

CHALMERS



En studie av det aktivitetsbaserade arbetssättet – Implementeringsprocess, effektmål, nyckeltal & Goal Evaluation Model

*Examensarbete inom kandidatprogrammet
Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn*

**JOAKIM MÅNSSON
CAJSA NYBERG**

Institutionen för arkitektur
Avdelningen för byggnad
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg 2014
Examensarbete

EXAMENSARBETE 2014

En studie av det aktivitetsbaserade arbetssättet

– Implementeringsprocess, effektmål, nyckeltal & Goal Evaluation Model

Examensarbete inom kandidatprogrammet

Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn

JOAKIM MÅNSSON

CAJSA NYBERG

Institutionen för arkitektur
Avdelningen för byggnad
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, 2014

En studie av det aktivitetsbaserade arbetssättet
– Implementeringsprocess, effektmål, nyckeltal & Goal Evaluation Model

*Examensarbete inom kandidatprogrammet
Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn*

JOAKIM MÅNSSON, 1990
CAJSA NYBERG, 1990

© JOAKIM MÅNSSON, CAJSA NYBERG, 2014

Examensarbete/Institutionen för arkitektur,
Chalmers tekniska högskola 2014

Institutionen för arkitektur
Avdelningen för byggnad
Chalmers tekniska högskola
412 96 Göteborg
Telefon: 031-772 10 00

Omslag:
Ett urval bilder som illustrerar olika typplatser i olika miljöer på Vasakronans huvudkontor Klara Zenit på Mäster Samuelsgatan 56, Stockholm.
Foto: delgivet av Britt Lindqvist, Utvecklingschef, Vasakronan.

Chalmers/Institutionen för arkitektur
Göteborg 2014

En studie av det aktivitetsbaserade arbetssättet
– Implementeringsprocess, effektmål och nyckeltal
Examensarbete inom kandidatprogrammet
Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn

JOAKIM MÅNSSON

CAJSA NYBERG

Institutionen för arkitektur
Avdelningen för byggnad
Chalmers tekniska högskola

SAMMANFATTNING

Att tillämpa ett aktivitetsbaserat arbetssätt är något som på senare tid fått spridning i Sverige. Trots att det kan framhävas och uppfattas som ett nytt och modernt arbetssätt har det en historia som sträcker sig tillbaka till tidigt 70-tal. Det fick inte så stor spridning då, så vad talar för att det ska få en större spridning idag? IT-lösningar ser annorlunda ut idag och ledarskapsstilen är inte vad den en gång varit. Trots att arbetssättet funnits under flera decennier finns det inget facit på hur en implementeringsprocess ska genomföras. Rapporten har genomförts i samarbete med Vasakronan AB.

Syfte

Syftet är att utvärdera implementeringsprocesser och identifiera viktiga faktorer som bör tas i beaktning inför en implementering av det aktivitetsbaserade arbetssättet. Vidare ämnar studien att utforma ett förslag på en modell för hur uppsatta effektmål ska kunna utvärderas, samt att ge förslag på möjliga nya nyckeltal för det aktivitetsbaserade arbetssättet.

Frågeställningar

Studien har haft sin utgångspunkt i tre frågeställningar som speglar syftet; *Genomförandeprocess och implementering, effekt av implementering och nyckeltal.*

Metod

Studien är baserad på kvalitativa intervjuer med 16 stycken respondenter som har en anknytning till det aktivitetsbaserade arbetssättet. Analyser och reflektioner i rapporten har mestadels grundats i utfallet från intervjuerna, därtill kompletterande litteraturstudier.

Slutsatser

Det viktigaste i implementeringsprocessen är att ta hänsyn till de tre komponenterna *människan, plats och IT*. Samt att förstå vikten av att genomgå en grundlig process inför implementering. Studien har resulterat i fem frekvent förekommande mål för en implementering; *interaktion & samverkan, kreativa och inspirerande miljöer, hälsofrämjande arbetsmiljö, attraktiv arbetsgivare och ökad närvaro på kontoret*. Dessa har sedan varit utgångspunkt i GEM, som schematiserar hur en effekt av en implementering ska följas upp. Nyckeltal som finnes relevanta för arbetssättet anses utifrån studien vara; *kostnad per anställd, arbetsplats och sittplats per anställd samt antal typplatser*.

Nyckelord: *Kontorslösning, fastighetsbranschen, medarbetare, arbetsmiljö*

A Study of the Activity Based Way of Working

– Implementation process, outcome targets and key performance indicators

Diploma Thesis in the bachelor program

Business Development and Entrepreneurship for Construction and Property

JOAKIM MÅNSSON

CAJSA NYBERG

Department of Architecture

Division of building

Chalmers University of Technology

ABSTRACT

Applying an activity based way of working is something that has recently been spread in Sweden. Although it can be highlighted and perceived as a new and modern approach, it has a history that stretches back to the early 70's. It was not widely spread then so why should there be a wider spread today? IT solutions look different today, and the leadership is not what it once was. Even though this way of working has existed for several decades there is no answer on how an implementation process should be executed. This report is written in collaboration with Vasakronan AB.

Purpose

The objective is to evaluate the implementation processes and identify important factors that should be taken into consideration before an implementation of the activity based way of working. Furthermore, the study intends to develop a proposal for a model of how the set outcome targets are to be evaluated, as well as providing suggestions for possible new key factors for the activity based way of working.

Primary questions

The study has been based on the three questions that reflect the purpose; *Execution process and implementation, effect of implementation and key factors.*

Methodology

The study is based on qualitative interviews with 16 respondents who have a connection to the activity based way of working. Analysis and reflections in the report are mostly based in the outcome of the interviews and complementary literature studies.

Conclusions

The main aspects of the implementation process are to account for the three components *human, location and IT*, and to understand the importance of going through a thorough process before implementation. The study has identified five frequent targets for an implementation; *interaction and collaboration, creative and inspiring environments, promote a healthy work environment, to be an attractive employer and increased presence in the office.* These targets have been the base in GEM, which schematizes how an effect of an implementation is to be measured. Key factors relevant to the way of working is considered on the basis of the study to be; *cost per employee, desk and seat per employee and number of working environments.*

Keywords: *Office planning, real estate business, employees, working environment*

Innehåll

SAMMANFATTNING.....	I
ABSTRACT.....	II
INNEHÅLL	III
FÖRORD	V
BEGREPPSFÖRKLARING	VI
1 INLEDNING.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problem.....	2
1.3 Syfte	2
1.3.1 Avgränsning.....	2
1.3.2 Frågeställningar.....	3
2 METOD	4
2.1 Genomförande.....	4
2.2 Kvalitativ studie framför kvantitativ	4
2.3 Intervjurespondenter	5
2.3.1 Fastighetsförvaltare	5
2.3.2 Myndigheter	6
2.3.3 Kommersiella IT- och konsultverksamheter.....	7
2.3.4 Arkitektkontor.....	7
2.3.5 Möbelleverantörer.....	8
2.3.6 Övriga respondenter.....	9
2.4 Empiristruktur	9
2.5 Analysmetodik	10
3 STATE OF THE ART	12
3.1 Definition av det aktivitetsbaserade arbetssättet.....	12
3.2 Aktivitetsbaserat arbetssätt – ett strategiskt verktyg.....	13
3.3 Aktivitetsbaserat kontor – vad är det?	15
4 EMPIRI.....	16
4.1 Fastighetsförvaltare.....	16
4.1.1 Vasakronan	16
4.1.2 Fabege	22
4.2 Myndigheter	25
4.2.1 Myndigheten för samhällsskydd och beredskap	25
4.2.2 Försäkringskassan	27
4.3 IT- och konsultverksamheter	30
4.3.1 Microsoft.....	30
4.3.2 Cybercom.....	33
4.3.3 Wise Professionals	36
4.4 Arkitekter	39
4.4.1 Okidoki! Arkitekter.....	39
4.4.2 BSK Arkitekter	41
4.4.3 Codesign	44
4.5 Möbelleverantörer.....	45

4.5.1	Sedus	46
4.5.2	Senab Interior	47
4.6	Övriga respondenter	49
4.6.1	Christina Bodin Danielsson	49
4.6.2	Thomas Nathorst-Böös	51
4.6.3	Jonas Hurtigh Grabe	53
4.7	Vad talar emot arbetsättet?	55
5	ANALYS	57
5.1	Den generella upplevelsen	57
5.2	Mål och motiv med implementering	57
5.3	Genomförandeprocess och implementering	58
5.4	Effekt av implementering	59
5.5	Nyckeltal	60
5.6	Avslutande analys	60
5.7	Goal Evaluation Model – GEM	64
5.7.1	Tillämpning av GEM	66
5.8	Förskjuten kostnad – en reflektion	70
6	DISKUSSION	72
7	SLUTSATS	74
8	REFERENSER	75
8.1	Litteratur	75
8.2	Rapporter	75
8.3	Elektroniska källor	75
8.4	Muntliga källor	77
8.5	Multimedia	78
8.6	Bilder och Figurer	78
BILAGA 1		
BILAGA 2		
BILAGA 3		

Förord

Denna studie är ett avslutande examensarbete om 15 högskolepoäng för kandidatprogrammet Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn som omfattar 180 högskolepoäng. Studien har utförts för Vasakronan ABs räkning och har genomförts på institutionen för arkitektur vid Chalmers tekniska högskola.

Vi är oerhört tacksamma för de respondenter som tagit emot oss för studiebesök för att vi skulle få en djupare inblick i hur Ni tillämpat konceptet. Vi vill rikta ett stort tack till alla som ställt upp på intervju och bidragit med sin expertis som möjliggjorde genomförandet av denna studie.

Anna-Lena Carlstedt
Britt Lindqvist
Carolina Wadsten
Cecilia Westerholm Beer
Christina Bodin Danielsson
Gunilla Cornell
Heléne Lidström
Ingrid Höög
Jenny Lidén

Johan Selberg
Jonas Hurtigh Grabe
Karin Skoglund
Marco Checchi
Peter Ullstad
Pia L Stider
Svante Werger
Tomas Nathorst-Böös

Ett extra tack vill vi tilldela Britt Lindqvist vid Vasakronans huvudkontor som engagerat sig i våra diskussioner och resonemang vid flertalet tillfällen och stöttat vår utveckling av vår modell vi tagit fram i samband med studien.

Slutligen vill vi rikta ett extra stort tack till vår externa handledare Torbjörn Hugosson vid Vasakronan och vår handledare och examinator Nina Ryd, Docent vid Chalmers tekniska högskola. Torbjörn såg aktualiteten och potentialen i vår studie och har stöttat oss igenom hela processen och möjliggjorde färdigställandet av vårt examensarbete. Nina har visat oss stort engageman i ämnet under arbetsprocessen och uppmuntrat oss att arbeta vidare och därmed alltid funnit nära till hands.

Tack!

Göteborg, juni 2014

Joakim Månsson & Cajsa Nyberg

Begreppsförklaring

<i>Beach toweling</i>	innebär att en individ reserverar en plats genom att lämna en tillhörighet vid platsen, oftast genom att anlända tidigt.
<i>Clean desk</i>	är ett begrepp med riktlinjer som bestämmer hur medarbetarna ska lämna sina arbetsplatser.
<i>Healthy mind platter</i>	är ett ramverk för de sju grundläggande dagliga mentala aktiviteter som behövs för optimal mental hälsa i det dagliga livet.
<i>Hemvist</i>	^I en plats där en avdelning på större kontor har sina personliga förvaringskåp eller utrymmen, men arbetar fortfarande fritt på kontoret. ^{II} en plats där en avdelning arbetar tillsammans i sin grupp.
<i>SWOT</i>	en modell för att identifiera styrkor, svagheter, möjligheter och hot.
<i>Tunn klient</i>	är inte att förväxla med en dator då den tunna klienten varken har hårddisk eller operativsystem. Den är endast länken mellan den lokala användaren och värddatorn.

1 Inledning

Det inledande avsnittet ämnar redogöra för uppsatsens bakgrund, problemställning, syfte, avgränsningar samt avslutas med studiens frågeställningar.

1.1 Bakgrund

Ett aktivitetsbaserat arbetssätt är något som idag allt fler organisationer på den svenska marknaden fokuserar på och väljer att tillämpa (Ability Partner, 2014). Det är en kontorslösning där det traditionella ”cellkontors”-landskapet bryts och det arbetas med olika typer av öppna lösningar i form av zonindelningar för att effektivisera verksamheten.

Ett aktivitetsbaserat arbetssätt är inte enbart ett koncept med avsikt skapa en kreativ och flexibel arbetsmiljö utan ett sätt för en organisation att etablera en strategi utifrån företagsledningens motiv med implementeringen¹. Arbetssättet innebär att medarbetarna inte har egna fasta arbetsplatser utan arbetar på platser som passar för de arbetsuppgifter som medarbetarna har för dagen. Ett aktivitetsbaserat kontor omfattar vanligtvis tre olika zoner; en lugn zon där det kan arbetas ostört, en mellan zon som speglar ett öppet kontorslandskap och en aktiv zon för interaktiva möten och diskussioner. Att arbeta aktivitetsbaserat tillåter företag att snabbt anpassa sina verksamheter utifrån att kontoret är väldigt flexibelt och tillåter organisationer att snabbt växa eller krympa. (Mer, 2013)

Konceptet att arbeta aktivitetsbaserat har på senare tid blivit väldigt uppmärksammat och lite av en trend men har funnits en längre tid och var redan beprövat under 1970-talet. Det var år 1970 som IBMs produktionsingenjörer testade det nya arbetssättet som de valde att kalla ”non-territorial office”, där även chefer deltog i processen. Tanken bakom det nya arbetssättet som de ville tillämpa var att medarbetarna skulle sitta där de önskar för dagen för att vara som mest produktiva. Genom att tillämpa ”non-territorial office” skulle kommunikationen mellan medarbetarna öka, vilket underlättar problemlösning samt att dela med sig av erfarenheter. I kontoret skulle det inte finnas några väggar eller några fasta arbetsplatser för medarbetarna. Det skulle istället finnas ett flertal olika skrivbord och bänkar de kunde välja mellan, samt en tyst zon och en helt tyst zon. Undantagsvis fanns det en fast arbetsplats som tillhörde en central kommunikatör som mottog och samordnade besök, post samt samtal. Studien följdes upp genom frågeformulär veckovis samt genom en kontrollgrupp för att kunna jämföra data. Före flytten hade personalen blandade känslor angående arbetssättet, dock var resultatet efter flytten positivt och medarbetarna hade en väldigt bra inställning till att inte ha någon fast arbetsplats och hade svårt att tänka sig att gå tillbaka till det traditionella cellkontoret. Resultatet visade även att den interna kommunikationen hade förbättrats mellan medarbetarna. Trots de positiva resultaten fick detta, samt liknande arbetssätt, ej stor spridning utan fleralet verksamheter arbetade fortfarande i

¹ Britt Lindqvist (Utvecklingschef, Vasakronan) intervjuad av författarna den 13:e februari 2014.

det traditionella kontorslandskapet med fasta arbetsplatser och hierarkiska organisatoriska nivåer. Det finns två förklaringar till varför konceptet inte fick stor spridning; den första förklaringen är att teknologin vid den tidpunkten ej var så pass utvecklad så att det på ett smidigt och snabbt sätt gick att använda på ett så flexibelt sätt som krävs för ett aktivitetsbaserat arbetssätt. Den andra förklaringen är att de hierarkiska nivåerna som fanns på kontoren ännu inte var redo att lämnas samt att cheferna var inte mogna att delegera ut ansvar och ge upp kontrollen över de anställda. (Meel, 2011)

Vad talar då för att dagens organisationer ska lyckas bättre med att tillämpa ett aktivitetsbaserat arbetssätt idag? Faktorn att dagens teknik till större delen är trådlös och flexibel, samt att det idag är lätt att kommunicera virtuellt med medarbetarna talar för att det idag finns en större möjlighet att en implementering lyckas. Dock kan människans ovilja och rädsla för förändring vara ett hinder i processen.²

1.2 Problem

Det finns inget facit på hur implementeringsprocessen ska genomföras, samtidigt är det den som ligger till grund för hur väl arbetssättet kommer att fungera i organisationen. Alla organisationer har olika mål och avsikter med en implementering av ett nytt arbetssätt, vilket gör att det är svårt att tillämpa generella mätverktyg då det är olika faktorer som behöver mätas utifrån uppsatta mål för att visa på ett resultat. Det aktivitetsbaserade arbetssättet medför ett nytt fokus men det finns idag inga konkreta nyckeltal som är kopplade till arbetssättet.

1.3 Syfte

Syftet är att identifiera implementeringsprocesser och viktiga faktorer som bör tas i beaktning inför en implementering av ett aktivitetsbaserat arbetssätt. Vidare ämnar studien att utforma ett förslag på en modell för hur uppsatta effektmål ska kunna utvärderas, samt att ge förslag på möjliga nya nyckeltal för det aktivitetsbaserade arbetssättet.

1.3.1 Avgränsning

Rapporten behandlar enbart företag i Sverige, med fokus på Göteborg- och Stockholmsregionen. Fokus i studien har varit på aktörer som tillämpar ett aktivitetsbaserat arbetssätt eller som är i en pågående implementering av arbetssättet, samt relevanta aktörer som är externa resurser i en implementeringsprocess. Val av intervjurespondenter har primärt varit aktörer som på senare år tillämpat konceptet och med det som utgångsläge har resterande respondenter valts ut för att få olika infallsvinklar från olika aktörsperspektiv på marknaden. Rapporten är därmed avgränsad till ett modernt perspektiv av arbetssättet.

² Britt Lindqvist (Utvecklingschef, Vasakronan) intervjuad av författarna den 13:e februari 2014.

1.3.2 Frågeställningar

I följande delkapitel kommer de frågeställningar som rapporten behandlar att redogöras, dessa är uppdelade för att spegla syftets olika delar och presenteras nedan.

1.3.2.1 Genomförandeprocess och implementering

Hur ser en implementeringsprocess ut hos olika aktörer på marknaden och finns det några frekvent förekommande faktorer som är av stor vikt att ta hänsyn till för att lyckas med en implementering?

1.3.2.2 Effekt av implementering

Vilka är de mest frekvent förekommande målen för en implementering av ett aktivitetsbaserat arbetssätt och finns det en möjlighet att påvisa ett resultat som en effekt av implementeringen utifrån målen?

1.3.2.3 Nyckeltal

Det investeras mer i kontorslokaler för att stödja verksamheten och höja innovationsnivån samt öka effektiviteten. Olika verksamheter kommer ha olika behov och därmed unikt dimensionerade kontorsmiljöer, men vilka möjligheter finns det att jämföra olika aktivitetsbaserade kontor i relation till varandra? Vilka skulle kunna bli de nya nyckeltalen för det aktivitetsbaserade konceptet?

2 Metod

I detta kapitel presenteras genomförandet av examensarbetet, inledande ett resonemang kring val av metod, sedan en presentation av intervjurespondenter som legat till grund för studien samt empirins och analysens uppbyggnad.

2.1 Genomförande

För att kunna besvara frågeställningarna i rapporten har diverse litteratur, artiklar och bloggar samt intervjuer med personer som ansetts relevanta för studien legat till grund för arbetet. Då det inte finns mycket tryckt litteratur kring dagens aktivitetsbaserade arbetssätt har litteraturen som använts i arbetet mestadels använts för att definiera genomförandet av studien. Istället har artiklar, hemsidor samt bloggar och forum utgjort en grund för den teoretiska kunskap som krävts inom området för att kunna genomföra studien. Förkunskapen är att se som en fördel i den kvalitativa studien och en essentiell del i att skapa en förståelse för att succesivt skapa underlag till intervjustudien (Patel & Davidsson, 2011).

Aktörerna för intervjustudien valdes dels i olika samråd med handledare Nina Ryd vid institutionen för arkitektur vid Chalmers tekniska högskola och extern handledare, Torbjörn Hugosson, affärsområdeschef kontor på Vasakronan. Metodkapitlet presenterar vidare hur arbetet genomfördes och vilka aktörer som bidragit i studien samt en motivering till varför dessa valts.

2.2 Kvalitativ studie framför kvantitativ

En kvalitativ studie är en studie där enkla frågor ställs som söker djupare svar och kunskap medan en kvantitativ studie innebär att enkla frågor besvaras med oftast enkla svar som inte har någon bakomliggande information till själva svaret. Den kvantitativa metoden syftar till att nå ut till en större grupp respondenter för att skapa data i form av siffror som går att sätta i relation till varandra, detta ofta i ett standardiserat formulär som gör det enklare att bearbeta insamlad information. (Trost, 2010)

Rapporten baseras på kvalitativ forskning då studien är i behov av djupare förståelse från respondenterna för att kunna utreda problemformuleringen i rapporten kring det aktivitetsbaserade arbetssättet. Rapporten skulle därtill kunna kompletteras med en kvantitativ studie om det funnits fler aktörer på den svenska marknaden som tillämpat det aktivitetsbaserade arbetssättet, vilket det inte finns då spridningen av arbetssättet i dagsläget inte är så stor på den svenska marknaden. Om en kvantitativ studie hade genomförts i dagsläget hade resultatet kunna vara missvisande då antal tillämpande verksamheter inte ansetts vara tillräcklig.

