle jag kunna sitta på en lugn plats, behövde jag prata med andra skulle det finnas ytor för det också. Så helt enkelt att kunna anpassa mig efter arbetsuppgifterna (såg jag fram emot).”

Enligt den enhetschef som intervjuades var det positivt att det var en lång tidsperiod från det att beslutet att flytta in i aktivitetsbaserade lokaler kommunicerades ut och att flytten ägde rum, något som gjorde att den initiala kritik som fanns hann vändas till positivismen. Detta är något som flera är inne på, att det initialt fanns en negativ inställning men som vändes till en positivism. Enhetschefen är dock den enda som gör den direkta kopplingen till att det var fördelaktigt med en lång process inför flytten.

4.5 Tillgänglighet på kontorsplatser i det aktivitetsbaserade kontoret

Samtliga som har intervjuats upplever att tillgängligheten på arbetsplatser i det nya kontoret är bra. Somliga uppges dock att de inte alltid kan sitta på deras föredragna platser då de är upptagna, men oftast finns liknande platser tillgängliga om den anställde mer aktivt letar och

rör sig till en annan våning för att hitta en viss typ av plats. Däremot upplever vissa medarbetare en brist på arbetsplatser med två skärmar vilket har gjort att de tvingats anpassa sitt arbetssätt till att jobba med endast en skärm. Detta är något de upplever som produktivitetshämmande. Enligt en nyttjandegradsmätning som organisationen har genomförts är de skrivbordsplatser med dubbla skärmar den typ av plats som nyttjas i högst grad, men enligt nyttjandegradsmätningen är det aldrig någon typ av plats helt upptagen. Tillgången till mötesrum upplevs idag som mycket bättre än tidigare, vilket underlättar spontana möten eller arbete i grupp då det inte behöver planeras lång tid i förväg. Att enheterna inte har en hemvist upplevs av medarbetare som problematiskt då det kan vara svårt att hitta platser för hela enheten att sitta tillsammans och arbeta. Å andra sidan upplevs det som positivt att projektgrupper bestående av anställda från flertalet olika enheter och avdelningar kan sitta samlad, vilket de inte kunde göra i det gamla kontoret vid arbete över enhetsgränser då det inte fanns någon yta för detta.

På det förra kontoret fanns det inga gästplatser, till skillnad från idag då anställda från andra orter kan arbeta på kontoret med samma förutsättningar som de som har Mellanstadskontoret som hemkontor. Trots detta nämner en enhetschef, som har chefsansvar över medarbetare både på kontoret i Mellanstad och Storstad, att medarbetare från Storstadskontoret tycker att det är jobbigt att komma till den aktivitetsbaserade miljön i Mellanstad då det är svårare att hitta kollegor inom enheten. Tidigare visste anställda från Storstadskontoret var sina enhetskollegor befann sig när de var på besök på Mellanstadskontoret. Däremot beskrivs det också att kollegor som inte har Mellanstadskontoret som hemkontor nu har bättre förutsättningar för att arbeta i kontoret när de är på besök då det tidigare inte fanns några gästplatser för dem att nyttja och de istället behövde låna någon annans kontorsrum.

4.6 Förändringar i arbetssätt efter flytten

I och med flytten till det aktivitetsbaserade kontoret har det identifierats ett antal förändringar som rör medarbetare och/eller chefer i hur de arbetar. De förändringarna i arbetssätt presenteras nedan.

4.6.1 Ledarskap

De chefer som intervjuades pratade om att implementeringen av ett aktivitetsbaserat kontor förändrar hur deras ledarskap bedrivs.

”Jag tycker att det är viktigare att planera in att ses inom enheten än tidigare. Inom min enhet koordinerar vi i vårt chatt-system när vi fikar, för att göra det tillsammans. [...] Som chef är det viktigt att se till att jag har kontakt med mina medarbetare åtminstone någon gång varje dag.”

Genom detta citat visar intervjupersonen hur han har anpassat sitt ledarskap för att bibehålla sammanhållningen inom enheten och minska risken för att individer isoleras, något både chefer och medarbetare nämner som en större risk i det aktivitetsbaserade kontoret jämfört med tidigare.