Kvalitativa intervjuer kan utformas på olika sätt sett till strukturering och standardisering. Vilken grad av strukturering en kvalitativ studie har bestäms av i vilken grad respondenten ges utrymme för att svara öppet med egna ord, desto lägre grad av strukturering desto mer utrymme för egna svar framför givna svarsalternativ. Huruvida en studie är standardiserad bestäms av om frågorna ställs i en given följd i samtliga intervjuer vilket resulterar i en hög standardisering. (Patel & Davidsson, 2011)

Intervjuunderlaget för denna studie är semistrukturerat, vilket innebär att samma frågor ställs till samtliga respondenter och att frågorna är formulerade med utrymme för öppet svar vilket därmed ger frågorna en låg grad av strukturering. Samtidigt som studien varit semistrukturerad har den varit semistandardiserad. Detta innebär att samtidigt som frågorna har varit av en karaktär så att en jämförelse av svaren varit möjlig så har graden av standardisering varit så pass låg att följdfrågor och vidare resonemang tillåts under intervjuerna (se bilagor för intervjuunderlag). Då svaren på frågorna under intervjuerna inte varit fulltaliga har kompletterande mailkonversationer upprättats med sakkunniga vid företagen som kunnat besvara frågorna som inte kunde besvaras vid intervjutillfället.

2.3 Intervjurespondenter

De aktörer som är intervjuade i studien och vars respons ska verka som underlag för uppsatsen är valda för att få ett brett spektrum och olika infallsvinklar från olika segment på tjänstemarknaden. Detta för att de kan ha olika motiv med implementeringen av ett aktivitetsbaserat arbetssätt. Det är i dagsläget inte många organisationer som tillämpar aktivitetsbaserat arbetssätt men en hel del som är i ett förstadium till en implementeringsprocess. För att kunna genomföra denna studie har därför detta behövts ta i beaktning vid urval av intervjuobjekt, därför har det i förstahand valts ut organisationer som tillämpar arbetssättet och sekundärt företag som är under en implementeringsprocess. Vidare har även personer som arbetar med frågor kring arbetsmiljö och arbetsplatskoncept kontaktats för att skapa en så bred bild som möjligt. Aktörerna är uppdelade i tre olika kategorier; fastighetsförvaltare, myndigheter och kommersiella IT- och konsultverksamheter. Därtill har intervjuer med arkitektkontor och möbelleverantörer genomförts för att skapa en ännu bredare förståelse bakom tankarna kring arbetssättet då dessa måste ligga i framkant och steget före de andra aktörerna. För att försäkra ett brett spektra av infallsvinklar i studien har även studierna kompletterats med en kategori med övriga respondenter som omfattas av, för ämnet ansett, erfarna personer. Därmed skapas sex olika kategorier för intervjustudien som presenteras nedan.

2.3.1 Fastighetsförvaltare

Den första kategorin av intervjuobjekt är fastighetsförvaltare. Anledningen till att dessa aktörer är en del i forskningsstudien är för att de spelar en initial roll i tillämpning av nya potentiella arbetssätt. Detta för att de bör besitta kompetens om rådande trender och därtill prova nya arbetsplatsstrategier och koncept för att kunna svara när detta efterfrågas av deras kunder³. Då uppsatsen skrivs för Vasakronan är de därför ett självklart intervjuobjekt i processen. Vasakronan som aktör delas i empirin upp i två delkapitel då intervjuer genomförts på två olika kontor; Stockholm och Göteborg.

³ Britt Lindqvist (Utvecklingschef, Vasakronan) intervjuad av författarna den 13:e februari 2014.

Vasakronan

Som Sveriges största fastighetsbolag äger, förvaltar och utvecklar Vasakronan ett fastighetsbestånd i fyra storstadsregioner som i dag är värderat till 87 miljarder kronor (Vasakronan 1, 2014). Utvecklingschef, Britt Lindqvist, för Vasakronan bedöms som en nyckelperson i studien då hon har varit ansvarig för implementeringsprocessen på Stockholmskontoret och stöttar nu resterande kontor i koncernen i sin implementeringsprocess av ett aktivitetsbaserat arbetssätt. Lindqvist intervjuades den 13 februari 2014, därtill intervjuades Carolina Wadsten, affärsområdeschef i Göteborgsregionen, den 1 april 2014 då hon är ansvarig för implementeringen på Göteborgskontoret.

Fabege

Fabege är ett fastighetsbolag som bedriver en verksamhet med huvudsaklig inriktning på uthyrning, förvaltning och utveckling av kommersiella fastigheter i stockholmsregionen (Fabege 1, 2014). Deras operativa verksamhet omfattar, förutom förvaltning, förädling och transaktion (Fabege 2, 2014). Anna-Lena Carlstedt som är uthyrningschef för Fabege intervjuades den 12 februari 2014 då de tillämpar ett aktivitetsbaserat arbetssätt. Vidare kompletterades intervjun med ytterligare en intervju med Gunilla Cornell, HR-chef, per telefon den 7 maj 2014.

2.3.2 Myndigheter

Den andra kategorin av intervjuobjekt är förvaltningsmyndigheter som är valda då de tillämpar ett aktivitetsbaserat arbetssätt och dessutom skapar en kategori av statliga aktörer i studien. Denna kategori är inte kommersiella verksamheter utan bedrivs genom statliga medel⁴.

Myndigheten för samhällskydd och beredskap

Myndigheten för samhällskydd och beredskap, MSB, bedriver på uppdrag av regeringen verksamhet med huvuduppgift att utveckla samhällets förmåga att förebygga och hantera olyckor och kriser (MSB, 2014). Deras ansvar avser åtgärder före, under och efter olyckor eller kriser (SFS, 2008). Svante Werger, kommunikationsdirektör vid MSB, intervjuades den 12 februari 2014 då de implementerade ett aktivitetsbaserat arbetssätt med inflyttning på kontoret den 1 juni 2012 (Werger, 2013).

Försäkringskassan

Försäkringskassan är en förvaltningsmyndighet vars uppdragsgivare är regeringen (Försäkringskassan, 2014) och de agerar under socialdepartementet (SFS, 2009). Huvudkontoret är sedan januari 2014 ett aktivitetsbaserat kontor och därför sågs Pia L Stider, verksamhetsutvecklare och HR, som en viktig person att intervjua i studien då hon medverkat under implementeringen och i dagsläget arbetar på deras enda kontor som tillämpar ett aktivitetsbaserat koncept. Intervjun genomfördes den 28 mars 2014.

⁴ Månsson, Joakim (joakim.mansson@hotmail.com) (2014-02-25) SV: Exjobbfråga. Personlig epost till H. Bergholm (helena.bergholm@msb.se)

2.3.3 Kommersiella IT- och konsultverksamheter

Denna kategori av intervjurespondenter omfattas av tjänsteföretag som bedriver IT- och konsultverksamhet och som tillämpar ett aktivitetsbaserat arbetssätt.

Microsoft

Microsoft är ett väletablerat nyskapande IT-företag vars visioner inspirerar deras arbete och utmanar dem att leda utvecklingen framåt och förenkla vårt sätt att leva i symbios med den nyskapande teknologin (Microsoft, 2014). I mars 2013 erhöll Microsofts kontor i Akalla förstapris för Sveriges Bästa Arbetsplatser för stora organisationer (Microsoft, 2013) enligt en lista som publiceras årligen av Great Place To Work (GreatPlaceToWork, 2013). Med denna utmärkelse var ett besök på Microsofts kontor högst aktuell för studien utifrån ett perspektiv från en IT-verksamhet som aktör och tillämpare av ett aktivitetsbaserat arbetssätt. Därför genomfördes ett studiebesök på deras kontor den 28 mars som arrangerades av Heléne Lidström som det sedan upprättades mailkontakt med för kompletterande frågor för intervjustudien.

Cybercom

Cybercom är ett nordiskt IT-konsultbolag vars marknad initialt är Norden där de erbjuder nationellt och internationellt verksamma företag sin expertis inom effektiva kommunikationslösningar (Cybercom 1, 2014). Företaget är mitt i implementeringsprocessen av ett aktivitetsbaserat arbetssätt och kommer att flytta in i nya lokaler på Sveavägen. Att företaget därtill jobbar med kompletta kommunikationslösningar för att optimera andra verksamheter gör att de utgör ett lämpligt intervjuobjekt i denna studie. Vid Cybercom intervjuades därför Cecilia Westerholm Beer, den 27 mars 2014, som är HR-chef för Cybercom Group.

Wise Professionals

Wise Professionals är en rekryteringsbyrå som arbetar med rekrytering och uthyrning av kompetenser inom HR/lön, ekonomi/administration, marknad/kommunikation och teknik/IT-management. Kontor finns i Stockholm, Göteborg och Malmö. Kontakt upprättades med företaget i samband med att författarna försökte nå ett annat företag bakom ett väletablerat socialt forum. Då det inte var möjligt erhöll författarna information om Wise Professionals och Wise IT som tillämpar ett aktivitetsbaserat arbetssätt i samma fastighetsbestånd. Wise har sedan en tid tillbaka suttit aktivitetsbaserat och en intervju med Ingrid Höög, VD Wise Professionals, genomfördes den 27 mars 2014.

2.3.4 Arkitektkontor

För att få en bättre förståelse för det aktivitetsbaserade konceptet och tankarna bakom den praktiska tillämpningen och implementeringen var det essentiellt för studien att skapa en grupp respondenter för detta. Därav är den fjärde kategorin Arkitektkontor som arbetar med att ta fram aktivitetsbaserade lösningar, däribland helhetslösningar för andra aktörer i denna studie.

Okidoki! Arkitekter

Okidoki! Arkitekter är ett Göteborgsbaserat kontor som på uppdrag av Vasakronan genomför implementeringsprocessen av Vasakronans regionskontor i Göteborg och därför sågs företaget som en relevant tillgång för studien och en telefonintervju genomfördes med arkitekt, Karin Skoglund, den 14 april 2014.

BSK Arkitekter

BSK Arkitekter är ett väletablerat företag som huvudsakligen utför uppdrag som inbegriper utformning av allt ifrån kontor, bostäder och handel till vård- och utbildningskomplex (BSK, 1 2014). Då BSK Arkitekter på uppdrag av Vasakronan genomförde implementeringen av huvudkontoret i Stockholm som också ligger till grund för studien sågs företaget även som en nyckelresurs i processen. En telefonintervju genomfördes därför med inredningsarkitekt, Marco Checchi, den 1 april 2014.

Codesign

Codesign är ett arkitektkontor som arbetar innovativt med idén om att skapa och anpassa miljön utifrån människan (Codesign 1, 2014). För att bredda studien och få fler infallsvinklar från personer som tar fram aktivitetsbaserade koncept genomfördes en telefonintervju med VD, grundare och inredningsarkitekt, Peter Ullstad, den 23 mars 2014.

2.3.5 Möbelleverantörer

Den femte kategorin intervjurespondenter omfattas av möbelleverantörer. Respondenterna i denna kategori är aktörer som bland annat till viss del bidragit till de aktivitetsbaserade kontoren som besökts i studien. Anledningen till att dessa omfattas av studien är då det är en kvalitativ studie och en djup förståelse inom området eftersträvas för att kunna behandla problemställningen optimalt. De ansågs som en väsentlig tillgång för studien då de levererar kontorsinventarier och måste de ligga i framkant när det kommer till rådande trender och koncept.

Sedus

Efter att ha lyssnat på en presentation som Sedus arrangerade under en IFMA-nätverksträff i Stockholm ansågs företaget vara väl relevant för studien och en telefonintervju genomfördes med Jenny Lidén, Regional manager Nordic countries, den 25 mars 2014.

Senab Interior

Senab Interior ingår i koncernen Edsbyn AB och är en av nordens största leverantörer av inredning för offentliga miljöer (Senab 1, 2014). Då Senab Interior är en väletablerad leverantör av inredning genomfördes en telefonintervju med Johan Selberg, Area Sales manager, den 26 mars 2014.

2.3.6 Övriga respondenter

I studien intervjuades ytterligare tre personer då de sågs som nyckelpersoner för studien utifrån att deras arbete är av hög relevans för ämnet då deras namn är frekvent förekommande i branschen.

Christina Bodin Danielsson

Christina Bodin Danielsson arbetar som kontorsforskare vid Stressforskningsinstitutet, Stockholms universitet samt på Brunnberg & Forshed Arkitektkontor AB som praktiserande arkitekt med inriktning på kontor. Bodin Danielsson ansågs relevant att intervjuas då hon arbetar med forskning med fokus på hur människor påverkas av den fysiska miljön, med inriktning på kontorsmiljöer. Efter ett första möte med Bodin Danielsson under en IFMA nätverksträff upprättades en kontakt med henne per mail då hon inte varit tillgänglig för personlig kontakt eller telefonintervju sedan dess.

Thomas Nathorst-Böös

Thomas Nathorst-Böös är VD och grundare till Workspace Development Sweden AB och ansågs relevant att intervjuas inför studien då han varit delaktig i flertalet projekt med inriktning på aktivitetsbaserade kontorslösningar. Efter ett första möte med Nathorst-Böös under ett projektmöte på Vasakronan intervjuades han per telefon den 8 april 2014.

Jonas Hurtigh Grabe

Jonas Hurtigh Grabe arbetar idag på Veldhoen + Company BV som konstruerade begreppet Activity Based Working år 1997. Grabe har arbetat mycket med att analysera innebörden av framtidens kontor och arbetade fram konceptet A2, tillsammans med Jonas Falk, som är en svensk tolkning av Activity Based Working. (Rydberg, 2013) Utifrån Grabes kompetens inom ämnet och erfarenhet ansågs en intervju med honom relevant för studien och en telefonintervju genomfördes därför den 9 april 2014.

2.4 Empiristruktur

För varje respondent presenteras en sammanställning utav intervjun i empirikapitlet utifrån de intervjuunderlag som legat till grund för den berörda kategorin. I analysen kommer en sammanställning, utifrån intervjuerna som genomförts, att belysa de viktigaste punkterna för att ge en övergripande bild utav resultatet. För att empirin ska bli lättöverskådlig så följer respondenternas svar strukturen utifrån de tre frågeställningar som studien grundar sig i. Den första rubriken som speglar problemformulering ett är *genomförandeprocess och implementering*, den andra rubriken som motsvarar problemformulering två är *effekt av implementering* och problemformulering tre motsvarar rubriken *nyckeltal*. Detta är den genomgående strukturen för hela empirin. De respondenter som arbetar med ett aktivitetsbaserat arbetssätt har innan de tre problemformuleringarna, ett stycke där en allmän överblick presenteras om hur de upplever arbetssättet.

2.5 Analyismetodik

För att kunna skapa en generell modell som kan ligga till grund för en eventuell mätning av de effektmål organisationer har satt upp har Balanced scorecard varit utgångspunkt i studien. Den har sedan arbetats om för att passa syftet att mäta en organisations uppsatta mål med implementeringen.

Om en organisation sätter upp andra mål utöver ekonomiska krävs det ytterligare ansträngning för att kunna visa att de har nått de mål som de eftersträvat. Balanced scorecard, BSC, även kallat styrkort är en metod för att veta vad verksamheten verkligen inriktar sig på och att den är på väg gentemot det. Det finns många olika nyckeltal som kan användas för att mäta huruvida företaget är på väg i rätt riktning mot de effektmål de satt upp. Det handlar om att veta vilka och mängden nyckeltal som ska prioriteras för att använda dem till att kommunicera den strategiska inriktningen. Genom att titta på företaget utifrån fyra olika kategorier kan verksamhetens kortsiktiga styrning kombineras med dess långsiktiga strategier. BSC ska skapa en balans mellan de effektmål som är uppsatta och ska sedan vara grunden för företagets strategiska vägval. BSC kan användas som ett komplement till den ekonomiska styrningen och är mer inriktat på verksamhetsstyrning för att öka medvetenheten i organisationen om vart företaget är på väg och vad meningen är med vad den gör.

Det är inte enbart de finansiella målen som är viktiga i ett företag då fokus med tiden har flyttats till att tänka på verksamheten som helhet. Då det inte enbart sätts upp ekonomiska mål så krävs det ytterligare ansträngning för att visa att de effektmål som satts upp har nåtts. Då fokus även har flyttats från att ha en produkt som ska passa alla individer är verksamheter nu för tiden mer inriktade på att skräddarsy produkter eller tjänster för den enskilde individen då det skapar kundvärde. Att arbeta på ett sådant sätt kräver en dynamisk organisation med stor självständighet för medarbetarna och för ett sådant arbetssätt är ej en ekonomisk styrning det bästa alternativet. Detta då medarbetarna ofta kräver andra incitament än enbart vinst- och avkastningsmål som är frekvent förekommande i en ekonomisk styrning, samt att ekonomiska mått ofta visar effekter av redan tagna beslut och ger ej underlag för långsiktigt strategiskt tänkande. Ett BSC ska inte enbart ses som en beskrivning av uppnådda resultat, utan det kan även användas i syftet att beskriva förväntade resultat. Ett BSC ersätter inte alla de viktiga mätetal en verksamhet fokuserar på, men det ska hjälpa verksamheten att fokusera på de mest relevanta i sammanhanget. Ett BSC är därför ett verktyg som anpassas utefter varje situation för att kommunicera den verksamhetens strategi och vision.

Ett BSC byggs vanligtvis upp utav följande kategorier;

- *Vision* – företagets övergripande vision.
- *Perspektiv* – visionen bryts ned och beskrivs utifrån olika perspektiv som verksamheten valt.
- *Strategiska mål* – den övergripande visionen bryts ned i konkreta delmål.

- *Framgångsfaktorer* – de kritiska framgångsfaktorer som finns identifieras för att kunna uppnå den övergripande visionen.
- *Nyckelmått* – beskriver vilka mål och mått som ska användas för att följa upp och identifiera huruvida verksamheten bemöter de kritiska framgångsfaktorer för att kunna uppnå målen.
- *Handlingsplaner* – beskriver de handlingar verksamheten måste genomföra för att uppnå målen och den övergripande visionen.

I en förändringsprocess, som kan resultera i en organisatorisk förändring, kan ett BSC vara ett bra verktyg för att skapa förståelse för de strategiska och övriga förändringar som är en del utav arbetet. Det kan vid en organisatorisk förändring vara fördelaktigt att låta ett BSC, som är färdigställt med en övergripande vision, gå ut till medarbetarna eller en lämplig sammansatt grupp. Detta för att starta en diskussion och låta dem ta del och ge deras åsikter huruvida förändringen påverkar deras situation, samt hur de kan bidra till att nå visionen och målen. I detta skede kan de även diskutera huruvida de kan arbeta effektivare och smartare i samband med förändringen. Förändringsprocessen som sedan påbörjas efter detta underlättas om ovanstående arbete genomförts, och viktigt att tänka på är att inte genomgå processen för snabbt, utan det krävs tid för att bearbeta processen och uppnå den förståelse som krävs. Under processen är det viktigt att involvera så många medarbetare som möjligt för att kunna skapa en förståelse för visionen. Centralt för BSC är dessutom de strategiska målen samt framgångsfaktorerna, vilka bör präglas av förståelse för de samband och prioriteringar som diskuteras fram. Om detta inte sker finns det en risk att resultatet inte blir som önskat då medarbetarna ej har en förståelse för förändringen. Dock, till att börja med så krävs det att ledningen står bakom beslutet och sedan kommunicerar ut det i organisationen för att som andra steg involvera dem och skapa diskussioner. Det är en fördel att tillsätta en projektgrupp som ansvarar för hela processen för att kunna samla kunskap och kommunicera information till ett ställe. Projektgruppen bör bestå utav individer med olika bakgrund för att få en så bred kunskapsbas och olika insikter som möjligt. En utav de viktigaste aspekterna utifrån detta är att ledarna står bakom förändringen och kan representera den. Om ledarna inte är positivt inställda och delaktiga kommer det vara svårt att få med alla medarbetare. (Olive, 1999)

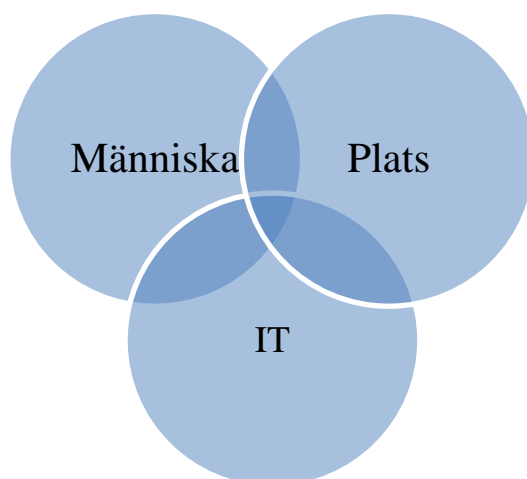
3 State of the Art

I detta kapitel presenteras definitionen av begreppet aktivitetsbaserat arbetssätt och hur det verkar som strategiskt verktyg. Samt en förklaring av vad ett aktivitetsbaserat kontor är.

3.1 Definition av det aktivitetsbaserade arbetssättet

Det finns olika definitioner utav vad ett aktivitetsbaserat kontor är. I rapporten kommer en genomgående definition av ett aktivitetsbaserat kontor att vara; Ett kontor där medarbetarna inte har några fasta platser, utan erbjuder flertalet olika typplatser för att stödja verksamheten och därigenom medarbetarnas behov för att genomföra dagens arbete. Definitionen har fastställts utifrån det likartade utfallet från flertalet intervjuer som genomförts. En viktig faktor är att ej förväxla ett aktivitetsbaserat kontor med ett flexkontor som i rapporten kommer att, utifrån det likartade utfallet från intervjuerna, definieras som; ett kontor där medarbetarna ej har några egna platser, och det finns färre antal skrivbord än medarbetare. För att tydliggöra skillnaden; i ett aktivitetsbaserat kontor finns det fler platser att välja att arbeta på än antalet medarbetare på kontoret. Dessa är även utformade för olika typer av arbete för att stödja individens behov för dess arbetsuppgifter. På ett flexkontor minskas enbart antalet skrivbord och det finns därför färre sittplatser än medarbetare.