Även medarbetarna som intervjuades pratade om att det krävs ett förändrat ledarskap från chefer i en aktivitetsbaserad kontorsmiljö jämfört med ett klassiskt kontor. Cheferna behöver nu ha en ökad tillit till sina anställda eftersom det inte går att ha samma kontroll som när enheten satt samlad i samma korridor. Däremot lyfts det av majoriteten av medborgare fram att deras chefer är väldigt tillitsfulla i sitt ledarskap, något som medarbetare beskriver är en följd av att cheferna reser mycket och dessutom i vissa fall är ansvariga för medarbetare både i Storstadskontoret samt i Mellanstadskontoret. Därför krävs det en planering från chefens sida hur enheten arbetar och kommunicerar med varandra, för att undvika det exempel som framkommer i en intervju med en medarbetare: ”En kollega sade en gång: ’Jag skulle kunna vara hemma i en hel vecka utan att min chef märkte det’, eftersom vi inte behöver träffas.”

4.6.2 Samarbete

Att det är svårare att hitta sin enhet, men lättare att se och höra andra enheter, är en generell uppfattning som det verkar råda delade meningar om. Generellt är det något som cheferna uppfattar som positivt medan medarbetare tycker att det är jobbigt. De chefer som har intervjuats uppger att en spontanare kontakt med anställda på andra enheter och avdelningar underlättar för deras arbete. ”(Jag) Tjänar på och blir mer produktiv av att träffa andra och stämma av på ett enkelt sätt”. Medarbetare lyfter snarare fram problemet med att inte sitta samlad inom enheten. Detta är något som enligt vissa medarbetare som har intervjuats gör att deras dagliga arbete försvåras genom att det tar längre till att få frågor besvarade, jämfört med det gamla kontoret då det var enkelt att gå över till grannen och fråga något. ”Vi har tappat lite i vårt arbetssätt genom att vi inte sitter bredvid varandra. Det är skönt att kunna välja arbetsplats, men inte bra för arbetet.”

Den målsättning som myndigheten har utvecklat kring att få anställda att känna sig som en del av organisationen i stort snarare än att bara identifiera sig med sin egen enhet är något som enhetschefen verkar ha tagit till sig och citatet nedan lyfter ytterligare fram chefernas upplevelse kring att det är lättare att träffa anställda från andra enheter som positiv.

”Nu träffar jag personer som jag tidigare inte har pratat med och kommunicerar mer över enhetsgränser. Vi vinner mycket med enhetsöverskridningen och jag lär mig mer om myndigheten i stort. [...] Det hjälper mig i mitt arbete [...] Kommunikationen blir enklare och snabbare.”

Vid det aktivitetsbaserade kontoret finns det en större respekt för individer som arbetar koncentrerat. Om någon väljer att sitta i lugn eller tyst zon stör man inte den kollegan, till skillnad från det gamla kontoret då en stängd dörr in till individens kontorsrum inte var något som tolkades som en signal att man inte skulle störa. Därför är det lättare för anställda att arbeta fokuserat idag vilket upplevs ha ökat produktiviteten i arbetssysslor som inte kräver samarbete utan där det snarare är viktigt att få fokusera på en och samma sak under en period.

4.6.3 Kreativitet och innovation

Den öppna miljön, samt det ökade antalet mötesrum, gör att det av enhetschefen upplevs som enklare att hitta platser för att arbeta tillsammans med sina medarbetare. Detta upplevs höja innovationen och kreativiteten inom hans enhet. Däremot är detta något som vissa medarbetare inte verkar hålla med om då vissa av de intervjuade medarbetarna beskriver det som svårt att hitta ytor där hela enheten kan sitta och arbeta tillsammans, vilket enligt dem hämmar deras arbete. Även avdelningschefen tycker att det aktivitetsbaserade kontoret gynnar hans individuella kreativitet då det ger fler intryck än att sitta i ett cellkontor.

4.7 Arbetsmiljö

Under intervjuerna har det framkommit en samstämmig åsikt gällande att det aktivitetsbaserade kontoret leder till en risk för individer att hamna i en socialt isolerad situation. Det beskrivs att det aktivitetsbaserade kontoret kräver mer socialt av anställda vilket kan upplevas vara jobbigt för individer som har det jobbigt i vissa sociala sammanhang. Här är både chefer och medarbetare överens om att cheferna måste ta ett större ansvar för att motverka detta och se till att alla trivs på kontoret. Vissa intervjupersoner säger att deras enheter har som praxis att skriva i chattsystemet var man sitter medan andra intervjuobjekt inte nämner någon sådan praxis. Det

verkar därmed inte finnas någon gemensam trend inom organisationen kring hur anställdas sociala behov uppfylls.