Att tillämpa ett aktivitetsbaserat arbetssätt innebär mycket mer än att bara förändra ett kontor, alltså den fysiska miljön. Det innebär att arbete utförs på den plats som bäst stöttar arbetsuppgiften. Definitionen av ett aktivitetsbaserat arbetssätt resulterar därför i tre komponenter som alla måste fungera och tas i beaktning för att kunna skapa förutsättningar för en lyckad implementering. Detta är *människa*, *plats* och *IT*, definitionen är ett resultat av de intervjuer som genomförts med respondenterna.

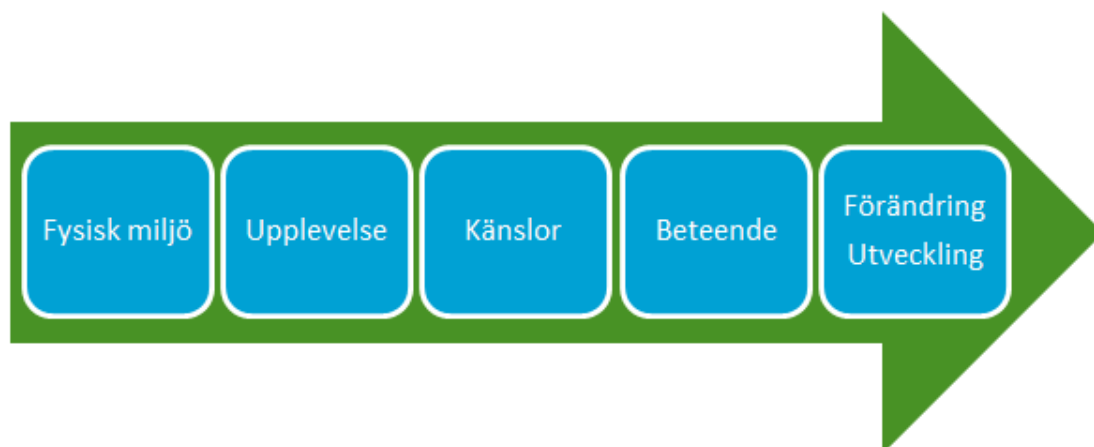


Figur 1: De tre komponenterna för ett aktivitetsbaserat arbetssätt.

Ett aktivitetsbaserat arbetssätt kommer därför i rapporten att utgå från dessa tre komponenter och kommer att betraktas som ett strategiskt verktyg.

3.2 Aktivitetsbaserat arbetssätt – ett strategiskt verktyg

Det är ofta förbisettt hur vikten av att arbeta i en god arbetsmiljö korrelerar med en ökad produktivitet och hur nöjda de anställda är med deras arbete. Där är inte ofta arbetsmiljön ses som en strategi för att öka produktiviteten, speciellt inte gällande kontorsmiljöer, utan lämnas ofta ouppmärksammat (Roelofsen, 2002). Det finns olika sätt att se på kontorslokaler och beroende på vilket synsätt som tillämpas representeras arbetsplatsen av en lokal som är utformad efter ett visst utfall. Det kan ses utifrån ett perspektiv då det är en plats att vara på, att det ska utföras arbete i lokalen, men det reflekteras ej över det mer än så. Detta synsätt resulterar ofta i att kontoret enbart ses som en kostnad, alltså kronor per kvadratmeter och kvadratmeter per person. Det kan sägas vara utifrån en ekonomichefs synvinkel. Ett annat sätt att se på kontorslokalen är att det ska vara en investering. Det ska alltså vara flexibla lokaler med individen i fokus och det kan sägas vara utifrån en HR-chefs synvinkel. Ett tredje sätt är att se på kontoret som en miljö som påverkar organisationen och arbetet. Det är alltså ett verktyg för förändring och utveckling vilket kan representeras från en lednings perspektiv. Detta resulterar i att arbetsplatsen ska ses som ett strategiskt verktyg, och inte enbart som en investering eller en plats att vara på⁵. Arbetsplatsen ska skapa samma känslor som den plats varje individ upplever som sin favoritplats där de kan återfå styrka och lugn och känna sig helt avkopplade⁶.



Figur 2: Illustration av hur kontoret verkar som ett strategiskt verktyg.

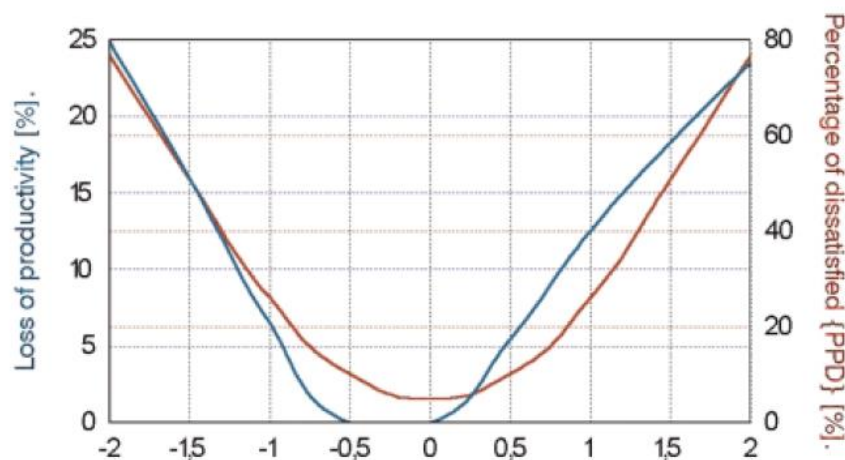
Bilden illustrerar hur kontoret blir till ett strategiskt verktyg för verksamheter. En förändring i den fysiska miljön som medarbetarna vistas i leder till att det skapas en viss upplevelse. Utav upplevelsen skapas det känslor, som leder till ett visst beteende hos medarbetarna. Om dessa upplevelser, känslor och beteende är positivt bidrar det till en förändring och därmed utveckling i organisationen.⁷ När individens välmående ökar, ökar även motivationen hos denne, vilket i sin tur ökar produktiviteten. En undersök-

⁵ Britt Lindqvist (Utvecklingschef, Vasakronan) intervjuad av författarna den 13:e februari 2014.

⁶ Ernst Holzapfel Leiter (Marketing, Sedus), Ulf Weinert (Division Manager International Sales, Sedus) presentation under IFMA nätverksträff den 13 februari 2014.

⁷ Britt Lindqvist (Utvecklingschef, Vasakronan) intervjuad av författarna den 13:e februari 2014.

ning som International Facilities Management Association, IFMA, genomfört visar på att nio av tio personer tror på att en bra omgivning genererar ett bättre resultat i arbetsprestationen, och de menar på att motivationen och effektiviteten hos de anställda är direkt kopplade till kvaliteten på miljön.⁸ Det har genomförts ännu en undersökning på Reading University i England som visade i ett projekt, med 170 personer deltagande i sex kontorsbyggnader, att det finns ett direkt samband mellan arbetsmiljön, stress och nöjdhet med arbetet. Forskningen visade att då de genomförde förbättringar gällande arbetsmiljön så ökade produktiviteten med 10 procent på arbetsplatsen (Roelofsen, 2002). Det finns alltså en koppling mellan missnöjet med arbetsmiljön och produktiviteten på arbetsplatsen. Figuren nedan beskriver sambandet mellan dem.



Figur 3: Samband mellan missnöje med arbetsmiljön och förlorad produktivitet på arbetsplatsen.

Det är idag tre generationer som ska arbeta tillsammans på arbetsplatsen. Det är ”Babyboomers”, födda 1945-1962. De tror på status och är till större delen i behov av en ergonomisk arbetsplats samt utrymmen för koncentrationsarbete. Sedan har vi generation X, födda 1962-1982, de är karriärsinriktade och konverserar gärna med andra. Till sist är det generation Y, 1980-2000. Denna generation sitter gärna ner mycket, vill gärna uttrycka sig själva och vill ha flexibla arbetsplatser. De tycker om interaktion och vill ha flexibla möbler för att kunna anpassa dem efter deras behov så de kan arbeta var och när de vill. Dessa tre generationer kräver en mångsidig arbetsplats som kan tillfredsställa alla behov för den enskilda individens välmående och trivsel med motivation i fokus för att i sin tur behålla eller öka produktiviteten.⁹

För att kunna individualisera arbetsplatsen, och kunna tillämpa det som en strategi för att utveckla organisationen krävs det att ta hänsyn till de olika behov som finns hos medarbetarna för dess dagliga arbetsuppgifter¹⁰. Behoven bör sedan brytas ned i ar-

⁸ Ernst Holzapfel Leiter (Marketing, Sedus), Ulf Weinert (Division Manager International Sales, Sedus) presentation under IFMA nätverksträff den 13 februari 2014.

⁹ Ernst Holzapfel Leiter (Marketing, Sedus), Ulf Weinert (Division Manager International Sales, Sedus) presentation under IFMA nätverksträff den 13 februari 2014.

¹⁰ Britt Lindqvist (Utvecklingschef, Vasakronan) intervjuad av författarna den 13:e februari 2014.

betsuppgifter för att vara medveten om vilka detaljer som är viktiga och genomgående för att kunna anpassa och utveckla den nya arbetsmiljön på bästa möjliga sätt. Dock är det viktigt att ifrågasätta varje medarbetares individuella behov för att identifiera vad som verkligen är ett behov och vad som är ett önskat behov.¹¹

3.3 Aktivitetsbaserat kontor – vad är det?

Att arbeta i ett aktivitetsbaserat kontor innebär att de anställda inte har några fasta arbetsplatser, utan att de placerar sig där det passar bäst att utföra dagens arbete. Det vill säga där det passar det individuella behovet för att utföra dagens arbetsuppgifter. Beroende på vilken typ av verksamhet eller vilken typ av arbete som ska genomföras krävs det olika miljöer som är anpassade efter de behov som arbetsuppgiften har (Hernäng, 2014). Därför är det aktivitetsbaserade kontoret vanligtvis uppdelat i zoner; tysta, mellan och aktiva zoner. I de tysta zonerna ska det kunna utföras koncentrationsarbete utan att individen blir störd, mellanzonerna speglar aktiviteten av ett öppet kontorslandskap och de aktiva zonerna är till för interaktiva möten och diskussioner (Mer, 2013). Zonerna kan framträda olika tydligt samt ha olika stor utberedning beroende på vilken verksamhet arbetssättet anpassas till. I verksamheter med mycket koncentrationsarbete kan det krävas fler tysta zoner, medan en verksamhet som arbetar mycket i projektgrupper har större behov av aktiva zoner. Hur tydligt zonerna framträder är även där olika beroende på hur verksamheten valt att anpassa kontorslösningen. Det kan antingen finnas väldigt strikta zonindelningar som är definierade eller zoner som formas av möblemanget i lokalen. I ett aktivitetsbaserat kontor är möblemanget en viktig del utav utformningen för att skapa de miljöer som krävs för att kunna bidra till utförandet av arbetet. Detta då zonerna inte är tydligt avdelade utan avgränsas med hjälp av möblerna. I det aktivitetsbaserade kontoret skapas därför olika typplatser med hjälp utav möblerna för att uppfylla de olika behoven av arbetsplatser som finns. På ett aktivitetsbaserat kontor finns det ett flertal olika typplatser och detta för att erbjuda verksamheten de bäst lämpade arbetsplatser som behövs för att utföra arbetsuppgifterna.¹²

Allt fler företag väljer idag att tillämpa detta arbetssätt, en bakomliggande faktor är att företags lönsamhet kan påverkas. Lönsamhet i bemärkningen produktivitet, attraktivitet, personalomsättning samt företags lönsamhet. I flertalet fall har även verksamheter minskat kontorsytan vid en implementering av ett aktivitetsbaserat arbetssätt. Ett aktivitetsbaserat kontor är även attraktivt utifrån ett miljöperspektiv då det i vissa fall minskar kontorsytan och även graden av ombyggnationer (Hernäng, 2014). Valet att gå ifrån stängda kontor till öppna kontorslokaler grundar sig även i upplevda problem i kommunikation och samverkan mellan personalen.¹³

¹¹ Svante Werger (Kommunikationsdirektör, MSB) intervjuad av författarna den 12 februari 2014.

¹² Britt Lindqvist (Utvecklingschef, Vasakronan) intervjuad av författarna den 13:e februari 2014.

¹³ Ernst Holzapfel Leiter (Marketing, Sedus), Ulf Weinert (Division Manager International Sales, Sedus) presentation under IFMA nätverksträff den 13 februari 2014.

4 Empiri

I följande delkapitel kommer responsen från de genomförda intervjuerna för studien att presenteras. Avsnittet är uppdelat i enlighet med de sex respondentkategorierna och under var enskild kategori presenteras respektive aktör som deltagit i studien, samt utfallet från intervjun i de tre olika delarna som speglar studiens tre frågeställningar.

4.1 Fastighetsförvaltare

För att tydliggöra och placera företagens kontor i proportion till varandra presenteras nedan en tabell för att demonstrera likheter och olikheter. Värdena speglar de aktivitetsbaserade kontorslokaler företaget arbetar eller kommer att arbeta i, varvid respondenterna är anställda. Data som presenterar företagen i följande delkapitel är inhämtat från bolagens hemsidor och eller fakta given av respondenterna i respektive intervju.

	Kontorsyta [kvm]	Antal anställda	Kvadratmeter per anställd	Antal skrivbord per anställd	Antal sittplatser per anställd
Vasakronan, Stockholm	2 500	160	15,62	0,44	2,81
Vasakronan, Göteborg	1 070	49	21,84	0,92	5,18
Fabege	1 435	85	16,88	0,82	3,06

Tabell 1: Jämförelse av kontoren för fastighetsförvaltarna.

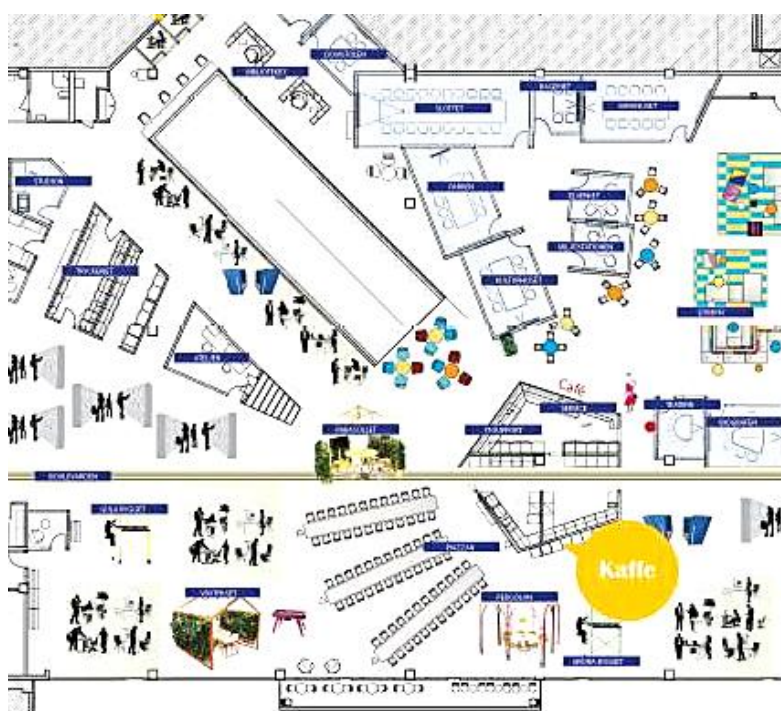
4.1.1 Vasakronan

Vasakronan är Sveriges största fastighetsbolag som äger, utvecklar och förvaltar kommersiella fastigheter. Den större delen av fastighetsbeståndet är beläget i Stockholm, men de förvaltar även fastigheter i Göteborg, Uppsala, Malmö och Lund. Marknadsvärdet på de sammanlagt 192 fastigheterna de äger (31 december 2013) uppgår till 87 miljarder kronor och har en total uthyrbar area på 2,6 miljoner kvadratmeter. (Vasakronan 1, 2014) Vasakronan ligger ständigt i framkant för utveckling och trender, vilket gör dem till en förebild i branschen¹⁴ och de arbetar med allt från lokal-anpassningar för hyresgäster till att planera kompletta stadsdelar (Vasakronan 2, 2014).

¹⁴ Britt Lindqvist (Utvecklingschef, Vasakronan) intervjuad av författarna den 13:e februari 2014.

4.1.1.1 Vasakronan Stockholm

Nedan återfinns en illustration av en del av kontoret då tanken bakom lösningen är unikt för deras kontor. Inspiration för kontoret inhämtades från infrastrukturens ideologier där en stad ska sammanstråla i kärnan som ofta kännetecknades av ett torg som är en samlings- och handelsplats. Denna tanke går tydligt att urskilja i planlösningen för deras kontor där kontoret utgår från deras ”piazza” som är centrum och mötespunkten för hela kontoret där de bland annat placerat kaffestationen för att bibehålla denna knutpunkt. Det är även här den offentliga delen möter den privata delen av kontoret. Intervjurespondent vid Vasakronans Stockholmskontor är Britt Lindqvist som är utvecklingschef för Vasakronan och följande delkapitel är enbart baserat på Lindqvists svar från intervjun.



Figur 4: Del av planlösningen för Vasakronans kontor på Mäster Samuelsgatan 56, Stockholm.

Vasakronan i Stockholm valde att implementera ett aktivitetsbaserat arbetssätt då de vill utveckla kompetens och förse sig med erfarenhet inom ämnet aktivitetsbaserat arbetssätt, för att kunna möta kundernas efterfrågan. De vill även vara i framkant i utvecklingen av framtidens kontor och ville därför implementera det i ett tidigt stadiet. Mätningar som Vasakronan har genomfört visar att medarbetarna har en positiv inställning till förändringen, och det har stigit med tiden. På kontoret i Stockholm sitter Vasakronan helt i ett aktivitetsbaserat kontor utan undantag, Lindqvist anser att det har tagits ett steg för fort fram ifall medarbetarna självmant går tillbaka till en fast plats, det vill säga sitter vid samma plats var dag. Detta ska inte vara att förväxla med att falla tillbaka till sina hemvister som kan vara en fördel för stora kontor, det vill

säga områden där avdelningar har sin primära utgångspunkt i form av privata skåp eller förvaringsmöjligheter men sedan har full flexibilitet att arbeta vart de vill på kontoret. Lindqvist hänvisar till de tre komponenterna, omnämnda i kapitel tre, som måste samspela för att implementeringen ska få sin fulla verkningsgrad. Vid en tillbakagång till fasta platser är det komponenten människan som processen brustit i. De har då inte varit involverade i den utsträckning som krävts för att de ska förstå syftet med implementeringen och deras roll i organisationen. Vasakronan har inte några tydliga zoner, förutom en tyst zon där medarbetarna kan sitta i lugn och ro, och i denna zon får de andra medarbetarna inte hämta en person som sitter där. Utan de ska kunna arbeta helt ostört. Det som har upplevts mindre bra efter implementeringen är grupp känslan som medarbetarna hade innan och att det tar längre tid att lära känna varandra. Dock lär medarbetarna känna många fler på sikt på kontoret då de inte arbetar enbart inom sin avdelning vilket är ett resultat utifrån tillämpning av konceptet.

Genomförandeprocess och implementering

Till en början av implementeringen var det enbart ledningsgruppen som var involverade i projektet då det för Vasakronan var en strategifråga, vilket det inte alltid är för alla bolag. De började med att forma ett ramverk för implementeringen, där de klargjorde vad som var bestämt inför implementeringen och vad som var påverkligt. Sedan fick medarbetarna vara med och påverka inom de givna linjerna. De har sedan haft en projektgrupp med ansvar att driva projektet framåt, i den gruppen fanns 6 personer med olika kompetens och bakgrund som naturligt fick olika ansvarsområden. Gruppen omfattades bland annat av byggprojektledare, kommunikationschef och förändringsledare, Britt Lindqvist. Gruppen arbetade kontinuerligt med projektet och med att informera medarbetarna, samt genomföra workshops, djupintervjuer och enkäter där de kan inhämta information och åsikter från de anställda. De arbetade även med referens- och pilotgrupper för att få information och bland annat testa tekniken.

Viktigt att tänka på innan en implementering är att företagets behov är identifierade för att kunna anpassa kontoret efter de behoven som finns. Om detta ej är tillgodosett så går konceptet förlorat och företagets behov hamnar inte längre i centrum. Individens arbetsbehov är en pusselbit men fokus ska ligga på att tillgodose företagets behov av utveckling och förändring, dock i symbios med individerna så långt det är möjligt. Att involvera personalen och få dem att förstå grunden bakom implementeringen är även en viktig aspekt, om personalen inte är med på förändringen som sker så kommer implementeringen kanske inte upplevas som lyckad. En viktig aspekt som måste fungera är tekniken. Om den inte är fullt fungerande har medarbetarna inte möjlighet att bli rörliga och obundna vid papper och kan då inte arbeta och sitta där de behöver för att stötta dagens uppgifter. Tekniken måste inte enbart vara fullt funktionell utan det är även viktigt att personalen vet hur de ska använda tekniken då det kan vara en stor omställning att arbeta digitalt. Därför använde sig Vasakronan utav en pilotgrupp som fick testa och utvärdera tekniken under en tid för att undvika framtida problem. Det är även viktigt att förstå att varje kontor behöver utformas individuellt för att anpassas efter varje verksamhets behov.