Den fysiska arbetsmiljön har förändrats sammanfattningsvis till det bättre. Majoriteten av de intervjuade upplever bättre anpassade arbetsplatser utifrån de behov de har i olika arbetsuppgifter. De trivs med flexibiliteten och dagens kontor är bättre anpassat för det arbete som utförs med en större tillgång till mötesrum. Ibland kan bekvämlighetsfaktorn medföra att anställda inte tycker att det är värt att förflytta sig inom kontoret till ett annat våningsplan för att hitta den optimala arbetsplatsen för en viss aktivitet. I dagens kontor respekteras de lugna och tysta zonerna överlag på ett bra sätt vilket gör att anställda inte störs av oljud i sin miljö. Dessutom är kontoret bra utrustat med ljudabsorbenter för att hålla nere ljudnivån.

En medarbetare vittnar om en ökad trötthet vilket beskrivs som ett problem. Detta menar medarbetaren är en följd av de ökade intrycken man tvingas till i aktiv zon, en yta man mer eller mindre måste sitta i om man har många arbetsrelaterade telefonsamtal. Enligt medarbetaren är det många som känner en ökad trötthet i det aktivitetsbaserade kontoret jämfört med i det klassiska kontoret.

5. Analys

Resultatet av fallstudien kommer att analyseras utifrån de faktorer det teoretiska ramverk som tidigare har presenterats innehåller. Detta görs för att besvara hur implementeringen av det aktivitetsbaserade kontoret har påverkat välmåendet på arbetsplatsen och genom detta kunna besvara uppsatsens frågeställning ”*Hur påverkar implementeringen av ett aktivitetsbaserat kontor anställdas produktivitet?*”

5.1 Fysisk miljö

Den fysiska arbetsmiljön beskrivs som förbättrad genom att anställda upplever det nya kontoret som fräschare än det gamla med bra ljudnivåer och ljussättning. Den förbättrade fysiska arbetsmiljön leder till en förbättring i välmåendet på arbetsplatsen, vilket enligt det teoretiska ramverket antas förbättra de anställdas produktivitet (Foldspang et al., 2011). Denna uppfattning kan även hittas hos de anställda som beskriver att det är positivt för deras arbete att kunna anpassa sin arbetsplats efter vad man ska göra, även om de anställda inte själva gör kopplingen till att det är produktivitetshöjande. Majoriteten av intervjupersonerna beskriver alltså det nya kontoret som en förbättring i den fysiska miljön jämfört med det föregående kontoret. Det finns emellertid inte alltid en direkt koppling mellan de anledningar som lyfts fram till den förbättrade fysiska miljön och det aktivitetsbaserade kontoret. I stor grad tillskrivs förbättringarna att det nya kontoret är fräscht och modernt, vilket är attribut som även kan återfinnas i ett klassiskt kontor. Eftersom en förutsättning för den flytt till ett aktivitetsbaserat kontor som har studerats var att bibehålla lokalkostnaderna på samma nivå som i det gamla kontoret är det inte realistiskt att tro att organisationen skulle ha möjligheten att utvinna de positiva fördelar i den fysiska miljön som idag finns i det aktivitetsbaserade kontoret i ett nybyggt, klassiskt kontor. Möjligheterna att sitta i fräscha, moderna lokaler grundas i förutsättningen att flytta till ett aktivitetsbaserat kontor eftersom organisationen i och med flytten hade möjlighet att minska sin kontorsyta med 28 %. Därmed kan det sägas att det finns ett direkt samband mellan implementeringen av ett aktivitetsbaserat kontor och den förbättrade fysiska arbetsmiljön, även om de attribut som har förbättrat den fysiska arbetsmiljön inte enbart är de olika arbetsytorna som är synonymt med ett aktivitetsbaserat kontor. Om organisationen skulle sitta kvar i ett klassiskt kontor med den yta som det innebar i det gamla kontoret skulle rimligtvis inte samma investeringar kunna göras i kontoret, och det är i stor utsträckning dessa investeringar som har gjort att det nya kontoret upplevs som fräscht och trivsamt vilket skapar en förbättrad fysisk miljö.