Effekt av implementering

Idag arbetar Vasakronan i Stockholm på mindre yta än tidigare, dock kan en jämförelse med tidigare yta vara missvisande då de tidigare opererade på en yta som var för stor för deras verksamhet. Den allmänna upplevelsen är att det nya arbetssättet är mer effektivt då beläggningen på kontoret ökat jämfört med tidigare. Det bokas inte möten i samma utsträckning som tidigare då det är lättare att träffa på och prata med de berörda personerna på kontoret och de behöver då inte boka in ett möte för att få svar på enstaka frågor. I programmet Outlook, där de bokar in möten, kan enbart aktiviteter på 30 eller 60 minuter bokas. Om ett möte inte fyller ut den tidskvoten är det mycket tid som går förlorad, dels för möjligheten att optimera mötesrummets beläggning men dels även för medarbetarnas möjlighet att visa på tillgänglighet att boka in fler möten under dagen. Det aktivitetsbaserade arbetssättet underlättar till viss del detta fenomen genom att erbjuda miljöer för spontana möten. Den allmänna upplevelsen är att effektiviteten har förbättrats som en effekt av implementeringen av ett nytt arbetssätt, dels då beläggningen är högre och dels att medarbetarna är mer nöjda med arbetsmiljön.

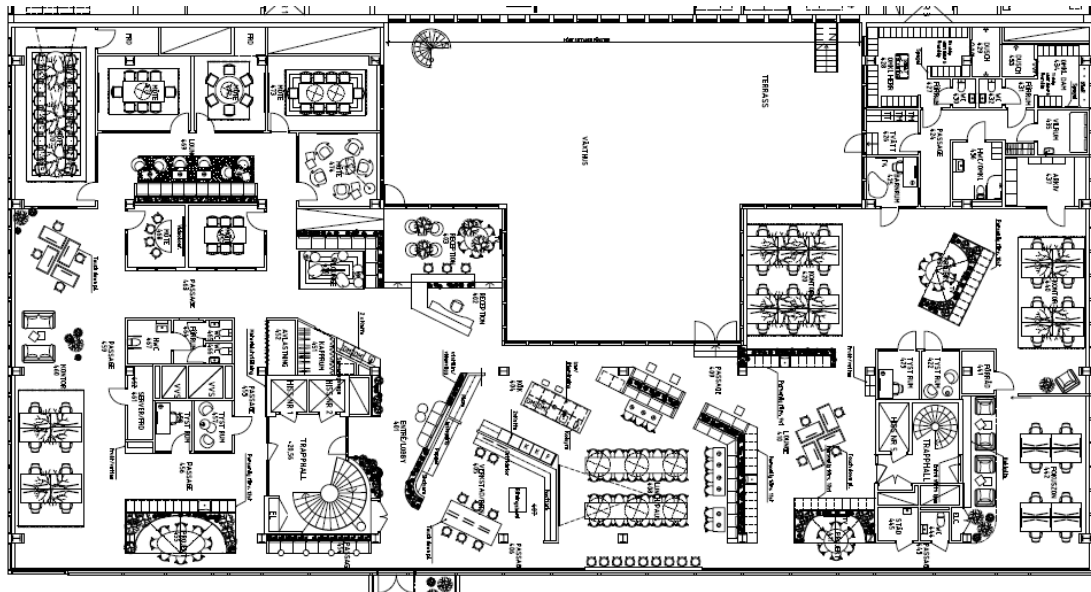
Nyckeltal

Lindqvist menar på att det inte kommer vara lika mycket fokus på kronor per kvadratmeter eller kvadratmeter per person när ett aktivitetsbaserat arbetssätt tillämpas då fokus flyttas från kontoret som en kostnad till hur väl den fysiska miljön matchas till företagets behov för att nå mål gällande utveckling. Dock kan det vara svårt att hitta ett nyckeltal som mäter hur pass väl matchad arbetsplatsen är med företagets övergripande mål. Ett förslag på ett nyckeltal som kan bli aktuellt är antalet typplatser per person. Detta kan visa på hur många olika typer av platser de anställda har att välja mellan och detta kan visa på hur kontoret har lyckats anpassas efter olika individuella behov för att utföra arbetsuppgiften.¹⁵

4.1.1.2 Vasakronan Göteborg

Vasakronan i Göteborg är mitt i implementeringsprocessen av det aktivitetsbaserade arbetssättet med en planerad inflyttning beräknad till oktober 2014. Nedan presenteras en illustration av planlösningen för det nya kontoret som utformats för ett aktivitetsbaserat arbetssätt. Utgångspunkten för Vasakronans nya kontor på Hamngatan i Göteborg har varit att lyfta in parken på kontoret, utefter konceptet ”pocket park”. De har inspirerats mycket av en interaktion med sina kunder där de ska känna sig välkomna in på kontoret för att sitta och arbeta där. Detta i en kombination med inspirationskällor som medarbetarna tagit fram för kontoret har fått utgöra inspirationskälla för miljöerna som kontoret ska genomsyras av. Intervjurespondent vid Vasakronans Göteborgskontor är Carolina Wadsten som är affärsområdeschef kontor i göteborgsregionen för Vasakronan och följande delkapitel är enbart baserat på Wadstens svar från intervjun.

¹⁵ Britt Lindqvist (Utvecklingschef, Vasakronan) intervjuad av författarna den 13 februari 2014.



Figur 5: Planritning för Vasakronans kontor på Hamngatan, Göteborg.

Utifrån att huvudkontoret i Stockholm har genomgått en implementering uppmanades övriga kontor att genomgå den inledande processen för att utvärdera huruvida det var något som passade dem, för att sedan ta beslut om de ville tillämpa det eller ej. Vasakronans mål med implementeringen var att skapa mer samverkan samt att testa arbetssättet för att förstå konceptet och vinna kompetens samt visa det för kunder. Implementeringen ska leda till att de kan prestera på topp. De ville även att kontoret skulle vara inspirerande och inbjudande, de vill kunna erbjuda deras kunder att komma och arbeta på deras kontor i den publika delen. Wadsten tror att ett aktivitetsbaserat arbetssätt kommer att passa dem väldigt bra och att flexibiliteten som kommer med arbetssättet kommer bidra till att de möts mer och får en ökad samverkan vilket är en nyckelfaktor i deras organisation. Andra positiva effekter som följer med arbetssättet är effektivitetsvinster då den mest lämpade platsen väljs för respektive arbetsuppgift. Därtill att kollegorna snabbt kommer kunna stämma av frågor utan att boka möten, samt möjligheten till en fördelaktig ergonomi genom de många valmöjligheter av arbetsplatser som kommer finnas tillgängligt. Dock tror Wadsten att en utmaning med att arbeta aktivitetsbaserat är att det är svårt att hålla ihop de grupper som de arbetar i, samt att hitta dem. Det finns en risk att gruppkänslan försvinner till en viss del och medarbetarna behöver anstränga sig mer för att hålla ihop gruppen. Vasakronan kommer att arbeta med en absolut tyst zon, sedan kommer de ha en så kallad pulszone och konferensdel. De kommer arbeta mycket med att möblemanget får ge känslan av hur medarbetarna ska bete sig då de inte vill ha regler. Wadsten tror att zonerna kommer att fungera bra, men har en utgångspunkt i att de kommer behöva förändra dessa utifrån nya behov som uppstår. Det är svårt att veta vilka behov som finns när de aldrig arbetat på ett aktivitetsbaserat sätt innan, därför är det även svårt att uttala sig om huruvida något saknas i dagsläget. Den generella uppfattningen är att det överlag är en positiv attityd gentemot att arbeta aktivitetsbaserat, vilket det inte var för cirka sex månader sedan. Utan Wadsten menar på att medarbetarna har haft tid att ta in och

tolka all information, samt deltagit på workshops och liknande vilket har fått dem att ändra inställning då dem har förstått vad det går ut på. Dock är det medarbetare som fortfarande upplever det jobbigt att förlora sin egen plats, de farhågor som behöver bearbetas har ofta ursprung i upplevelsen av förlorad trygghet.

Genomförandeprocess och implementering

Processen började som tidigare nämnt med att kontoret i Stockholm föreslog att de skulle gå igenom processen för att se om ett aktivitetsbaserat arbetssätt passar deras verksamhet och sedan göra ett medvetet val huruvida de vill implementera det eller ej. När Vasakronan i Göteborg bestämt sig för att implementera arbetssättet, då de ansåg att de passade dem utifrån ett samverkansperspektiv samt även ur ett marknadsföringsperspektiv, började processen på ledningsnivå. Där diskuterades vad som var viktigt för dem som organisation och vad de ville uppnå. Ledningsgruppen tog fram de drivkrafter de hade för förändringen och ett ramverk samt de mål de vill uppnå. I nästa steg tillsatte de en projektgrupp med en person från varje enhet som skulle arbeta med detta, i denna fas etablerade dem även ett avtal med arkitekter. Parallellt med det har de haft utbildningar för personalen inom till exempel IT, för att kunna arbeta papperslöst. Intervjuer har genomförts med alla medarbetare, de har genomfört workshops och har haft regelbundna informationstillfällen. Processen kommer vara i ständig rörelse, även efter inflyttningen som sker oktober 2014. Wadsten anser att det är viktigt att innan implementeringen tänka på att utgå ifrån hur organisationen vill arbeta i framtiden och inte hur de arbetar idag, då börjar tankegången för arbetssättet i fel ände. Det är viktigt att genomgå analyser innan och förstå arbetssättet och inte tro att det går att enbart minska kontorsytan och antalet skrivbord med 30 procent utan att tillföra några andra miljöer. Inför implementeringen har Vasakronan sammanställt ett antal risker och analyserat dem för att förhindra dem. De risker som de identifierade är bland annat; risken med att ha kunder i lokalen och hur det hanteras gentemot sekretess, risken att ej hitta medarbetarna och att medarbetarna upplever förändringen mycket jobbig. Identifierade risker är viktigt att ta i beaktning och söka lösningar på i ett tidigt stadie.

Effekt av implementering

Wadsten har en uppfattning om att de kommer att arbeta mer effektivt efter implementeringen. Detta dels då bokningen utav möten kommer att minska för att det kommer ske mer spontant och frekvent genom naturliga mötesplatser, samt att en ökad kommunikation kommer att ske mellan medarbetarna. Även genom att få tillgång till mer koncentrationsutrymme kommer att öka effektiviteten då det är något som saknas idag. Wadsten anser att det både är miljön och inställningen hos medarbetarna som bidrar till en effektivitetsförändring. Detta då medarbetarna trivs bättre i miljön och dem betar sig därefter, samt att det finns forskning som visar på det. Idag mäter de effektiviteten genom bland annat kundnöjdhet och ekonomiska nyckeltal. Efter implementeringen önskar Wadsten se att de tillämpar kortare möten, har fler spontanansökningar samt mycket personal och besökare på kontoret, vilket kan anses som ett mått på en lyckad implementering. Det är viktigt att kunna kommunicera ef-

fektivitetsförändringar på alla nivåer i en organisation, för att motivera både personal och ledning.

Nyckeltal

Wadsten önskar att fokus flyttas från nyckeltalet kronor per kvadratmeter samt kvadratmeter per anställd och menar på att det blir mer fokus på nyckeltalet kostnad per anställd. Detta då fler medarbetare kan visats på samma yta och bruka samma arbetsplats, men utan att det upplevs som trångt eller dylikt. Det blir även ett mer rättvisande resultat för detta arbetssätt då kvadratmetrarna effektiviseras. Wadsten tror att kostnad per arbetsplats eller anställd fortfarande kommer att vara aktuella. Dock önskar Wadsten se att nyckeltal såsom besökare på kontoret, hur medarbetare upplever att arbetsplatsen fungerar, hur mycket de sitter i möten under en dag, ökad integration och kundnöjdhet. Detta för att det visar på hur implementeringen lyckats på företaget genom att mäta en förändring före och efter.¹⁶

4.1.2 Fabege

Fabege är ett fastighetsbolag med inriktning på uthyrning och förvaltning av kommersiella fastigheter samt fastighetsutveckling. De är verksamma inom Stockholmsområdet och har ett fastighetsbestånd på 92 fastigheter med en uthyrningsbar yta på 1,1 miljoner kvadratmeter och ett fastighetsvärde som uppgår till 33,4 miljarder kronor. Fabege arbetar framförallt med fyra fokusområden i Stockholm som har hög tillväxt; Stockholm innerstad, Arenastaden, Solna Business Park och Hammarby Sjöstad. (Fabege, 2013) Intervjurespondent vid Fabeges kontor i arenastaden i Stockholm är Anna-Lena Carlstedt, uthyrningschef, samt Gunilla Cornell, HR-chef, för Fabege och följande delkapitel är enbart baserat på Carlstedts och Cornells svar från intervjuerna. Följande figur är en illustration över planlösningen för Fabeges nuvarande huvudkontor i Arenastaden, Stockholm. Kontoret är deras pilotprojekt av det aktivitetsbaserade konceptet för att bygga kompetens inom området, tanken är att de ska ta med sig vunnen kompetens till deras nästkommande kontor och deras kunder.

¹⁶ Carolina Wadsten (Affärsområdeschef kontor, Vasakronan) intervjuad av författarna den 1 april 2014.



Figur 6: Planlösning för Fabeges kontor i Arenastaden, Stockholm.

Carlstedt anser att medarbetarnas inställning till arbetssättet har upplevts som ganska positiv. De har dock under processens gång kommit fram till att ett aktivitetsbaserat arbetssätt ej passade alla deras avdelningar. Det är därmed en avdelning som har fasta arbetsplatser, då det var mycket material som behövdes för det dagliga arbetet.¹⁷ Fabege sitter idag ej helt aktivitetsbaserat utan har tagit ett steg tillbaka då de sitter med deras respektive arbetsgrupper, deras hemvister. Detta då medarbetarna upplevde att om de satt tillsammans med arbetsgruppen så var överhörningen ej ett problem. Men om de satt tillsammans med medarbetare från andra avdelningar var överhörningen ett störande moment då det inte berörde dem. De upplevde även att de saknade sina arbetskamrater i gruppen, och om de inte fick sitta med dem på kontoret fanns det ingen drivkraft att komma till kontoret. Därför sitter dem i hemvister och börjar allt mer skapa deras egna arbetsplatser. De har möjlighet att sätta sig vart de vill, men om de trivs på en viss plats sätter dem sig där. De upplever dock att platser såsom höga bord eller liknande är väldigt bra och mycket utnyttjade då de används mycket till spontana möten, men att läsoffor och dylikt ej är lika väl utnyttjade.¹⁸

¹⁷ Anna-Lena Carlstedt (Uthyrningschef, Fabege) intervjuad av författarna den 12 februari 2014.

¹⁸ Gunilla Cornell (HR-chef, Fabege) telefonintervjuad av författarna den 7 maj 2014.

Genomförandeprocess och implementering

Drivkraften för Fabege att genomgå en implementering av ett aktivitetsbaserat arbetsätt var att de vill ligga i framkant i branschen och vinna kunskap om konceptet för att kunna använda det gentemot deras kunder. Det började med att en konsult genomförde ett möte med varje arbetsgrupp på kontoret för att de skulle definiera hur de arbetar. Sedan sammansatte de en styrgrupp med en representant från varje arbetsgrupp för att kunna få alla åsikter i arbetet, samt vidarebefordra information angående projektet till respektive grupp. Cornell menar att det var i denna del som de haltade lite vilket medförde att de inte fick hela personalen med sig i implementeringen och har därför behövt backa ett steg efter att de genomförde implementeringen. Cornell menar att deras process vid implementeringen gick väldigt fort om de jämför med hur lång processen brukar vara för andra företag. Fabege ska på sikt byta lokaler vilket innebär att de ska göra om processen och dra nytta av de lärdomarna från den genomförda implementeringen. Då de flyttar kan de anpassa lokalen efter behoven vilket de ansåg vara en bristande faktor när de implementerade arbetssättet i deras nuvarande lokaler.

Cornell anser att det som är av stor vikt inför en implementering är att veta vad syftet med implementeringen är. Det ska vara väldigt tydligt. Viktigt är att förstå varför de ska göra det och hur de ska använda sig av det. Nyckelord är därför att utbilda och förankra så att medarbetarna förstår varför de genomgår processen.

Effekt av implementering

Fabeges mål med implementeringen var att ligga i framkant och få kunskap inom ämnet då konceptet är något som deras kunder har efterfrågat. Vilka effektmål en organisation har beror mycket på hur företaget fungerar. Cornell menar att medarbetarna på Fabege är väldigt nära varandra och interagerar redan väldigt bra på daglig basis. Då för inte ett aktivitetsbaserat arbetssätt med någon effekt i form av ökad integration. Det kan definitivt vara ett mål på ett större företag där den naturliga gemenskapen inte finns och där kan det bli en mycket större mätbar effekt. Cornell anser att det är svårt att säga om de är mer effektiva nu än innan, i början ansågs det vara svårt och tidskrävande att hitta kollegorna. Så i den bemärkelsen är det möjligtvis ej mer effektivt. Men gällande konceptet Clean desk, vilket resulterar i att medarbetarna skriver ut mindre papper, kan nog på sikt leda till förhöjd effektivitet då det är lättare att hitta och hantera allt digitalt material istället för att bläddra bland massa papper.

Nyckeltal

Cornell anser att nyckeltalet kronor per kvadratmeter och kvadratmeter per person kommer vara relevant då det är anledningen till att vissa genomför en implementering. Överlag så har de ej använt mycket nyckeltal i sin implementering.¹⁹

¹⁹ Gunilla Cornell (HR-chef, Fabege) telefonintervju av författarna den 7 maj 2014.

4.2 Myndigheter

Precis som i föregående delkapitel redovisas en tabell för att demonstrera likheter och olikheter för respektive verksamhet, samt för att tydliggöra och placera organisationernas kontor i proportion till varandra. Presenterade siffror i följande delkapitel är givna vid respektive intervju samt kompletterade per mailkontakt av respondenterna. Illustrationer av unika och utmärkande detaljer i planlösningarna kunde inte redovisas och användas för att illustrera behandlade arbetsplatser på grund av sekretess som föreligger då respondenterna är utövande myndigheter.

	Kontorsyta [kvm]	Antal anställda	Kvadratmeter per anställd	Antal skrivbord per anställd	Antal sittplatser per anställd
MSB	5 000	260	19,23	0,96	2,69
Försäkringskassan	24 000	1 300	18,46	0,59	-

Tabell 2: Jämförelse av kontoren för myndigheterna.

4.2.1 Myndigheten för samhällsskydd och beredskap

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, MSB, är en statlig myndighet som arbetar tillsammans med andra myndigheter, kommuner, landsting och organisationer för att utveckla samhället för att kunna förebygga och hantera olyckor och kriser (MSB 1, 2014). MSB är verksamma i Stockholm, Karlstad, Revinge, Sandö, Kristinehamn och Ljung (MSB 2, 2014). Intervjurespondent vid MSBs Stockholmskontor är Svante Werger som är kommunikationsdirektör vid MSB och följande delkapitel är enbart baserat på Wergers svar från intervjun.

MSB i Stockholm valde att tillämpa ett aktivitetsbaserat arbetssätt på grund av ekonomiska skäl, de ville minska arbetsytan per anställd. De ville även i samband med implementeringen få en bättre samverkan på kontoret, men även med de andra kontoren i de andra städerna där de är verksamma. Detta gjorde de i samband med deras flytt till nya lokaler på Flemingsgatan 14. Det är inte alla i organisationen som arbetar på ett aktivitetsbaserat sätt utan det finns undantag då vissa anställda har fasta arbetsplatser. Detta då ett aktivitetsbaserat arbetssätt inte ansågs lämpligt på grund utav arbete med sekretess. De anställda som idag arbetar aktivitetsbaserat sitter ofta i sina hemvister, då de upplever att de har ett behov av att sitta nära sina egna avdelningar för att kunna utföra arbetet. Werger anser att detta i sin tur blir ett hinder för konceptet med ett aktivitetsbaserat kontor. MSB har i sitt kontor två tysta zoner med arbetsplat-

ser där koncentrationskrävande arbete kan genomföras, det som upplevs saknas på MSBs kontor är fler mötesrum. De upplever i stor utsträckning att arbetssättet passar verksamheten, med undantag för de som arbetar med sekretess, samt att de anställda vill vara med sina hemvister.