5.2 Psykosocial miljö

Kommunikation och samarbete är viktiga faktorer för den psykosociala miljön. Här upplevs såväl fördelar som nackdelar och i viss mån risker med det nya kontorets utformning. Att enheter och avdelningar inte har en gemensam hemvist är en faktor det finns delade meningar om. De som helt och hållet förespråkar arbetsbaserade kontor menar att det är en förutsättning att inte ha organisatoriska hemvister för avdelningar och enheter då detta skulle medföra ett kraftigt ökat behov av lokalyta och dubbleringar av arbetsytor. Risker med att som i den studerade organisationen inte ha hemvister för enheter är att medarbetare kan bli isolerade från sin enhet och att arbetsuppgifterna ibland kan bli lidande då medarbetare hamnar längre från andra på sin enhet, något som medarbetare vittnar om i intervjuer. Det krävs egna initiativ och även chefer som strukturerar och organiserar såväl arbets- som sociala möten för att känslan av tillhörighet till enheten ska bestå. Fördelen är dock att människor träffas och möts över de organisatoriska enheterna och att detta underlättar nya samarbeten och även en ökad förståelse för varandras arbetsbehov och möjlighet till kreativitet. Många av de som har intervjuats menar på att de uppskattar kontakten med kollegor de tidigare inte har haft kontakt med, både på ett socialt och ett arbetsmässigt plan. Men det finns också farhågor bland medarbetare för att bli isolerad och tappa den kontakt som fanns med sina kollegor inom enheten i det klassiska kontoret. Därmed kan sägas att det är svårt att göra en generell tolkning av förändringarna i den psykosociala miljön och att det här är viktigt för organisationen att arbeta för att individer inte blir isolerade, något som vissa enheter beskrivs göra på ett bra sätt, men inte alla.

5.3 Individens välmående

Att koppla individens välmående till kontorets utformning är inte möjligt, baserat på den studie som har genomförts. Däremot kan sägas att den risk som nämns av anställda för en social isolering kan leda till en negativ påverkan på individens psykiska välmående. Att säga att detta är fallet är inget som den genomförda studien kan göra, men det är fortsatt viktigt för organisationen att hantera denna risk för att undvika sådana situationer.

5.4 Organisationens arbetslivspraxis

Inför flytten till det aktivitetsbaserade kontoret arbetade organisationen mycket med frågor gällande välmående på arbetet. Ett exempel på detta är de workshoppar som hölls för anställda där frågor gällande det aktivitetsbaserade kontoret diskuterades. Efter flytten under sommaren

2018 har organisationen enligt medarbetare inte alls fortsatt att arbeta på samma sätt. Diskussioner om hur man arbetar aktivitetsbaserat har helt avtagit och inga fler workshoppar har hållits. Följden av detta är idag att vissa enheter har problem med sammanhållningen, något som andra enheter har fungerande lösningar på men då inte har ett forum för att dela med sig av dessa. Här skulle organisationens arbetslivspraxis kunna förbättras genom att regelbundet fortsätta hålla möten för att diskutera frågor som gäller det aktivitetsbaserade kontoret och de nya arbetssätt som detta innebär, något som i förlängningen skulle förbättra de anställdas välmående på arbetet. Som det är idag, med en avsaknad av dialog kring det aktivitetsbaserade kontoret och de förändringar i arbetssätt det har medförts, påverkas välmåendet på arbetet och därmed även produktiviteten (Foldspang et al., 2011). Här är de tydligaste exemplen att vissa enheter beskriver att de har bestämda rutiner för att ses varje dag medan medarbetare på andra enheter menar på att de träffar sin enhet för lite. Att på den här nivån kunna dela med sig av lösningar man anser fungerar hos sin enhet skulle kunna vara grunden för en arbetslivspraxis som löste många av de problem som beskrivs inom vissa enheter.

5.5 Finansiella faktorer

Organisationen har, genom flytten till ett aktivitetsbaserat kontor, kunnat minska kontorsytan med 28 %. Eftersom organisationen i samband med implementeringen av ett aktivitetsbaserat kontor även har flyttat in i nya lokaler är det inte relevant att jämföra de faktiska lokalkostnaderna, men minskningen i kontorsyta gör det tydligt att det aktivitetsbaserade kontoret på lång sikt är billigare än det gamla, klassiska cellkontoret.

5.6 Övriga upptäckter

Ett återkommande tema för samtliga intervjuer med medarbetare samt chefer är att intervjupersonerna ofta återkommer till att diskutera chefernas roll och förändringar i ledarskapet. Hur ledarskapet bedrivs i ett aktivitetsbaserat kontor beskrivs som utmanande. Att chefen bör uppmärksamma och ta tag i frågor utanför det dagliga arbetet är tydligt. En chef som verkar i en aktivitetsbaserad kontorsmiljö måste se till att sina anställda trivs. Det blir i ett aktivitetsbaserat kontor viktigt att ta hänsyn till de mänskliga faktorer som indirekt påverkar det arbete som utförs jämfört med på ett klassiskt kontor där de anställda vet var sina kollegor befinner sig.

6. Slutsats

Den studie som har genomförts av en organisations skifte från ett klassiskt till ett aktivitetsbaserat kontor har syftat till att besvara om produktiviteten har förbättrats genom att undersöka variabeln välmående på arbetet. Det har under studiens gång framkommit tydliga indikationer på att de anställdas välmående på arbetet har förbättrats. Svaret på uppsatsens frågeställning *”hur påverkar implementeringen av ett aktivitetsbaserat kontor anställdas produktivitet?”* är därför att de anställdas produktivitet generellt har förbättrats till följd av implementeringen av ett aktivitetsbaserat kontor. Detta är givet att den teoretiska modell som studien utgår ifrån är korrekt, vilket är ett rimligt antagande eftersom teorin har verifierats i tidigare studier.

En annan upptäckt i studien är vikten av en förändring i chefens agerande på ett aktivitetsbaserat kontor, jämfört med i den klassiska kontorsmiljön. Studien har upptäckt att det krävs ett förändrat ledarskap där fokus i stor grad läggs på icke-arbetsrelaterade uppgifter utöver den styrning av medarbetarnas arbete som görs i en klassisk chefsroll. I ett aktivitetsbaserat kontor är det viktigt att på ett tydligare sätt hantera anställdas sociala förutsättningar, något som är viktigt på samtliga nivåer inom organisationen, nämligen för medarbetare, chefer samt att organisationen i sig utvecklar en arbetsplatspolicy gällande detta. Om det inte hanteras ordentligt riskerar anställda inom organisationen att bli isolerade och att det aktivitetsbaserade kontoret blir en faktor som leder till en försämrad psykosocial miljö för den anställde. Det är dock viktigt att påpeka att det resultatet inte har upptäckts i denna studie, detta är snarare en risk att beakta för organisationer som verkar i ett aktivitetsbaserat kontor.

Uppsatsen har även visat att det är möjligt att kraftigt minska sin kontorsyta, och i förlängningen därmed organisationens lokalkostnader genom att byta från ett klassiskt cellkontor till ett aktivitetsbaserat kontor. Denna minskning i lokalyta möjliggör i sin tur en investering i modernare kontorslokaler vilket kan innebära bättre hjälpmedel för de anställda samt en mer trivsam arbetsmiljö.

6.1 Framtida forskning

För att vidare verifiera slutsatsen att implementeringen av ett aktivitetsbaserat kontor leder till en förbättring i de anställdas välmående på arbetet och därmed en ökad produktivitet kan fler studier där en organisations skifte studeras med mätningar både före och efter skiftet. I en sådan

studie skulle produktivitet kunna mätas och jämföras före och efter kontorsförändringen, och samtidigt skulle mätningar gällande arbetsmiljön och välmåendet på arbetet kunna göras. Detta skulle i sin tur leda till ett resultat där förändringarna i produktiviteten kunde jämföras med förändringarna i välmåendet i arbetet för att ytterligare verifiera att teorin kan användas inom teorin aktivitetsbaserade kontor.

Ytterligare forskning gällande det förändrade ledarskap som ett aktivitetsbaserat kontor bör medföra är även det intressant. Detta var inget som denna studie ämnade att utforska men fyndet som har gjorts är klart intressant att forska vidare kring.