Genomförandeprocess och implementering

Hela implementeringsprocessen startade när MSB gjorde en övergripande bedömning av hur de skulle väga olika krav för kontoret mot varandra utifrån att deras hyreskontrakt skulle löpa ut. Efter att bedömt bland annat kraven: pris, yta, funktion, läge med fler, resulterade det i att de skulle behöva minska på antalet arbetsplatser i förhållande till antalet medarbetare och tränga ihop sig, som ledningsgruppen uttryckte sig. Kort därpå följde ett arbete med att specificera krav och upprätta en detaljerad förteckning för detta där det huvudsakliga arbetet var kvantitativt, där det studerades hur många arbetsplatser som kunde plockas bort i förhållande till antalet medarbetare inom respektive verksamhet. Efter drygt nio månader in i processen insåg dem att de behöver lära sig mer om arbetssättet de var på väg att tillämpa, hur arbetet ska bedrivas i en miljö där det är färre skrivbord än antalet anställda. Det var då MSB anlätade externa konsulter som belyste viktiga kvalitativa aspekter i kravfångsten och hyresförfrågningsunderlaget för att det skulle bli en lyckad genomförandeprocess av förändringen av arbetssättet. Strax därpå valde MSB att teckna avtal med deras nuvarande hyresvärd om lokalerna de nu sitter i på Flemingsgatan i centrala Stockholm. I samband med tecknande av detta avtal beslutades att de skulle arbeta mer kvalitativt mot en aktivitetsbaserad lösning i den fortsatta processen. Efter detta beslut genomfördes på grund av tidsbrist en mycket snabb revidering av planlösningen för att få till stånd en mer aktivitetsbaserad layout av lokalerna. Parallellt med de praktiska förberedelserna arbetade MSB med mjuka frågor gällande medarbetare och chefer. Det var viktigt att få alla chefer att vara förändringsledare i riktning mot ett aktivitetsbaserat arbetssätt genom bland annat workshops gällande arbetsformer inför flytten. Diskussionerna med medarbetare och chefer resulterade sedan i de spelregler som skulle tillämpas för att få det nya kontoret att fungera.

Vid en implementering anser Werger att det är viktigt att tänka på de olika behov som finns i verksamheten och se till varje anställds behov för att kunna anpassa arbetsplatsen. Detta för att hela konceptet ska fungera, så att de anställda varierar bland de olika platserna och inte fastnar vid en arbetsplats, då går tanken med ett aktivitetsbaserat arbetssätt förlorat. Det är viktigt att från början hitta processer för hur arbetsplatsen ska anpassas efter individer med speciella behov eller fysiska hinder. Det kan vara svårt att anpassa ett aktivitetsbaserat kontor, med alla de olika typplatser som finns för detta. En annan avgörande faktor är att få cheferna positivt inställda till implementeringen då de kommer agera som förändringsledare och hjälper till att få med sig personalen i förändringen. Det är viktigt att i början av processen göra klart för chefer och personal vad de kan vara med och påverka i processen och vad som redan är givet för att undvika missnöje. Ännu en viktig aspekt att ta i beaktning är att det är mycket material som ska göras om till digitalt då det ofta går över till ett mer digitaliserat arbetssätt vid en implementering, därför är det viktigt att ha en fungerande teknik. MSB

har haft problem med tekniken då det är kostsamt att förnya all teknik i samband med förändringen, den kan därför upplevas bristfällig.

Effekt av implementering

Werger upplever själv en större effektivitet och detta till stor del för att medarbetarna kan prata öppet. Det är även lättare att möta varandra och vid det tillfället diskutera saker istället för att behöva boka in möten. Den externa möteszon som de innehar gör det även smidigare för utomstående att kunna arbeta där och för de anställda på Stockholmskontoret att möta och utbyta information med dem, vilket ska främja samverkan mellan de olika kontoren i olika städer. Dock var medarbetarnas uppfattning i en medarbetarundersökning som genomfördes sex månader efter flytten att de inte upplevde att effektiviteten hade ökat. De upplevde att det var tidskrävande att behöva plocka fram det material som de ska arbeta med för dagen, för att sedan plocka undan det igen vid dagens slut. De anser även att det är lättare att bli störd utav andra om de inte väljer att sitta i en tyst zon, vilket påverkar effektiviteten. Werger anser att det är svårt att mäta effektivitetsförändringar, då MSB ej vill mäta fel saker. Deras effektivitet innebär att med så liten insats som möjligt göra så stor nytta som möjligt för samhället, och detta är svårt att finna ett effektivitetsmått för menar han.

Nyckeltal

Werger anser att nyckeltalet kronor per kvadratmeter och kvadratmeter per person fortfarande kommer vara aktuellt även då ett aktivitetsbaserat arbetssätt tillämpas, då det till stor del fortfarande är fokus på kostnaden för ytan de anställda arbetar på. Dock anser Werger även att ett nyckeltal som kan användas är antal skrivbord per person, för att kunna se hur effektivt ytan och de platser de har för de anställda utnyttjas.²⁰

4.2.2 Försäkringskassan

Försäkringskassan är en statlig förvaltningsmyndighet vars huvudsakliga uppgift är att besluta och betala ut förmåner och ersättningar som myndigheten ansvarar för (SFS, 2009). Som myndighet opererar Försäkringskassan i hela Sverige med utgångspunkt i Stockholm där de har sitt huvudkontor (Försäkringskassan, 2014). Intervjurespondent vid Försäkringskassans huvudkontor är Pia L Stider, verksamhetsutvecklare. Följande delkapitel är enbart baserat på Stiders svar från intervjun.

Försäkringskassan hade ett behov utav nya lokaler då kontraktet för deras nuvarande skulle gå ut och de var ej nöjda med de lokaler som de befann sig i. I samband med att de fann de nya lokalerna på Telefonplan i Stockholm var de på ett föredrag där det redovisades forskning på och vinster med att tillämpa ett aktivitetsbaserat arbetssätt, vilket de ansåg passade dem väldigt bra och skulle gynna dem. De arbetar idag på flertalet våningar och sitter tillsammans med sina hemvister. Målet för försäkringskassan var att bli en väldigt bra arbetsplats där medarbetare trivs och vill vara, samt en hälsofrämjande arbetsplats där utgångspunkten i processen har varit utifrån en modell

²⁰ Svante Werger (Kommunikationsdirektör, MSB) intervjuad av författarna 12 februari 2014.

som kallas Healthy Mind Platter som visar hur individer ska uppnå optimal mental hälsa. Stider upplever att arbetssättet fungerar bra och hennes upplevelse är att det även är den allmänna uppfattningen bland medarbetarna. Att arbeta aktivitetsbaserat skapar bättre förutsättningar för att arbeta och att kunna anpassa det efter de aktiviteter som är aktuella för dagen. Att arbeta i ett aktivitetsbaserat kontor skapar även en frihet och ger individen bättre förutsättningar för att arbeta på det sätt som bidrar till deras effektivitet. Nackdelen med flytten var att en del medarbetare har fått längre till arbetsplatsen, då de flyttade från centrum till Telefonplan, men flertalet åker ändå till kontoret vilket visar på att de är nöjda med det. Stider anser dock att det fortfarande kan vara svårt att hitta fokussytor, men detta kan bero på att de inte arbetat i ett aktivitetsbaserat kontor så länge ännu vilket bidrar till att de ännu inte lärt sig nyttja kontorets fulla potential på alla våningsplan. Detta har även bidragit till att de olika avdelningarna i organisationen ännu inte mötts och integrerat så som de önskat, men även detta kommer att förbättras då de blir mer vana vid arbetssättet. Det finns justeringar kvar att göra då det är en ständigt pågående process, även efter inflyttningen och det kommer att behöva göras om i bland annat de hemvister som de sitter i. Det som de upplever att de saknar i hemvisten finns ofta i andra delar av lokalerna och det som behövs är att medarbetarna lär sig att röra sig och hitta i byggnaden. Dock saknar dem roliga platser, detta då de har en utgångspunkt i Healthy Mind Platter och i denna modell så är ”lek” en av de punkter som krävs, vilket Stider upplever inte syns lika tydligt på kontoret idag.

Genomförandeprocess och implementering

Då de funnit nya lokaler och fått inspiration från föredraget om aktivitetsbaserade kontor så började Generaldirektören, HR-direktören och projektledaren Kristina Bruno, tillsammans med Thomas Nathorst-Böös diskutera idéer om hur de skulle kunna genomföra detta. Det började som en process i ledningsgruppen där de satte upp mål och ramverk. Sedan har de genomgått en hel process av analyser, workshops och haft mängder med aktiviteter för att involvera medarbetarna. De olika hemvisterna har fått vara med och bestämma utformningen av deras hemvist, samt vilken teknik de vill arbeta med, antingen laptops eller tunna klienter. All information har gått via cheferna för respektive avdelning, men de har även haft föreläsningar för alla medarbetare för att de ska involveras. Dock har mestadels av informationen gått via cheferna då de har haft chefsseminarier och möten där de har gått igenom väsentlig information som sedan spridits ner i organisationen. För att alla medarbetare ska involveras och ha möjlighet att skapa sig en bild utav arbetssättet har dem bland annat haft möjlighet att åka på studiebesök, de haft ett klotterplank och en webbplats med frågor och svar angående implementeringen. Stider påpekar att det är viktigt att ta varje avdelnings behov i beaktning, dock så ska detta ske i rätt tid. Då de genomförde behovsundersökningen väldigt tidigt i processen hade medarbetarna inte tillräcklig förståelse för det aktivitetsbaserade arbetssättet vilket gjorde att de senare fick göra om arbetet. Viktigt att tänka på inför en implementering är att IT fungerar, både tekniken och att kompetensen finns. Det är något Stider har upplevt som en risk gällande implementeringen då det finns brister i båda för tillfället, men som är en ständigt pågående för-

bättringsprocess. Ännu en aspekt som är viktig att ta i beaktning är att medarbetarna har en bra ergonomi. Både ur aspekten att de kan tillhandahålla de platser som krävs samt att kunskapen finns hos medarbetarna så de kan göra medvetna val. Dock är en av de viktigaste aspekterna att involvera alla medarbetare tidigt och vara tydlig i kommunikationen vad som sker, samt att om ett företag bestämt sig för att ej göra några undantag så är det viktigt att inte kompromissa utan vara konsekvent.

Effekt av implementering

Stider anser att det ännu är lite för tidigt att svara på huruvida en effektivitetsförändring har skett då de enbart arbetat i det aktivitetsbaserade kontoret sedan den 7 januari 2014. De har inte enbart genomgått en förändringsprocess i arbetssättet utan arbetar även nu med stora organisatoriska förändringar. Därav anser Stider även att det är svårt att koppla en eventuell förändring enbart till förändringen av arbetssättet och kontorets utformning. Tidigare har de räknat och mätt den individuella produktionen. Nu styr Försäkringskassan om till att mäta med syfte att lära och förbättra processer. Skiftet mellan styrfilosofier sammanfaller med flytten vilket gör det svårt att använda denna typ av mätningar för att förstå effekten av en aktivitetsbaserad arbetsplats. Stider kan inte svara på vilken nivå resultat av effektivitetsmätningar bör kommuniceras på, men däremot är tanken med det aktivitetsbaserade arbetssättet strategiskt liksom kopplingen till hälsa, dock är det viktigt att även kommunicera resultat till den operativa nivån.

Nyckeltal

Stider anser att nyckeltal som berör möjligheten att fokusera och få jobba ostört är något som vore värdeskapande. För det är om denna möjlighet finns som medarbetarna föredrar att sitta på kontoret istället för att placera sig på andra platser. Arbetsplatsen handlar även mycket om relationer mellan medarbetarna och hur det skapas möten. För det är även till stor del detta som bidrar till en bra arbetsmiljö på kontoret. Tidigare har de använt nyckeltal såsom yta per medarbetare, men detta är idag svårt att tillämpa då det är helt olika förutsättningar och förändringar som har skett i samband med implementeringen. Stider menar att ett nyckeltal som möjliggör att sätta kontoret i proportion till ett annat kontor som tillämpar ett aktivitetsbaserat arbetssätt är att föredra, med fördel med utgångspunkt i The Healthy Mind Platter.²¹

²¹ Pia L Stider (Verksamhetsutvecklare, Försäkringskassan) intervjuad av författarna den 28 mars 2014.

4.3 IT- och konsultverksamheter

För att sätta företagens kontor i proportion till varandra presenteras nedan en tabell för att demonstrera likheter och olikheter. Värdena som presenteras är givna vid respektive intervju samt kompletterade per mailkontakt och speglar de aktivitetsbaserade kontorslokaler företaget arbetar eller kommer att arbeta i varvid respondenterna är anställda.

	Kontorsyta [kvm]	Antal anställda	Kvadratmeter per anställd	Antal skrivbord per anställd	Antal sittplatser per anställd
Microsoft	8 500	650	13,08	0,46	2,77
Cybercom	2 100	230	9,13	0,28	1,04
Wise Professionals	700	60	11,67	0,92	1,3

Tabell 3: Jämförelse av kontoren för IT- och konsultverksamheterna.

4.3.1 Microsoft

Microsoft är ett världsledande teknikföretag som erbjuder tjänster och enheter som hjälper människor att förenkla deras liv och få ut maximalt av vardagen. Microsoft Sverige leder den svenska marknaden med anställda som tillsammans med den globala Microsoftkoncernen arbetar med att hitta lösningar för att inte låta plats, enhet eller tid begränsa människors vardag.²² Nedan följer en illustration för ett av våningsplanen som utgör kontoret för Microsoft Sverige i Akalla. Microsofts kontor är fördelat över flertalet våningar som har olika teman och den mittersta huskroppen utgör knutpunkten för respektive våningsplan. Bilden illustrerar halva första våningen vars tema är Stockholm stad och är den ”offentliga” delen av kontoret där mycket kundmötet genomförs och därför genomsyras av mötesrum men som har en kärna för interaktion i form av en fikalounge. Intervjurespondent vid Microsoft Sverige är Heléne Lidström vars roll är Change, leadership and development lead på Microsoft Sverige och följande delkapitel är enbart baserat på Lidströms presentation och svar från intervjun.

²² Nyberg, Cajsa (cajsan@student.chalmers.se) (2014-04-22) Kompletterande frågor, Examensarbete vid Chalmers. Personlig epost till A. Wingren (anwing@microsoft.com) via H. Lidström (hlidstro@microsoft.com)



Figur 7: Del av planlösningen för Microsoft Sveriges kontor i Akalla, Stockholm.

Microsofts tidigare arbetsplats mötte ej behovet som de hade. De hade behov utav ett kontor som frambringar kreativitet och innovation samt utrymme för koncentrationsarbete, något som inte tillgodosågs. De ville att personalen skulle trivas på kontoret och känna att det var en miljö som de vill komma tillbaka till. Arbetsplatsen handlar inte om en plats, utan om de aktiviteter som medarbetarna gör. Så med utgångspunkt i att kontoret inte motsvarade deras ståndpunkt som företag samt att implementeringen av arbetssättet i deras kontor i Holland var så lyckat, drev det igång processen.²³ Lidström upplever att arbetssättet fungerar mycket bra och enligt mätningar som de genomfört visar det på en positiv respons från medarbetarna lika så. Det kan i ett aktivitetsbaserat arbetssätt krävas lite mer tanke gällande när och hur ofta de ska ses i det närmaste teamet då det fortfarande är en viktig aspekt, samt att det krävs extra planering vid introducering av nyanställda. Utöver detta är det inget som upplevts negativt med arbetssättet utan medarbetarna är väldigt nöjda. Mätningar som de genomfört sex månader efter inflyttningen visar att 91 procent, jämfört med 59 procent innan implementering, är nöjda med arbetsplatsen. Alla aktivitetsutrymmen är enligt Lidström idag utnyttjade. Dock upplevs den tysta zonen emellanåt ej vara fullt utnyttjad, dock är detta inget Microsoft vill skära ned på då det anses vara väldigt viktigt att kunna erbjuda medarbetarna denna yta. Det upplevs idag vara mycket lättare att undkomma störande moment som tidigare upplevts i deras tidigare traditionella kontorslanskap. Detta då medarbetarna har en valmöjlighet mellan ett flertal olika typplatser och kan

²³ Heléne Lidström (Change, leadership and development lead, Microsoft Sverige) presentation under öppet studiebesök den 28 mars 2014.

anpassa det efter sina behov och önskemål för dagens arbete. Enligt Lidström är det idag fler medarbetare på kontoret än vad det var då de ej arbetade aktivitetsbaserat. Detta då de faktiskt har möjligheten att välja själv utifrån de behov dem har.²⁴

Genomförandeprocess och implementering

Microsoft har genomgått fem faser inför implementeringen. De började med en förstudie för att se om det är genomförbart. Arkitekten hade deras dåvarande och nuvarande kontor i Akalla som utgångspunkt. Det var mycket som skulle ses över och att göra om kontoret blev bara en delmängd i den fullständiga processen som ska genomgå. Steg två var att introducera konceptet för medarbetarna och påbörja den förändringsprocess som krävs. Då Microsoft inte skulle flytta till nya lokaler innebar fas tre en ombyggnation samt ett fortsatt förändringsarbete då det är en ständigt pågående process och det är viktigt att få med sig alla medarbetare. Inför ombyggnationen så flyttade dem provisoriskt och inför tiden i den provisoriska ytan genomfördes ett flertal workshops och aktiviteter med medarbetarna, där de bland annat tog fram förhållningsregler för hur de skulle arbeta i dessa förändrade förhållanden, vilket medarbetarna ansåg vara nödvändigt. Fas fyra var inflyttningen i de nya lokalerna och detta skedde allt eftersom att de olika våningsplanerna färdigställdes. I takt med inflyttningen så försvann de förhållningsregler som tidigare etablerats då de insåg att de ej var nödvändigt. De hade under tiden i den provisoriska ytan fått öva på hur det var att dela ytor och när de flyttade in i de ombyggda lokalerna tilläts miljön och förhållningssättet präglas av tillit.

Lidström menar att de fortfarande befinner sig i den sista fasen, fas fem, som utmärks av anpassning och utvärdering. De kommer befinna sig där en längre tid då processen inte tar slut, utan det är viktigt att ständigt utveckla och förbättra. Viktigt att tänka på inför en implementering är att nästan allt fokus bör ligga på människan. Om medarbetarna går emot förändringen, spelar ej det övriga arbetet någon roll, för människan är kärnan i verksamheten. Så det är viktigt att satsa på människan och vända de som är negativa till positiva, samt se till att de som är negativt inställda till förändringen inte smittar av sig på övriga. Det är även viktigt att vara klar och tydlig. Förändring är jobbigt för individer, en kritisk aspekt är därför att visa att medarbetarna kan göra sig lyhörda och att de lyssnar på dem, samt delegera arbetet för att involvera dem. Det handlar mycket om att vara transparent och berätta allt som händer.²⁵ Ännu en viktig aspekt är att ej utgå från fel grunder vid en implementering. Lidström menar att om utgångspunkten för att implementera ett aktivitetsbaserat arbetssätt är att spara kostnader, då riskerar resultatet att bli därefter och kommer ej få den effekt som det faktiskt kan medföra.

²⁴ Nyberg, Cajsa (cajsan@student.chalmers.se) (2014-04-02) RE: Examensarbete vid Chalmers. Personlig epost till H. Lidström (hlidstro@microsoft.com)

²⁵ Heléne Lidström (Change, leadership and development lead, Microsoft Sverige) presentation under öppet studiebesök den 28 mars 2014.

Effekt av implementering

Lidström upplever att de idag arbetar mer effektivt jämfört med vad de gjorde innan, vilket dels beror på de många spontana möten som sker, vilket bidrar till färre bokade möten. Även de ytor de har som är anpassade för koncentrationsarbete bidrar till en ökad effektivitet då de tillåter medarbetarna att arbeta ostört. I mätningar som Microsoft genomfört före och efter implementeringen så har den självskattade personliga effektiviteten gått från 37 procent till 81 procent, och teameffektiviteten från 53 procent till 81 procent. Lidström menar att det inte enbart är den fysiska miljön som bidrar till en effektivitetsförändring, utan det är en del i hela processen. Det krävs även fokus på den digitala arbetsplatsen, kultur och ledarskap samt det egna ansvaret för att kunna lyckas med en effektiv implementering.²⁶ Tidigare hade Microsoft ett skrivbord till varje medarbetare på kontoret. Det har genom mätningar framgått att det inte utnyttjades, utan enbart 25 procent av skrivborden var utnyttjade under kontorstid. Så de har genom implementeringen effektiviserat ytanvändningen och de har även, trots att de lämnat tillbaka 30 procent av lokalytan till fastighetsvärden, ett våningsplan som de ej öppnat då medarbetarna ansåg att det var tillräckligt med yta när de hade öppnat upp det fjärde våningsplanet.²⁷ Lidström anser att det är viktigt att kommunicera en effektivitetsförändring på alla nivåer inom organisationen.

Nyckeltal

Lidström anser att det fortfarande kommer vara relevant med antal kvadratmeter samt antal skrivbord. Som utgångspunkt bör dock vara verksamheten, individerna och säkerställa att deras behov tillgodoses. Det handlar om att skapa en arbetsplats som de vill komma till och nyckeltal såsom attraktionskraft, konkurrenskraft och att inneha ett långsiktigt hållbarhetstänk är mer relevanta vid en tillämpning av det aktivitetsbaserade arbetssättet.²⁸

4.3.2 Cybercom

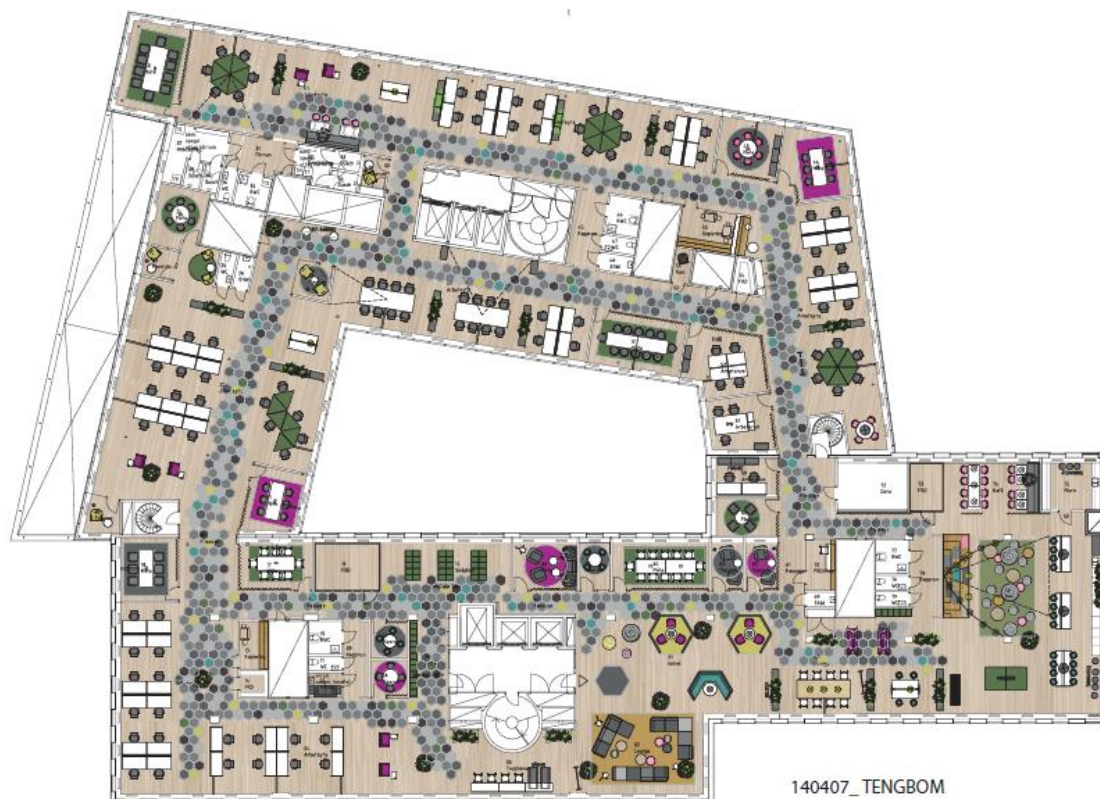
Cybercom är ett innovativt och väletablerat nordiskt företag som arbetar med kommunikationsteknologi som ser och försöker tillvarata möjligheter i framtidens interaktion i omvärlden mellan människor, företag och system. Kundkretsen sträcker sig över alla branscher och organisationer och som konsultföretag eftersträvar Cybercom bland annat att förbättra människors vardag genom att försöka förstå behoven som finns och kommer och sedan svara på dem. (Cybercom, 2014) Nedan redovisas en illustration av planlösningen för Cybercoms nya kontor. Den hexagonala formen har under processens gång varit återkommande och viktig för Cybercom, även hållbarhet har varit ett ord som genomsyrat hela implementeringen. Inför implementeringen hade de även en workshop där nyckelord gällande kontoret togs fram, och några av orden

²⁶ Nyberg, Cajsa (cajsan@student.chalmers.se) (2014-04-02) RE: Examensarbete vid Chalmers. Personlig epost till H. Lidström (hlidstro@microsoft.com)

²⁷ Heléne Lidström (Change, leadership and development lead, Microsoft Sverige) presentation under öppet studiebesök den 28 mars 2014.

²⁸ Nyberg, Cajsa (cajsan@student.chalmers.se) (2014-04-02) RE: Examensarbete vid Chalmers. Personlig epost till H. Lidström (hlidstro@microsoft.com)

som genomsyrat processen är smart, moderskeppet, energi och New York.²⁹ Intervjurespondent vid Cybercom är Cecilia Westerholm Beer som är HR-chef på Cybercom och följande delkapitel är enbart baserat på Westerholms svar från intervjun.



Figur 8: Planlösning för Cybercoms nya kontor i centrala Stockholm.

Beläggningen på Cybercoms kontor i Stadshagen, Stockholm visade sig vara väldigt låg utifrån mätningar de genomförde då de hade en bild av att det var väldigt mycket tomma skrivbord på kontoret. I samband med att kontraktet för de nuvarande lokalerna skulle gå ut fanns det möjlighet att finna nya lokaler mer centralt. Väljs ett mer centralt läge resulterar det ofta i mindre lokaler om hyran för lokalerna ska förbli snarlik, detta i kombination med att beläggningen på kontoret var låg utgjorde grunden för att tillämpa ett aktivitetsbaserat arbetssätt. Målen med själva implementeringen var att Cybercom ville öka samverkan och samarbete i projekt, öka medarbetarnas engagemang, minska personalomsättningen, minska kontorsytan samt främja de ekonomiska aspekterna. Inställningen hos medarbetarna har överlag varit väldigt positiv och det är först nu några månader innan omlokaliseringen som kritikerna trätt fram. Westerholm Beer anser att detta kan bero på att det positiva med flytten in till centrum har medfört att medarbetarna förbisett det nya arbetssättet som flytten innebär. Oron framträder tydligast hos medarbetarna som har speciella behov i form av specialan-

²⁹ Nyberg, Cajsa (cajsan@student.chalmers.se) (2014-04-02) RE: Cybercom (5). Personlig epost till C. Westerholm Beer (cecilia.beer@cybercom.com)

passade arbetsplatser utifrån en ergonomisk synvinkel. På Cybercom har stadgats att inga undantag ska tillåtas då det nya kontoret ska vara ett renodlat aktivitetsbaserat kontor, därför har medarbetare som upplever att de har ett behov av specialanpassade arbetsplatser eller verktyg fått hjälp av företagshälsovården för en vidare utredning. Westerholm Beer tror att många är oroliga för att de inte ska kunna hitta sina medarbetare samt att risken finns att personalen inte kommer att använda det aktivitetsbaserade kontoret fullt ut, utan det kommer att framträda ett beach toweling syndrom. Det positiva som implementeringen kommer att medföra är att det kommer att främja kommunikationen samt förtäta interaktionen i arbetet. Cybercom kommer att arbeta med en tyst del, en offentlig café-del samt en del som erbjuder flertalet olika typplatser för den operativa verksamheten. Westerholm Beer poängterar att den tysta delen kommer att vara en strikt tyst zon där medarbetare får möjlighet till koncentrationsarbete utan störande moment. Det nya kontoret kommer att ha tre rum avsedda för de funktioner i organisationen som hanterar konfidentiell information och brukarna kommer endast att få bruka rummen i den mån som de arbetar med konfidentiella projekt. Utifrån det av arkitekterna presenterade förslaget på deras nya kontor tror Westerholm Beer att det kommer att behövas fler rum avsedda för olika typer av telefonsamtal samt plats för administrativt material som inte är digitaliserat än och som fortfarande måste existera fysiskt.

Genomförandeprocess och implementering

I samband med flytten togs ett beslut på strategisk nivå att organisationen skulle arbeta aktivitetsbaserat utifrån de förutsättningar som de hade, samt att det inte skulle förekomma några undantag. Därefter tillsattes en strategisk och en operativ projektgrupp som skulle stötta och driva projektet. Projektet har därtill haft en tillsatt styrgrupp som omfattat bland annat VD:n, regionschefen och ekonomichefen. Efter att implementeringen startat på ledningsnivå börjades det kommuniceras ut till medarbetarna i form av workshops, djupintervjuer och olika analyser för att engagera hela organisationen. Arkitekterna genomförde även en enkät för Cybercoms räkning i samband med utredningen inför implementeringen, men den fick dock en låg svarsfrekvens som en följd utav komplexa och otydliga frågor enligt Westerholm Beer. Hon upplever även att återkopplingen till medarbetarna i själva processen varit dålig, vilket de nu gör en insats för att öka och se till att de får med sig alla individer i processen. Löpande i processen genomför de workshops med medarbetarna för att kunna definiera den kultur som de ska ha på det nya kontoret, vilka förhållningsregler som ska gälla för att det ska skapas en trivsamt och välmående arbetsplats. Efter inflyttning kommer de att genomföra frekventa uppföljningar som en avslutande del i processen, dock är det en ständigt pågående process då kontoret måste anpassas utifrån rådande behov.

I en diskussion med Westerholm Beer påpekades att det inför en implementering är det viktigaste i processen att få med alla medarbetare och involvera dem i processen så att de känner sig delaktiga. Det är även viktigt att det tas hänsyn till de behov som finns men det poängteras att det är viktigt att särskilja de verkliga behoven från de

projicerade, då det är svårt att veta alla behov eftersom de inte suttit i en liknande kontorsmiljö tidigare.

Effekt av implementering

Westerholm Beer kunde inte kommentera huruvida det skett en effektivitetsförändring i organisationen till följd av implementeringen då den inte slutförts än, men hon har tron om att de kommer att arbeta mer effektivt då de har en arbetsplats som stöttar deras arbetsuppgifter. De olika avdelningarna kommer att interagera bättre då kontoret kommer att främja kommunikationen mellan funktioner. Kompetensutbytet kommer även att gynnas, vilket resulterar i en bättre helhetsbild av företaget för varje medarbetare vilket i sin tur förmodligen gynnar effektiviteten. Idag mäter Cybercom beläggningen på kontoret väldigt noga och de mäter även engagemanget från företagets sida då de har en bild att detta speglas i medarbetarnas engagemang som i sin tur resulterar i mer engagerade kunder vilket genererar fler affärer. Westerholm Beer menar på att det är en kombination av en förändring i arbetssättet men även medarbetarnas engagemang som leder till en ökad effektivitet.

Nyckeltal

Nyckeltal som Westerholm Beer tror kommer att bli relevanta är när medarbetare är inne på kontoret och hur de utnyttjar kontoret när de är där. Nyckeltal rörande närvaron på kontoret anser hon kommer att vara relevanta. Ännu ett relevant nyckeltal som tros komma att bli relevant är siffror som visar på hur medarbetarna mår ur ett friskvårdsperspektiv. Idag använder sig Cybercom väldigt mycket av nyckeltal som är relaterat till personalomsättning då det handlar om att visa på hur medarbetare trivs i företaget. De tittar även på nyckeltal i form av nettotillväxt, beläggning och har årsmått i form av motivation och ledarskapsindex.³⁰

4.3.3 Wise Professionals

Wise Professionals är en rekryteringsbyrå som är verksamt i Stockholm, Göteborg och Malmö (Wise Professionals, 2014). Wise Professionals är ett dotterbolag till Wise Group AB som är moderbolaget för hela koncernen och vars syfte är att äga, starta och utveckla specialistbolag inom HR och personalområdet (Wise Group, 2014). Idag finns sammanlagt åtta bolag i gruppen och nio brands. Nedan presenteras en illustration av en del av planlösningen för Wise Professionals i Hötorgsskraporna, Stockholm. Utmärkande för deras planlösning är de rum de skapat för att kunna genomföra sina intervjuer, miljöer som krävs för att de ska kunna utföra sina arbetsuppgifter. Planlösningen nedan är inte fullt uppdaterad angående hur kontoret ser ut nu, men överensstämmer till större delen. Detta då ändringar som skett under projektets gång ej dokumenterats i de ritningar som tillhandahållits. Intervjurespondent vid Wise Professionals är Ingrid Höög som är VD för Wise Professionals och följande delkapitel är enbart baserat på Höögs svar från intervjun.

³⁰ Cecilia Westerholm Beer (HR-chef, Cybercom) intervjuad av författarna 27 mars 2014.



Figur 9: Del av planlösningen för Wise Professionals kontor.

Wise Group hade i samband med förvärv av externa bolag ett ännu större behov utav att utöka sina kontorslokaler, de ville även att alla företag inom Wise Group skulle sitta i samma fastighet. De hade inte som mål att tillämpa ett aktivitetsbaserat arbetssätt, men då fastighetsägaren endast hade en lokal i samma fastighet att erbjuda som de ej planerade att inreda som ett traditionellt kontorslandskap väcktes idén om att pröva ett nytt arbetssätt. Idén diskuterades under en strategidag och de insåg att detta arbetssätt skulle passa dem. I lokalen placerades Wise Professionals tillsammans med nyförvärvet som idag är Wise IT. Då koncernens bolag ständigt har vuxit har de haft ett kontinuerligt behov utav nya och större lokaler vilket medfört att de flyttat frekvent och det är därför inte helt obekant för personalen att byta plats i olika arbetsmiljöer. Att därmed flytta in i nya lokaler och tillämpa ett aktivitetsbaserat arbetssätt utan fasta arbetsplatser upplevdes därför inte helt främmande för personalen. De har därtill ibland arbetat med att kontinuerligt byta platser på kontoret för att främja en intern kompetensutväxling. Höög upplever att arbetssättet passar deras företag bra och hennes generella uppfattning om medarbetarnas inställning är att den överlag är positiv till det nya kontoret i form av stolthet. Miljön inbjuder till och alstrar hög energi då interaktionen och kommunikationen mellan medarbetarna är högre. En viktig aspekt är att medarbetarna ska trivas och tycka om arbetsplatsen. Dock upplevs det att begränsningar finns i antalet och utformningen av koncentrationsarbetsplatser. De tysta zonerna respekteras inte fullt ut och är för oskyddade och synliga vilket bidrar till att det upplevs svårt att fokusera på dessa typplatser. Ytterligare en upplevd negativ aspekt var att det är begränsat med anpassade förvaringsutrymmen för personliga tillhörigheter. Höög beskriver uppdelningen av kontoret i tre olika grundzoner. Den

första zonen är en formell zon där kandidatmötet sker för intervjuer, den andra zonen är en semiprofessionell zon där den interna rekryteringen utförs och/eller kundmöten kan äga rum. Denna knyter sedan an till den interna zonen där det övriga operativa arbetet bedrivs ("arbetslandskapet").

Mål med implementeringen var att förstärka de positiva beteende som Wise redan upplevde att de besatt. De ville skapa en mer attraktiv arbetsplats (dit de anställda vill komma) genom att öka interaktionen mellan medarbetarna, få en gemensam mötesplats för alla Wisemedarbetare i huset och få en högre energi på kontoret till vardags, alltså erbjuda en bra miljö för de anställda så de vill arbeta på kontoret.³¹

Genomförandeprocess och implementering

Initialt startades processen av implementeringen i slutet av 2011 initierad av koncernens VD genom en kontakt med hyresvärden utifrån att det fanns ett behov av större lokaler. Då Wise vill inhysa sina verksamheter i samma fastighet gavs det en möjlighet för expanderingsplan då en butikslokal skulle omvandlas till ett kontorsplan. De fick se lokalen och under en strategidag i koncernens ledningsgrupp besökte en expert från hyresvärden Wise och presenterade konceptet om ett aktivitetsbaserat arbetssätt. Det var då två företag i koncernen som ville ta tillvara på möjligheten, Wise Professionals och Wise IT, vilket lämpade sig då dessa två verksamheter liknar varandra i affärskultur och arbetssätt. En projektgrupp tillsattes för implementeringen och det var viktigt att den omfattades av personer som representerar de olika funktioner som skulle interagera på arbetsplatsen. Totalt bestod projektgruppen av tio till tolv konsulter och medarbetare som representerade de två verksamheterna.

I nästa steg i processen fick alla anställda besvara en enkät om deras arbetssätt följt av kvalitativa intervjuer som genomfördes med ett tiotal medarbetare, av BSK Arkitekter som var det upphandlade arkitektboaget. Konceptet var sedan klart för beslut innan sommaren 2012 och efter sommaren påbörjades inköpsprocessen då designen var fastställd. Wise valde att anlita en extern projektledare som skötte inköp, förhandlingar, koordination mot leverantörer och byggherre. Under sista kvartalet 2012 anpassades lokalen och vid årsskiftet genomfördes de sista IT-testerna varpå lokalen stod klar för inflyttning 21 januari 2013 med ett kontor dimensionerat för 55 arbetsplatser.³²

Inför, under och efter en implementering är det viktigt att kommunicera anledningen som föreligger till implementeringen. En flytt av detta slag är i grunden ett förändringsarbete. Höög menar att det är viktigt att vara tydlig och att inte försköna syftet med implementeringen, utan ha en öppen dialog med medarbetarna. Det är viktigt att inte tänka i termer av risker utan istället sträva efter att se möjligheterna i varför förändringen genomförs och vart man vill nå med initiativet. Ännu ett hänsynstagande som måste tas i beaktning vid tillämpning av en semiprofessionell zon, där både inter-

³¹ Ingrid Höög (VD, Wise Professionals) intervjuad av författarna den 27 mars 2014.

³² Nyberg, Cajsa (cajsan@student.chalmers.se) (2014-03-28) SV: Möte för examensarbete vid Chalmers. Personlig epost till I. Höög (ingrid.hoog@wise.se)

na och externa roller interagerar, är huruvida zonen upprätthålls och uppfattas som en professionell och trygg miljö. Arbete med rekrytering inbegriper hantering av personliga uppgifter och utförs därför alltid under en etisk praxis – detta innebär att arbetsmiljön måste utformas med hänsyn till sekretess och spegla detta i design, struktur och agerande. Höög poängterar även att förarbetena är mycket viktiga för att uppnå en lyckad implementering och nöjda medarbetare.

Effekt av implementering

Höög upplever att de idag arbetar mer yteffektivt då de nu utnyttjar hela kontoret bättre än tidigare. Dock är det svårt att koppla den fysiska miljön till en ökad personlig effektivitet. Nyckeltal som kan binda samman den fysiska miljön med en förändring i effektiviteten i företaget, saknas idag. Den största visuella förändringen som Höög iakttagit är att det generellt är högre närvaro på arbetsplatsen efter implementeringen.

Nyckeltal

Höög eftersträvar ett nyckeltal som möjliggör en jämförelse av kontor där ett aktivitetsbaserat arbetssätt används. Kostnaden för kontoret per anställd kommer att öka då ett aktivitetsbaserat arbetssätt kräver en högre satsning på kvalitet (hållbarheten) i möbler och design då slitaget blir större när inventarier används av fler. Det blir då viktigt att se om den ökade investeringen bidrog till en bättre produktivitet. Därför menar Höög att det är bra om kostnaden för kontoret per anställd sätts i relation till omsättningen eller lönsamheten per anställd för att se hur de förhåller sig till varandra. Detta nyckeltal tillåter även en jämförelse före och efter implementering och kan visa på en eventuell förändring. Wise Group arbetar idag med en årlig enkätundersökning under namnet ”Wise Happiness Index” där de undersöker vad det är som skapar arbetsglädje i Sverige och Danmark. Höög anser att det vore bra om undersökningen även kunde behandla den fysiska arbetsmiljön på sikt.³³

4.4 Arkitekter

Den fjärde respondentkategorin omfattar arkitekter för att skapa en djupare och bättre förståelse för det aktivitetsbaserade konceptet. Följande respondenter är intervjuade per telefon då personligt möte inte ansågs nödvändigt för studien.

4.4.1 Okidoki! Arkitekter

Okidoki arbetar med gestaltning och projektering inom husbyggnad, planering, inredning, landskap och ombyggnader. De har en bild utav att de kan förbättra och förändra genom rumsliga upplevelser och en ideologiskt driven gestaltning (Archileaks, 2014). Okidoki vann år 2013 priset för samverkan och engagemang kring hållbar stadsutveckling, som delas ut av Sweden Green Building Council, för deras projekt Vallstaden, i Linköping (SGBC, 2013). Följande delkapitel är enbart baserat på svar från intervjun med Karin Skoglund, arkitekt vid Okidoki.

³³ Ingrid Höög (VD, Wise Professionals) intervjuad av författarna den 27 mars 2014.

Genomförandeprocess och implementering

Hur processen ser ut när Okidoki arbetar med en kund i implementeringsprocessen och i vilket stadie de kliver in ser olika ut beroende på vilken beställaren är samt vilken budget kunden har för projektet. Det ultimata enligt Skoglund är att de själva får lägga tid på intervjuer och workshops för att verkligen identifiera kundens behov och förstå deras arbetssätt för att på så sätt generera ett bra förslag på en kontorslösning som möter kundens identifierade behov. Hur grundligt själva processen genomförs är avgörande menar Skoglund, då det är svårt att skapa ett rättvist förslag om de engageras sent i processen när vissa faser i processen redan genomförts och milstolpar är passerade. Av den anledningen ser Skoglund att det är av vikt att de engageras tidigt i processen för att vara med och diskutera och lyfta frågor om varför implementeringen genomförs, för att skapa bästa möjliga förutsättningar för att implementeringen uppfyller de uppsatta målen. Hon menar också på att det är viktigt att förklara varför processen genomförs och därtill lyfta fram fördelarna med konceptet för att engagera alla medarbetare. Det är därtill även viktigt att bearbeta farhågorna och inte ignorera medarbetarnas oro för att lyckas med förändringen av lokalerna och därmed kanske även arbetssättet. Genom att genomgå den fasen och de diskussionerna menar Skoglund på att grunden läggs och medarbetarna är förberedda på förändringen. Frekventa frågor som belysts ur projekt som Okidoki arbetat med är bland annat hur medarbetarna i ett flexibelt kontor ska kunna hitta sina kollegor. Oro bland chefer kan vara hur de ska utöva sitt ledarskap och hålla samman sin grupp. Målet med den tidiga processen är att hitta de aktiviteter som det aktuella företaget har eller skulle kunna ha i sina lokaler. Det är viktigt att inte förutsätta att alla kontor har behov av samma aktiviteter som utförs, till exempel skrivbordsarbete, möte i rum, telefonsamtal i soffa med flera.