Referenser

Appel-Meulenbroek, R., Groenen, P. och Janssen, I., (2011) "An end-user's perspective on activity-based office concepts", *Journal of Corporate Real Estate*, vol. 13, no. 2, pp. 122-135.

Aspers, P., (2011) *Etnografiska metoder: att förstå och förklara samtiden. 2.*, [uppdaterade och utökade] uppl. Malmö: Liber.

Bodin Danielsson, C. och Bodin, L., (2008) "Office Type in Relation to Health, Well-Being, and Job Satisfaction Among Employees", *Environment and Behavior*, vol. 40, no. 5, pp. 636-668.

Bäcklander, G., Rosengren, C., Falkman, L.L., Stenfors, C., Seddigh, A., Osika, W. och Stenström, E., (2019) "Navigating the Activity-Based Working Environment – Relationships of Self-Leadership, Autonomy and Information Richness with Cognitive Stress and Performance", *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 4, no. 1.

Cousins, K. och Robey, D., (2015) "Managing work-life boundaries with mobile technologies: An interpretive study of mobile work practices", *Information Technology & People*, Vol. 28 Issue: 1, pp.34-71,

Cushman & Wakefield, (2013) "Workplace transformation survey; a global view of workplace change"

Sigblad, A. och de Lima Fagerlind, A., (2017) "Missnöjet med aktivitetsbaserat växer" *Finansliv*. 4 september.
<https://www.finansliv.se/artikel/missnojet-med-aktivitetsbaserade-kontor-vaxer/> (hämtad 2019-04-08)

Foldspang, L., Mark, M., Mørk Puggaard, K., Melchior Poulsen, O., Johansson, U., Ahonen, G. och Aasnæss, S., (2011) "Measuring work well-being and productivity in the Nordic countries", *Nordic Council of Ministers*, Copenhagen.

Haynes, B., Nunnington, N. och Eccles, T., (2017) "Corporate Real Estate Asset Management: Strategy and Implementation." *Taylor & Francis*.

Hoendervanger, J.G., Ernst, A.F., Albers, C.J., Mobach, M.P. och Van Yperen, N.W., (2018) "Individual differences in satisfaction with activity-based work environments", *PloS one*, vol. 13, no. 3, pp. e0193878.

Kuljanin, M., (2014) "Occupier Perspective Global Occupancy Costs - Offices 2014", *DTZ*

Pole, S. och Mackay, D., (2009) "Occupancy cost reduction: proven techniques for these tough times", *The Leader*, Vol. 8 No. 4, pp. 12-17.

- Riratanaphong, C. och Van der Voordt, T. 2015, "Measuring the added value of workplace change", *Facilities*, vol. 33, no. 11/12, pp. 773-792.
- Rolfö, L., (2018) "Relocation to an activity-based flexible office – Design processes and outcomes", *Applied Ergonomics*, vol. 73, pp. 141.
- Steiner, J., (2006) "The art of space management: Planning flexible workspaces for people", *Journal of Facilities Management*, Vol. 4 Issue: 1, pp.6-22,
- Stone, P.J. och Luchetti, R., (1985) "Your office is where you are", *Harvard Business Review*, vol. 63, no. 2, pp. 102.
- Fagerström, E., (2016) ”Malmös forskare flyr flexkontoren – jobbar hemma istället” *Sydsvenskan*. 27 november.
<https://www.sydsvenskan.se/2016-11-27/malmos-forskare-flyr-flexkontoren-jobbar-hemma-istallet> (hämtad 2019-04-08)
- Tabak, V., (2009) “User simulation of space utilisation : system for office building usage simulation” *Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven* DOI: 10.6100/IR640457
- Trost, J., (2010) ”Kvalitativa intervjuer.” 4., [omarb]. *Lund: Studentlitteratur*.
- Van der Voordt, T., (2004) "Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces", *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 6 Issue: 2, pp.133-148,
- Vischer, J. C., (2008), “Towards an Environmental Psychology of Workspace: How People are Affected by Environments for Work”, *Architectural Science Review*, 51:2, 97-108,
- Wohlers, C., Hartner-Tiefenthaler, M. och Hertel, G., (2019) "The Relation Between Activity-Based Work Environments and Office Workers' Job Attitudes and Vitality", *Environment and Behavior*, vol. 51, no. 2, pp. 167-198.