Risker som Skoglund ser inför en implementering av ett nytt arbetssätt är att det kan tendera att bli en negativ stämning bland kollegorna som arbetar där, då det kan finnas starka grupper som är negativa till en förändring och som genom grupptryck påverkar andra. Skoglund påpekar att det är viktigt att prata med medarbetarna tidigt och lyssna på deras farhågor för att reda ut alla oroligheter och belysa fördelarna. Det är viktigt att poängtera att tanken är att försöka göra det så bra som möjligt för alla för att alla ska trivas, vilket är genomgående överlag vid alla verksamhetsförändringar enligt Skoglund.

Effekt av implementering

Frekvent förekommande mål för implementeringen bland Okidokis kunder är bland annat att nyttja lokalytan effektivare men samtidigt att skapa mer utrymme för spontana möten. Det sistnämnda är ett ofta påträffat fenomen bland deras kunder, att det finns för lite utrymme för obokade korta möten där medarbetare snabbt kan sammanstråla i förbifarten och gå igenom kortare spontana samtal. Arbetssättet medför även att kollegor sitter närmare varandra och på så sätt lättare bjuds in till konversation och kommunikationen ökar generellt, vilket även är ett vanligt mål bland kunderna. Ett annat vanligt stort effektmål som Skoglund även påpekar är det ekonomiska, i fråga om pengar och lokalhyra. Skoglund har svårt att svara för huruvida hon ser en konkret

möjlighet att mäta effektivitetsförändringar utifrån effektmålen, men hon tror att det blir en positiv effektivitetsförändring efter en implementering. Detta då arbetsplatsen erbjuder de kvalitéer som behövs för att stötta och öka effektiviteten i arbetsuppgifterna genom till exempel utrymme för spontana möten då lättare frågor kan avhandlas snabbt.

Det är viktigt att lokalanpassningen ska bemöta de anställdas och ledningens behov, att de platser de behöver för att göra ett bra jobb ska finnas. Möjligheten för medarbetarna att flytta på sig, kanske i en soffa med en kollega eller i den tysta zonen för koncentrationsarbete, ger mervärde som i slutändan kan öka effektiviteten. Att arbeta ostört när de vill och att arbeta tillsammans när de har ett behov av det, det tror Skoglund ökar effektiviteten. Vidare menar hon att det är viktigt att kommunicera resultat av eventuella effektivitetsmätningar högre upp i organisationen på en strategisk nivå, men att det även kan vara motiverande för medarbetare att ta del av resultatet av mätningarna.

Nyckeltal

Idag arbetar Okidoki ofta med vanligt förekommande nyckeltal som tillämpas på traditionella kontor och lokaler, exempel på detta är kvadratmeter per person och antalet toaletter som krävs, med flera. Skoglund menar att dessa är väldigt individbundna tal och det är något som är svårt att tillämpa på ett aktivitetsbaserat arbetssätt. Hon menar dock att det kan vara svårt att hålla sig till nyckeltal och att det kommer behövas nya anpassade sådana. Det kan därför vara bättre att använda sig av mätbara siffror som beläggningsfrekvens på just den arbetsplatsen och av sunt förnuft och erfarenhet då det är väldigt individuellt vad varje företag kräver för typ av lösning, istället för att ha ett fast nyckeltal som utgångspunkt. Men nyckeltal är bra att ha för att kunna stämma av och jämföra mellan olika företag. Det handlar mycket om hur många personer som är på plats på kontoret samtidigt, vad de gör och hur de rör sig, målet kan också vara att öka beläggningsgraden, att få folk att vara inne mer på kontoret. Skoglund anser att kronor per kvadratmeter och kvadratmeter per person är nyckeltal som fortsatt kommer vara relevanta då det alltid är intressant för de som betalar hyran för kontoret. Det kommer alltid finnas ett ekonomiskt intresse, då detta också kan vara en av anledningarna som ligger till grund för att minska ytan, eller om företaget ska öka ytan. Vidare har inte Skoglund funderat på eventuellt nya nyckeltal som kan vara relevanta för ett aktivitetsbaserat arbetssätt. Hon menar att nyckeltal bör tas med en nypa salt då de varierar mycket beroende på vilket typ av företag som de arbetar med och vad just de gör på jobbet.³⁴

4.4.2 BSK Arkitekter

BSK Arkitekter ingår som en strategisk resurs i Arcona-koncernen som arbetar med att utveckla fastigheter och att genomföra byggprojekt. BSK Arkitekter har ungefär 40 medarbetare och arbetar framförallt med utformning av städer, byggnader och inred-

³⁴ Karin Skoglund (Arkitekt, Okidoki! Arkitekter) telefonintervjuad av författarna den 14 mars 2014.

ning. Deras inredningsuppdrag har fokus på att skapa personliga och varumärkesstärkande miljöer. (BSK 2, 2014) Intervjurespondent vid BSK Arkitekter är Marco Checchi som är inredningsarkitekt för BSK och följande delkapitel är enbart baserat på Checchis svar från intervjun.

Genomförandeprocess och implementering

BSK Arkitekter kommer ofta in i implementeringsprocessen väldigt tidigt, redan innan beslut om genomförandet och beslut om vilken lokal som ska användas för den eventuella implementeringen. Initialt börjar arbetet med att definiera kundens mål och definiera ett ramverk för dessa. Därefter upprättas en kommunikationsplan om hur och när processen och olika skeden ska kommuniceras ut till berörda parter. BSK genomför sedan en webbenkät som skickas ut till alla medarbetare som kommer att vara med i implementeringen där frågor gällande varumärke, företagskultur, funktioner och aktiviteter som behöver stödjas lyfts upp. Efter detta genomförs djupintervjuer med medarbetare på varje avdelning för att få en bättre förståelse och komplement till enkäten för att sedan kunna sammanställa kundens behov. Detta analyseras och diskuteras sedan tillsammans med organisationens VD för att förstå vart företaget egentligen ska och hur arbetsplatsen kan stötta den visionen. Andra steget i BSKs genomförandeprocess involverar medarbetarna och består av workshops av olika slag för att identifiera de aktiviteter som finns och kunna koppla ihop existerande funktioner i ett flöde. Utifrån behovs- och aktivitetsanalyser dimensioneras sedan de olika platserna och funktionerna i kundens kontorslösning. Allt sammanställs sedan i en SWOT-analys där BSK ger råd till kunden gällande implementeringen. Avslutande för processen är konceptfasen där idén gestaltas för att göra det mindre abstrakt för medarbetarna, det är viktigt att denna ej blir för teoretisk då underlaget ska omsättas till ett koncept och en fysisk form. Utifrån detta bearbetas sedan struktur och planlösningar i olika workshops med medarbetarna där även system, miljö och material får ta form. Som en avslutande del i processen genomförs en uppföljning där arbetssättet får utvärderas och bland annat medarbetarnöjdheten vägs in.

Checchi poängterar att det viktigaste är att ha en extremt tydlig målbeskrivning från ledningen, där det framgår vad målet är och varför det är ett mål. Ett bra mål är ett mål som tål att kritiseras många gånger under en längre tid. Det är därför viktigt att ramverket är tydligt då detta är bestämt och inte går att påverka, redan från början är det därför av vikt att berätta detta för sina medarbetare. Därför är den interna kommunikationsplanen ett väldigt viktigt strategiskt verktyg i implementeringsprocessen, där det framgår när och i vilken utsträckning medarbetare ska engageras. Detta för att allt inte kan presenteras på en gång då det är en bearbetningsprocess som är väldigt individuell där vissa medarbetare behöver mer tid än andra. Strategin är därför av väsentlig betydelse innan den konkreta implementeringen för att det är viktigt att alla medarbetare får komma till tals och få sin åsikt hörd. Checchi menar på att oavsett om det är på individ- eller avdelningsnivå är det viktigt att lyssna på behoven och lotsa dem mot målet, genom att lyssna på de upplevda problemen och jobba tillsammans med dem för att nå förslag på hur det upplevda problemet löses. Vidare menar Checchi på

att om inte processen genomförs på ett riktigt och tydligt sätt eller om det backas mitt i processen tenderar implementeringen av ett nytt arbetssätt att bli misslyckat.

Effekt av implementering

I projekten som BSK medverkat i har det inte i ett enda projekt påvisats en negativ effektivitetsförändring, det vill säga att de blivit mer ineffektiva till följd av arbetssättet. Målen som BSKs klienter haft med sina implementeringar har rört allt ifrån företagskultur, varumärke, trivsel på arbetsplatsen till att vara en mer attraktiv arbetsgivare och kunna rekrytera fler medarbetare. Men även mål om att vara benchmark för branschen och hitta smidigare mobilare arbetssätt har varit mål som legat till grund för implementering. För de företagen som var tidiga i trenden och lyckades med implementeringen har det gynnat dem mycket ur en brandingsynpunkt utöver de initiala målen. För att mäta effektivitetsförändringar utifrån målen som klienterna har haft har de genomförts olika enkäter och uppföljningsintervjuer där olika faktorer studerats. Det som studerats skiljer sig självklart från organisation till organisation men vanligt förekommande kan vara ärendehantering och omsättning, men generellt måste det ses till medarbetarnas uppfattning om deras egen effektivitet. Enligt Checchi är det viktigt att kommunicera resultaten av mätningar på alla nivåer i en organisation, för att alla medarbetare ska få en hög utväxling på varför det genomfördes. Detta för att den här typen av förändring är en större investering ur en ekonomisk och tidsbunden aspekt än att flytta till ett konventionellt kontor.

Nyckeltal

Enligt Checchi försöker BSK att inte arbeta med nyckeltal då de har en uppfattning om att det kan vara missvisade och generella nyckeltal bör undvikas. Då arbetssättet är individuellt från kontor till kontor så behövs det bra nyckeltal som kan sättas i proportion till varandra före och efter en implementering. Nyckeltal som skulle gå att sätta i relation till varandra skulle kunna vara antalet potentiella arbetsplatser och stationer eller antalet sittplatser i förhållande till antalet anställda. Likaså nyckeltal som sätter yta i förhållande till tidigare yta utifrån om det är en minskning eller ökning i kontorsytan. Checchi exemplifierar det klassiska nyckeltalet kvadratmeter per person där oavsett om företaget expanderar eller antalet anställda minskar så är inte ytan det viktiga i en aktivitetsbaserad kontorslösning. För det går ej att tillämpa på samma sätt som i en klassisk kontorslösning. Företag som sitter i ett aktivitetsbaserat kontor har möjlighet att expandera med 50 procent inom samma yta på kontoret. Medan det i en klassisk kontorslösning inte går att få plats med en egen arbetsplats till de extra 50 procenten på samma yta på kontoret. Till följd av detta menar Checchi att det inte är ett lika relevant nyckeltal längre. Kronor per kvadratmeter och kvadratmeter per person kommer ej vara lika aktuellt då ett aktivitetsbaserat arbetssätt är dyrare att tillämpa än ett konventionellt kontor men beroende på företags budget och ambition kan nyckeltalet bli olika relevant. Avslutningsvis menar Checchi att de inte har så mycket

nyckeltal de mäter utan snarare effektmål som de utvärderar före och efter ett genomfört projekt.³⁵

4.4.3 Codesign

Codesign är ett Stockholmsbaserat arkitektkontor som arbetar med att utforma framförallt kontorsmiljöer åt företag men arbetar även med att stärka företags identitet, både internt och externt (Codesign, 2014). Intervjurespondent vid Codesign är Peter Ullstad som är VD för Codesign och följande delkapitel är enbart baserat på Ullstads svar från intervjun.

Genomförandeprocess och implementering

Codesign involveras i implementeringsprocessen redan innan det finns ett upprättat kontrakt och innan det är bestämt huruvida kunden ska arbeta aktivitetsbaserat. De kopplas in i ett tidigt stadie då deras kunder har ett behov av hjälp med utformning av lokalerna för att kunna stödja sin verksamhet. Arbetet börjar med att undersöka vad och hur lokalen kan göra nytta för organisationen. Detta undersöker Codesign genom intervjuer, enkäter med medarbetare och ledning samt genom analyser av organisationsscheman. Efter att ha fastställt vilka behov och funktioner som kunden har i lokalen de ska bedriva verksamhet i börjar jakten på en lokal som skulle kunna matcha de behoven. När lämpliga lokaler identifierats och kontrakt upprättats börjar Codesign att leverera det som de kom fram till i själva analysprocessen av kundens organisation för att optimera lokalen för verksamheten. Codesign säljer helhetskoncept vilket innebär att de även levererar möbler till sina egna projekt. Efter implementering och inflyttning av kund genomför Codesign uppföljningar med kunden för att se om det har svarat till deras förväntningar och om målen för processen uppnåtts. Efter det upprätthålls kontakten med kunden då det ständigt sker förändringar i organisationer vilket kan innebära att lokalen måste anpassas ytterligare för att fortsätta stödja kundens organisation.

För att det ska bli en lyckad implementering menar Ullstad på att alla som ska arbeta på det aktivitetsbaserade kontoret ska se det som sin egen ”baby”. Han menar på att genom att skapa en tro hos medarbetarna om att det kommer bli bra så kommer utfallet att bli bra, genom att skapa en förändringstrygghet. Det är viktigt att skapa den tryggheten hos medarbetarna, för är de skeptiska finns risken att det blir en mindre lyckad implementering. Ullstad poängterar att det är väldigt viktigt att organisationen jobbar med engagemanget och inställningen hos alla medarbetare som berörs av förändringen för att ro projektet i land. Bearbetas inte medarbetarna så föreligger en risk att implementeringen blir misslyckad, Ullstad menar på att görs det är resten lätt. En implementering handlar om att se till hela organisationen, vad de vill uppnå med implementeringen. Detta resulterar i slutändan i att det hamnar på individnivå i en sådan process då de individuella behoven tas i beaktning. Viktigt är dock att förstå att det ej är individerna som i sig levererar nytta till organisationen, utan det är organisationen

³⁵ Marco Checchi (Inredningsarkitekt, BSK Arkitekter) telefonintervju av författarna den 1 april 2014.

som skapar förutsättningar för en bra arbetsmiljö för individen som gör att de i sin tur levererar nytta för organisationen.

Effekt av implementering

Codesigns kunder har haft en mängd olika mål och avsikter med en implementering av ett aktivitetsbaserat arbetssätt. Det har varit alltifrån att bidra till en ökad kreativitet och bättre samverkan över avdelningar till att kunderna velat ses som en mer attraktiv arbetsgivare i fråga om färre sjukskrivningar, samt förenklad och starkare rekrytering. Även arbetsmiljö diskuteras i målformuleringarna då det bidrar till att främja nyttan för organisationen på individnivå. Hur en förändring efter en implementering sedan mäts är väldigt individuellt enligt Ullstad då målen och avsikterna varit olika i en process. Det genomförs uppföljningar och mätningar i form av lyckoindex och enkätundersökningar hos medarbetare men även mätningar i antalet sjukskrivningar och rekryteringar för att skapa sig en bild av en upplevd förändring. Ullstad menar att en del faktorer är mätbara medan andra inte är det, då det är så mycket mer än en konkret siffra som visar på en förändring då antalet sjukskrivningar till exempel kan bero på attityden hos en chef. Han menar även på att en implementering kan få lika stor effekt fastän organisationen stannar i de gamla lokalerna under förutsättningarna att lokalen används bättre.

Det är individuellt för varje organisation hur de vill kommunicera resultaten av eventuella effektförändringar, detta beroende på vilka mål som fanns för implementeringen. Det är viktigt att välja vart och när information delges i processen menar Ullstad, för att inte skapa oro bland medarbetare. Tid, plats och grad är därför av stor vikt. Vidare är det sedan viktigt att kommunicera ut resultaten av mätningarna i hela organisationen för att visa på att förändringen var nödvändig att genomgå utifrån att det genererat positiva effekter.

Nyckeltal

Codesign arbetar idag med nyckeltal som kvadratmeter per person och procentsatser av olika slag, till exempel hur stor procentsats lönen utgör kontra kostnaden för arbetsplatsen. Detta är relevant att arbeta med då Ullstad menar på att kostnaden för en medarbetares arbetsplats endast utgörs av tio procent av kostnaden för deras lön. Alltså, bidrar det nya arbetssättet till en ökad effektivitet hos medarbetarna kan investeringskostnaden för arbetsplatsen sparas in.³⁶

4.5 Möbelleverantörer

Den femte respondentkategorin för studien utgörs utav möbelleverantörer då deras roll i en implementering är av stor vikt då interiören är det som formar kontoret och ska stötta arbetssättet. De arbetar ofta tillsammans med projektgruppen under hela processen och inte enbart under upphandling av möblemang.

³⁶ Peter Ullstad (VD, Codesign) telefonintervju av författarna den 23 mars 2014.

4.5.1 Sedus

Sedus är en global möbelleverantör med fokus på att erbjuda kontorsmöbler till hela företaget. De inriktar sig på ergonomi, tillverkningsprocess och ekologi (Sedus, 2014) och har blivit tilldelade tre Red Dot Awards under 2014 (Sedus 2, 2014) som är en internationellt erkänd kvalitetsstämpel (Red Dot, 2014). Sedus är ett prisbelönat företag och har även blivit tilldelade ytterligare priser som Interior Innovation Award under 2014 (Sedus 2, 2014).

Sedus använder ej begreppet aktivitetsbaserat kontor utan har istället fokus på det dem kallar *Place 2.5*. Detta begrepp har utgångspunkt i att det finns tre olika platser som människor spenderar sina liv på. Den första platsen är hemma, den andra platsen är på arbetet och den tredje platsen är dit människor går för att spendera sin fritid, för att slappna av och återhämta sig. Forskning visar att medarbetare idag finner deras arbetsplatser inte är motiverande och inspirerande vilket leder till frånvaro och minskad produktivitet. Sedus menar att de skapar en ny plats, *Place 2.5*, som är den perfekta andra platsen som ska upplevas precis som den tredje. För i en bättre arbetsmiljö upplever medarbetaren en högre motivation, de upplever arbetsplatsen som rolig och än mer tillfredsställande. *Place 2.5* är ett helhetskoncept som baseras på tre delar; perfekt ergonomisk funktion och attraktiv design, stimuli för alla sinnen och uppmuntran till kommunikation och rörelse. (Sedus 3, 2014) Intervjurespondent vid Sedus är Jenny Lidén som är Regional manager Nordic countries för Sedus, följande delkapitel är enbart baserat på Lidéns svar från intervjun och från tillhandahållen information från deras webbplats.

Genomförandeprocess och implementering

Sedus engagerar sig tidigt och är med från början till slut i implementeringen, initialt börjar processen med en intervju med kunden för att bilda en uppfattning om kundens behov och mål med deras förändring av arbetssättet. Detta för att skapa sig en bild och förstå verksamheten. I alla implementeringsprojekt och organisationsförändringar finns det renodlade projektledare och facilities manager som tenderar att ta över och Lidén menar på att som möbelleverantör vill de också vara med i projektledningen och påverka projektet. Detta då processerna ofta är komplexa och det är många olika aktörer som vill göra sig hörda. Viktigast i implementeringen enligt Lidén är att engagera och få med sig personalen, detta då det alltid finns de som är positiva till förändringen och engagerar sig omgående, men sedan finns det även de som aldrig accepterar förändringen och motarbetar den. Därför är det viktigt att engagera alla medarbetare och bearbeta och hjälpa de som har en negativ inställning till förändringen. Lyckas de inte att få med sig alla medarbetare finns det en risk att implementeringen inte får den effekt som eftersträvades. Lidén menar även på att det är viktigt att ta hänsyn till de åldersgrupper som ska interagera i arbetssättet då dessa är skolade på olika sätt utifrån vilken generation de tillhör. Hon anser även att det finns en stor risk att utrymmena för koncentrationsarbete hämmas i syfte att främja kommunikationen med det nya arbetssättet. Konsekvensen blir då att medarbetarna får svårt att koncentrera

sig och väljer att signalera med till exempel hörlurar att de inte är tillgängliga eller att de bokar in sig i utrymmen som egentligen är avsedda för möten och dylikt.

Effekt av implementering

Lidén anser att mål som Sedus kunder har med sin implementering är att öka effektiviteten i organisationen och detta genom ökad trivsel i arbetsmiljön. Det är viktigt att arbetsplatsen upplevs som en plats där medarbetarna kan slappna av vilket speglar Sedus koncept Place 2.5, vilket innebär att lustfyllda miljöer influerar arbetsplatsen för att öka trivseln. Lidén anser att det till stor del är inredningen som bidrar till att skapa dessa trivsamma miljöer. Det är dock svårt att visa på att det är arbetsplatsen som bidrar till en ökad effektivitet men enligt mätningar som genomförts i Hanover, Tyskland, visades en korrelation mellan en attraktivt utformad interiör och effektiviteten i organisationen. En implementering av en bra och attraktiv arbetsplats som motiverar personalen bidrar till en ökad effektivitet som i sin tur kan komma att gynna verksamhetsmålen. Eventuella effektförändringar efter en implementering anser Lidén vara viktig att kommunicera på alla nivåer i organisationen.