Bilaga 1 – Intervjuguide för intervjuer med medarbetare

Intro

Uppsats som skrivs av mig som examensarbete hos Uppsala Universitet, inriktning aktivitetsbaserade kontor. Intervjun kommer att ta cirka 45 minuter och spelas in av mig. Inspelningen kommer enbart att höras av mig. Ljudinspelningen kommer sedan att transkriberas och ljudupptagningen kommer att raderas direkt när transkriberingarna är gjorda. Vill du ta del av uppsatsen går det självklart bra och ångrar du något du säger kan du säga det till mig så kommer det att utelämnas ur studien. Jag kommer även att föra anteckningar under intervjun för att underlätta för mig själv i analysen av datan.

Bakgrund

1. Vad är din arbetsroll på organisationen och hur utför du vanligen ditt arbete?
 - Individuellt, i grupp inom avdelning, i grupp mellan avdelningar
2. Har din arbetsroll förändrats till följd av införandet av det aktivitetsbaserade kontoret?
3. Hur såg din arbetsplats ut innan det aktivitetsbaserade kontoret?
4. Hur ser din arbetsplats ut idag?

Inför

5. Hur fick du först information om det kommande skiftet? Hur långt innan implementering, av vem, vilken bakgrundsinfo?
6. Vad upplevde du var anledningarna för beslutet?
7. Hur såg du på förändringen inför dess genomförande?
 - a. Vad hade du för förväntningar?
8. Upplever du att du som anställd hade någon möjlighet att påverka förändringen?
9. Upplever du att du förstod förändringen och anledningarna till den?
10. Kände du dig involverad i förändringsprocessen?

Under

11. Har det aktivitetsbaserade kontoret justerats efter den första implementeringen?
 - a. Om ja – Upplever du att du och/eller andra anställda har varit del i att justera det aktivitetsbaserade kontoret för att göra det bättre?
12. Upplever du att du idag trivs i den aktivitetsbaserade kontorsmiljön? Om ja, hur lång tid tog det?

13. Upplever du att du i första perioden efter förändringen kunde utföra ditt arbete som vanligt? Om nej, på vilket sätt påverkades du negativt inledningsvis?

Efter

14. Hur upplever du tillgängligheten till önskvärda kontorsplatser beroende på ditt val av aktivitet under en arbetsdag?

15. Upplever du en förändring kring din relation med övriga anställda?

a. Om ja – Hur?

i. Personal du vanligen arbetar med

ii. Personal du vanligtvis inte arbetar med och inte har kontakt med

iii. Med din chef samt andra chefer

16. Upplever du att kommunikationen med andra anställda – Både på din avdelning och på andra avdelningar – har förändrats? Om ja, hur?

17. Upplever du att din produktivitet har förändrats av det aktivitetsbaserade kontoret?

18. Upplever du att ditt sätt att arbeta har förändrats?

19. Har förändringen påverkat din kreativitet och innovation?

20. Upplever du att samarbetet mellan medarbetare har påverkats?

21. Upplever du att organisationens hierarki och styrning har förändrats till följd av skiftet till ett aktivitetsbaserat kontor?

a. Om ja – upplever du att denna förändring är planerad eller en effekt av det aktivitetsbaserade kontoret?

b. Upplever du att delaktigheten för dig som anställd i beslutsprocesser har påverkats av införandet av ett aktivitetsbaserat kontor?

22. Har förändringen lett till konflikter?

23. Blev implementeringen av det aktivitetsbaserade kontoret som du förväntade dig eller blev det annorlunda? I sådana fall, hur?

24. Hur har arbetsmiljön påverkats? Hur upplever du din trivsel jämfört med tidigare?

25. Vad är din övergripande uppfattning kring skiftet till det aktivitetsbaserade kontoret?

a. Vet du något som skulle förändra denna uppfattning?

26. Finns det några för- och/eller nackdelar som det aktivitetsbaserade kontoret har medfört som du känner inte har kommit fram under vår intervju, eller något övrigt du känner att du vill berätta?

Bilaga 2 – Intervjuguide för intervju med chef

Intro

Uppsats som skrivs av mig som examensarbete hos Uppsala Universitet, inriktning aktivitetsbaserade kontor. Intervjun kommer att ta cirka 45 minuter och spelas in av mig. Inspelningen kommer enbart att höras av mig. Ljudinspelningen kommer sedan att transkriberas och ljudupptagningen kommer att raderas när uppsatsen är färdig. Vill du ta del av uppsatsen går det självklart bra och ångrar du något du säger kan du säga det till mig så kommer det att utelämnas ur studien. Jag kommer även att föra anteckningar under intervjun för att underlätta för mig själv i analysen av datan.

Bakgrund

1. Vad är din arbetsroll på organisationen och hur utför du vanligen ditt arbete?
- Individuellt, i grupp inom avdelning, i grupp mellan avdelningar
2. Har din arbetsroll förändrats till följd av införandet av det aktivitetsbaserade kontoret?
3. Hur såg din arbetsplats ut innan det aktivitetsbaserade kontoret?
4. Hur ser din arbetsplats ut idag?

Inför

5. Var du med i planeringsprocessen av det aktivitetsbaserade kontoret? Om ja, vad ansåg du vara den största fördelen för genomförandet? Vilka risker bedömde ni finnas?
6. Hur fick du först information om det kommande skiftet? Hur långt innan implementering, av vem, vilken bakgrundsinfo?
7. Vad upplevde du var anledningarna bakom beslutet?
8. Hur såg du på förändringen inför dess genomförande?
9. Upplever du att du som chef hade någon möjlighet att påverka förändringen?
10. Upplever du att du förstod förändringen och anledningarna till den?
11. Upplever du att dina anställda förstod förändringen?
12. Stötte du på motstånd bland dina anställda? Om ja, hur hanterades det?
13. Kände du dig involverad i förändringsprocessen?
14. Vad hade du för förväntningar i förväg gällande det aktivitetsbaserade kontoret?

Under

15. Har det aktivitetsbaserade kontoret justerats efter den första implementeringen?

- a. Om ja – Upplever du att du och/eller andra i chefsroller har varit del i att justera det aktivitetsbaserade kontoret för att göra det bättre anpassat för dig och dina medarbetare?
16. Upplever du att du idag trivs i den aktivitetsbaserade kontorsmiljön? Om ja, hur lång tid tog det?
17. Upplever du att du i första perioden efter förändringen kunde utföra ditt arbete som vanligt? Om nej, på vilket sätt påverkades du negativt inledningsvis?

Efter

18. Upplever du en förändring kring din relation med övriga anställda?
- a. Om ja – Hur?
 - i. Personalen på din avdelning
 - ii. Övrig personal
 - iii. Relationen med andra chefer
19. Hur påverkar det aktivitetsbaserade kontoret ditt ledarskap och din upplevda kontroll över anställda?
20. Upplever du att kommunikationen med andra medarbetare – Både på din avdelning och på andra avdelningar – har förändrats? Om ja, hur?
21. Upplever du att din produktivitet har förändrats av det aktivitetsbaserade kontoret?
- a. Upplever du att dina anställdas produktivitet har förändrats?
 - b. Upplever du att avdelningens produktivitet har förändrats?
22. Upplever du att din egen kreativitet och innovation har påverkats?
- a. Kreativiteten och innovationen för din avdelning?
23. Har samarbetet inom organisationen förändrats?
24. Upplever du att avdelningens sätt att arbeta och ta sig an arbetsuppgifter har förändrats?
25. Upplever du att organisationens hierarki och styrning har förändrats till följd av det aktivitetsbaserade kontoret?
- a. Om ja – upplever du att denna förändring är planerad eller en följd av det aktivitetsbaserade kontoret?
26. Har förändringen lett till konflikter?
27. Har förändringen påverkat arbetsmiljön? Hur trivs du och dina anställda?
28. Upplever du att dina förväntningar av förändringen har infriats?
29. Vad är din övergripande uppfattning kring skiftet till det aktivitetsbaserade kontoret?

- a. Vet du något som skulle förändra denna uppfattning?
30. Finns det några för- och/eller nackdelar som det aktivitetsbaserade kontoret har medfört som du känner inte har kommit fram under vår intervju, eller något övrigt du känner att du vill berätta?