Nyckeltal

Sedus arbetar i dagsläget med nyckeltal som visar den yta varje medarbetare behöver på ett kontor i form av kvadratmeter per anställd. Dock menar Lidén att med ett aktivitetsbaserat arbetssätt bör det mätas huruvida effektiviteten stöttas av arbetsmiljön, det vill säga i vilken grad arbetsplatsen är ett verktyg för organisationen. Lidén hänvisar till en presentation under en nätverksträff med IFMA den 13 februari 2014, där Sedus visade på korrelationen mellan ett index för verksamhetens prestationer och ett index över kontorets design. Det påvisades att produktiviteten ökade i samband med en högre grad av design och utformning av kontoret. En bra metod för att jämföra arbetsmiljökvalitén före och efter en implementering är genom ett mätverktyg som redovisar om en potentiell förändring i tillfredsställelsen utav kontorsmiljön har skett. Mätverktyget ger utslag på olika faktorer gällande arbetsplatsen i ett punktdiagram, där y-axeln är en fråga om hur viktig faktorn anses vara för medarbetarna och x-axeln svarar för hur väl arbetsplatsen tillfredsställer faktorn. Utifrån detta diagram går det att utläsa kvalitén på arbetsplatsen och därmed kan en effekt av en implementering påvisas, där en ökad effektivitet möjligtvis kan knytas till en ökad trivsel på arbetsplatsen.³⁷

4.5.2 Senab Interior

Senab Interior är ett av fyra företag i koncernen Edsbyn Senab AB som inte endast är verksamma i Sverige utan även, Norge, Ryssland och Kina. Senab Interior kommer vidare i rapporten att refereras till som endast Senab. Med utgångspunkt i att skapa inspirerande arbetsmiljöer som främjar innovation och kreativitet försöker Senab anpassa inredningen till deras kunders visioner oavsett vilka miljöer det handlar om.

³⁷ Jenny Lidén (Regional manager Nordic countries, Sedus) telefonintervju av författarna den 25 mars 2014.

(Senab, 2014) Intervjurespondent vid Senab Interior är Johan Selberg, Area Sales manager på Senab Interior, och följande delkapitel är enbart baserat på Selbergs svar från intervjun.

Genomförandeprocess och implementering

Senab engageras i tidigt stadiet i implementeringsprocessen av ett aktivitetsbaserat arbetssätt och är med redan från början. Processen de genomgår med en kund genomförs av arbete och analyser kring medarbetarens beteende och ledarskap i själva implementeringen. De genomför en aktivitetsanalys för att få reda på hur ledarskapet ser ut och deras visioner med implementeringen. Det är inte ovanligt att företag börjar i fel ände vid en förändring av arbetssättet, det vill säga att frågor kring själva möblemanget och den fysiska miljön lyfts först och det viktigaste glöms bort som är hur lokalen kan stötta organisationen. De kanske inte behöver de möblerna de vill ha. Selberg menar på att det är viktigt att få med alla delar i implementeringsprocessen för att det ska bli en lyckad implementering och syftar då till byggstenarna människan, plats och IT. Risken för en misslyckad implementering föreligger då inte hänsyn tas till människan i processen menar Selberg, detta för att det är den faktorn som har en egen vilja, resten i fråga om IT-förutsättningar och inredning av den fysiska miljön anses vara enklare.

Effekt av implementering

Selberg menar att det mest förekommande målet kunder har med en implementering är att bruka ytan mer effektivt. Det kan vara en verksamhet som vet att de inom en snar framtid kommer att växa vilket innebär att de måste få plats med fler anställda. Om de då tillämpar ett aktivitetsbaserat arbetssätt så tillåts de växa efter implementeringen inom den yta de har idag. Då det är en stor investering att förändra ett arbetssätt och en arbetsplats är det viktigt att göra något bra och hållbart av det menar Selberg. Men i slutändan handlar det ofta om ytan som verksamheten inhyser sig på, eller ytan som verksamheten faktiskt är i behov av. Många gånger är det ytan som är startskottet för en förändring av arbetssättet men där efter behöver hela organisationen engageras för att det ska bli en lyckad implementering. Men det är också ofta någon form av organisationsförändring som föranleder projektet.

Möjligheten att mäta en effektförändring efter en implementering anser Selberg vara svårt, men initialt är ett tillvägagångssätt att fråga personalen via enkäter och undersökningar huruvida arbetsmiljön faktiskt stödjer arbetssättet. Efter det menar han på att det görs generella antaganden att det blir en förändring, men Selberg kan inte svara på vilka mått som finns och hur de kommit till. Selberg tror själv på en positiv förändring under förutsättning att de tre grundstenarna genomarbetats och att medarbetarna engagerats i processen. Han exemplifierar med en kund till Senab där antalet missnöjda medarbetare innan implementeringen halverades efter processen. Selberg menar att det inte är sammanträffande att en bättre arbetsmiljö leder till ökad produktivitet utan att det är en frekvent trend bland projekten som Senab genomför åt deras kunder. Oavsett avsikten med en implementering leder det i slutändan fram till någon form av ekonomisk vinning menar Selberg, även om det inte är det initiala målet så är det en

investeringsfråga som det finns en finansiell vinst med. Därför är det viktigt att fråga sig vad får ”vi” ut av investeringen, lyckas vi påverka effektiviteten hos medarbetarna som i sin tur genererar en vinning till verksamheten. Måttan på förändringarna i organisationen efter en implementering är viktigt att kommunicera ut i på en strategisk och operativ nivå i verksamheten enligt Selberg, det är viktigt att visa på en positiv förändring i enlighet med målbilden organisationen hade ursprungligen för att visa att implementeringen gagnat verksamheten. Informationen som kommuniceras ska dessutom vara transparent så att alla ska kunna följa utvecklingen.

Nyckeltal

Diskuteras nyckeltal menar Selberg på att det är av stor vikt att se till kvadratmeter per anställd i det nya arbetssättet och inte kvadratmeter per arbetsplats som var viktigt i det konventionella. Detta för att det är nyckeltal som är relevanta ur ekonomisk synpunkt då det ofta är de nyckeltalen som är relevanta för ekonomichefen som är involverad i processen. Med fokus på nya nyckeltal som skulle vara relevanta för tillämpning av det nya arbetssättet menar Selberg på att det behövs ett måttvärde på huruvida arbetsplatsen stöttar arbetssättet. En siffra som kan mätas innan respektive efter en implementering för att kunna jämföra värdena och se ett utslag på vilken påverkan implementeringen haft. Vidare ska det vara ett nyckeltal som hade kommit till användning över tid då det är viktigt att kontrollera i vilken utsträckning miljön stödjer arbetet utifrån att en verksamhet ständigt förändras, och därför måste även lokalerna och den fysiska miljön anpassas för att fortsatt kunna stödja arbetet.³⁸

4.6 Övriga respondenter

Sista kategorin av respondenter utgörs av tre personer som anses vara kompetenta inom området och är namn som är frekvent förekommande inom branschen. De har inte träffats för personligt möte utan intervjuades per telefon och kontaktades per mail.

4.6.1 Christina Bodin Danielsson

Som praktiserande arkitekt samt kontorsforskare vid Stressforskningsinstitutet, Stockholms universitet (SU), bedriver Bodin Danielsson mycket forskning inom området kontorsmiljö, hur det påverkar organisationen samt de anställda utifrån olika perspektiv. Forskningsområdena berör ämnena miljöpsykologi, arbetspsykologi, stress, medicin och organisationsteori. Bodin Danielsson arbetar även som forskare och föreläsare vid KTH. Följande delkapitel är enbart baserat på Bodin Danielssons svar från intervjun.

Genomförandeprocess och implementering

Bodin Danielsson anser att i processen innan implementeringen är det viktigt att peka på fördelar samt nackdelar med att arbeta aktivitetsbaserat då det ofta finns farhågor hos medarbetarna för att förlora sin arbetsplats och därmed sin trygghet. Det är att

³⁸ Johan Selberg (Area Sales manager, Senab Interior) telefonintervju av författarna den 26 mars 2014.

föredra att vetenskaplig fakta presenteras för de anställda. Det är även viktigt att ledningen och medarbetarna är på samma nivå och att medarbetarna förstår varför implementeringen av ett nytt arbetssätt ska ske. Genom att få med alla medarbetare kan ett bra aktivitetsbaserat kontor uppnås där allas behov är tillgodosedda. Det är mycket viktigt att arkitekter tillsammans med ”Change managers” arbetar mycket med personalen och ledningen genom workshops och djupintervjuer för att kunna bygga en förståelse för verksamhetens behov. Utöver det är det viktigt att genomföra objektiva mätningar av beläggningsgraden, se på skillnaden mellan olika typer av arbetsuppgifter med mera. Bodin Danielsson anser att ett aktivitetsbaserat kontor är sunt för individen då det tillåter individen att ha egen kontorroll över arbetet och dess arbetsmiljö, samtidigt som de är flexibla och tillgängliga, under förutsättning att ett aktivitetsbaserat arbetssätt passar den enskildes arbetsuppgifter. Forskning, bland annat Bodin Danielssons egna, visar på att detta arbetssätt är mycket bra utifrån ett medarbetarperspektiv. Bodin Danielsson menar att det är många som börjar implementera arbetssättet igen då tekniken har hunnit ifatt jämfört med när det introducerades på 90-talet. Många ser även implementeringen av ett aktivitetsbaserat kontor som ett sätt att spara pengar då de kan minska ytan. Dock är det inte självklart att det är billigare då det kräver ett bra ledarskap och medvetet arbetssätt, det kan även bli dyrare kontorslösningar då det ska erbjudas bra alternativ av olika arbetsmiljöer. Fördelar med arbetssättet är som tidigare nämnt dels ökad flexibilitet, men även ökad möjlighet för medarbetarna att arbeta över avdelningsgränserna, möjligheten till variation och friheten att välja arbetsplats efter behovet. Detta menar Bodin Danielsson kan leda till ökad effektivitet samt en bättre arbetstillfredsställelse bland medarbetarna. Utmaningar med arbetssättet är dels att det krävs mycket arbete med tillhörighetskänslan då den egna arbetsplatsen plockas bort, dels ledarskapet då detta förändras genom att mer ansvar förflyttas till medarbetarna. Chef och medarbetare träffas ej i samma utsträckning som innan och de måste ge medarbetarna mandat att genomföra deras arbete, men samtidigt mäta hur bra organisationen samt den enskilde medarbetaren presterar. Ytterligare en svårighet med att arbeta aktivitetsbaserat är förvaringen av material, även om det strävas efter att arbeta så mycket digitalt som möjligt. Det krävs bra arkiveringsystem för att arbeta helt digitalt och få alla medarbetare att arbeta så. Det är viktigt att fundera igenom huruvida detta ska lösas då det är en viktig del utav arbetet.

Effekt av implementering

Bodin Danielsson anser att ett företag bör ha som övergripande mål inför en implementering att förbättra verksamheten på olika områden, det kan vara ökad effektivitet, ökad närhet till kunden och ökad arbetstillfredsställelse och hälsa inom organisationen. Det kan vara svårt att mäta förändringar i effektivitet utifrån de mål som tidigare nämnts, därför kan det tittas på sådant som handläggningstid, kundnöjdhet och omsättning. Gällande medarbetarnas arbetstillfredsställelse så kan detta mätas via anonyma enkäter, hälsostatus hos medarbetare inom organisationen kan mätas genom sjukfrånvaro till exempel. Bodin Danielsson påpekar att det är viktigt att göra mätningarna en lång tid innan implementeringen av det nya arbetssättet för att sedan upprepa det är en lång tid efter. Mätningar bör även genomföras utav oberoende parter för

att öka trovärdigheten hos medarbetarna. En mätning ska helst ej genomföras mitt under en implementering då det är mycket tankar och känslor i omlopp vilket kan ge missvisande resultat. Resultat i eventuella effektivitetsmätningar bör kommuniceras på strategisk och operativ nivå. Strategisk för att det berör framtiden och organisationens visioner och den operativa för att strategin ej är meningsfull om det ej har en operativ förankring i det dagliga arbetet.

Nyckeltal

Bodin Danielsson anser att det ej bör vara något fokus på kronor per kvadratmeter och kvadratmeter per person utan istället bör fokus vara på totalkostnad för kvadratmeter per person. Idag fokuseras enbart kostnaden vid en viss yta, och helheten utav kontoret vägs ej in. Det visar ej på hur mycket som sparas med ett ekologiskt klassat kontor till exempel, då energikostnaderna inte räknas in i kostnaden för ytan. Det bör även fokuseras på huruvida flexibel en byggnad är arkitektoniskt, alltså hur stor expansionsmöjlighet en viss arkitektonisk lösning av kontoret ger. Det är viktigt att titta på den långsiktiga effektiviteten, alltså hur vi får medarbetarna att producera bättre, må bättre, samt stanna inom organisationen. Detta åstadkoms inte genom att spara och dra in på kvadratmetrar menar Bodin Danielsson.³⁹

4.6.2 Thomas Nathorst-Böös

Thomas Nathorst-Böös är utbildad arkitekt och organisationskonsult och har inom arkitektverksamheten haft inriktning på att arbeta med större kontorslokaler. Nathorst-Böös har författat böcker gällande lokalplanering och bostadsutformning och medverkar regelbundet i fackpress (Bookhouse, 2014). Han leder Workspace sedan 1994 som inriktar sig på rådgivning och processledning gällande arbetsplatser (Workspace development, 2014). Följande delkapitel är enbart baserat på Nathorst-Böös svar från intervjun.

Genomförandeprocess och implementering

Nathorst-Böös menar att en implementering av ett aktivitetsbaserat arbetssätt bör starta med att definiera en berättelse om framtiden för företaget. Den bör behandla vart de vill vara i framtiden, hur de vill arbeta, hur de ska arbeta med tekniken och hur arbetsplatsen skapar en bra dag på jobbet. Implementeringen ska utgå från begreppet *kasam*, som står för *känslan av sammanhang*. Det har som utgångspunkt att miljön på kontoret ska skapa *kasam* genom att vara begripligt, hanterbart och meningsfullt. Den framåtriktade berättelsen ska skapas och ägas utav ledningen, för att sedan presenteras för medarbetarna och göra idén begriplig för dem. Det är viktigt att varje medarbetare känner sig bekväm inför en implementering och de ska veta hur de hanterar till exempel den nya miljön eller hur de ska arbeta papperslöst. Hanterbarheten utgår från individ och struktur. Individen handlar om att det är viktigt att se till att kompetensen finns hos individen, hur de ska hantera ett helt nytt arbetssätt. De måste alltså vara

³⁹ Nyberg, Cajsa (cajsan@student.chalmers.se) (2014-03-26) Frågor till examensarbete vid Chalmers. Personlig epost till C. Bodin Danielsson (christina.bodin.danielsson@su.se; christina.bodin.danielsson@arch.kth.se; christina.bodin.danielsson@brunnbergoforsshed.se)

delaktiga i processen och lära sig hur de ska gå tillväga. Struktur handlar om att etablera en kultur på arbetsplatsen som ska stödja mobiliteten och skapa tillit så att medarbetarna känner sig trygga trots de förändringar som de går igenom. Det är viktigt att skapa en dialog med medarbetarna och lyssna och ta tillvara på deras idéer för att skapa känslan av meningsfullhet. De ska få känslan av att de skapar lösningar och att deras idéer tas emot för att skapa en delaktighet i processen. Nathorst-Böös arbetar ej själv i ett aktivitetsbaserat kontor utan arbetar med sin laptop på ett flertal olika platser och ofta på kunders aktivitetsbaserade kontor. Dock är hans uppfattning att det är mycket fördelaktigt att arbeta papperslöst och att arbetet blir mycket mer strukturerat, speciellt i en miljö där det krävs organisering. Nathorst-Böös upplever att det är flertal som delar den uppfattningen och det känns som om det blir mer arbete gjort då det är mer strukturerat och hanteringen av mycket papper är bortplockat. I en aktivitetsbaserad kontorslösning så uppfattas miljön mer inspirerande och rolig och det förekommer fler och mer frekventa möten med människor, vilket även bidrar till en ökad trivsel. Ett aktivitetsbaserat arbetssätt skapar möjligheter för individen att välja sin egen arbetsplats, affärsmässigt stödjer det delandet och helheten på kontoret, det går från en inriktning på mig till oss. Ett aktivitetsbaserat arbetssätt skapar förutsättningar för att möta olika människors behov och kunna inkludera alla, det handlar om att lämna industrisamhällets syn på kontor och utforska nya möjligheter av vad vi faktiskt behöver. Det Nathorst-Böös anser vara utmaningarna med ett aktivitetsbaserat arbetssätt är dels upplevelsen av förlusten av status, detta i samband med att de ej längre har ett eget kontor och det är andra ledarskapsstilar som måste tillämpas i ett sådant arbetssätt. Ledarskapet blir mindre synligt och det kan krävas ledarskap på distans, detta bidrar även till utmaningar i kulturen, då det blir ett större fokus på tillit till medarbetarna. Ytterligare en utmaning är att kunna hantera och få utbildningar inom IT, då det är nya system som tillämpas och medarbetarna måste inneha kompetens inom de nya systemen, samt att det måste fungera på arbetsplatsen.

Effekt av implementering

Det finns både övergripande mål eller mål som kan mätas på något sätt, som kan sättas upp inför en implementering. Ett övergripande mål Nathorst-Böös önskar se är att 100 procent av alla medarbetare är villiga att prova på arbetssättet, att var och en är beredd att prova det och därefter se vad de tycker om det, inga undantag. Nathorst-Böös menar att det är svårt att mäta affärsmål, det är snarare av medarbetarnas upplevelse som mätbara mål kan baseras på. Mätbara mål som kan vara relevanta är nöjd medarbetarindex samt antal utskrivna papper per person och vecka, dock ska försiktighet tas och mål som ej går att mäta ska heller inte försöka mätas då det kan bli missvisande. De resultat som eventuellt kan visas på i effektivitetsmätningar ska enligt Nathorst-Böös kommuniceras på alla nivåer i företaget. Det är viktigt att vara transparent i en sådan process och för att företaget ska kunna ha en förnyelseförmåga så handlar det om att dela ut initiativ till medarbetarna så att de är deltagande i processen.

Nyckeltal

Nathorst-Böös anser att nyckeltal gällande närvaromätningar kan komma att bli mer intressanta. Det kan vara intressant att sätta antalet medarbetare som är på plats i relation till antalet kvadratmeter per person. Detta för att se hur många som är där och hur stor del av ytan som faktiskt är utnyttjad. Om det inte är många medarbetare på plats på kontoret är det en risk för att det upplevs som ödsligt oavsett arbetssätt. Dock är det fortfarande viktigt att ibland tänka på kvadratmeter per person för att kunna använda det för att snabbt uppskatta en yta för hur stor lokal en kund behöver. Det är dock relativt ointressant vad en lokal kostar då lokalkostnaden vanligtvis motsvarar 15 procent och lönekostnaderna för personalen motsvarar 85 procent, alltså om produktiviteten ökar efter en satsning på kontorslokalen så fås den investeringen igen. Dock anser Nathorst-Böös att det inte finns något riktigt bra svar på nya eventuella nyckeltal då det är svårt att mäta nyttan av arbetsplatsen.⁴⁰

4.6.3 Jonas Hurtigh Grabe

Veldhoen + Company BV som Grabe arbetar för idag har bland annat haft företag såsom Microsoft och Volvo Cars som kunder som genomgått implementeringsprocessen för ett aktivitetsbaserat arbetssätt. Grabe har tidigare arbetat på JM, Arkitekthus och Diligentia, där han till exempel har arbetat med branschförändringar. (Rydberg, 2013) Följande delkapitel är enbart baserat på Grabes svar från intervjun.

Genomförandeprocess och implementering

Grabe menar att det är av stor vikt att det finns en process innan implementeringen, då det inte bara är att gå rakt in i metoden att arbeta aktivitetsbaserat. Det är mycket arbete som krävs innan då det är ett stort projekt som ett företag ger sig in i. Det är viktigt att i början bestämma hur företagets framtida arbetssätt ska se ut och att ha en utgångspunkt i de tre faktorer som måste fungera för att en implementering av arbetssättet ska lyckas. De faktorer som måste samspela är människa & kultur, plats och IT. Det måste även finnas tillräckligt med resurser för att skapa internt engagemang i företaget. Det måste vara en projektgrupp som är dedikerade till projektet och som kan hantera de tre faktorer som måste samspela. Grabe menar att det inte enbart går att plocka in externa personer som ska arbeta med detta utan det måste vara ett engagemang inom företaget. Nyckelorden innan implementering är process och dialog, vilket innebär att ha en kontinuerlig process med en öppen och transparent dialog till medarbetarna. Det är viktigt att börja med en dialog med medarbetarna för att diskutera det framtida arbetssättet. Det är inget som är förutbestämt sedan innan eller som det går att gissa sig till utan det är viktigt att ha en dialog och diskutera fram det. Under processens gång är det inte nog att ha genomgått till exempel två workshops där företaget har presenterat projektet för medarbetarna. Det är mycket mer som ska till och det är dialogen som är viktigt. Grabe påpekar att det inte är en ny metod att arbeta aktivitetsbaserat, utan det har funnit sedan 1996 då de implementerade detta på Interpolis i

⁴⁰ Thomas Nathorst-Böös (VD, Workspace Development Sweden AB) telefonintervjuad av författarna den 8 april 2014.

Holland. Drivkraften bakom implementeringen då i Holland var att många anställda enbart jobbade 50 procent och beläggningen på kontoren var därmed väldigt låg. Förutom att beläggningen på kontoren i Sverige är låg, genomsnittliga beläggningen är 35 procent, är det många företag som förstår att det är något som förändras i arbetslivet. Mycket är kopplat till tekniken vilken tillåter människan att arbeta platsbundet och sättet hur människan hanterar information och kommunikation är även väldigt förändrat. Det är även mycket mer komplexa projekt som kräver att medarbetarna ska jobba tillsammans. Det innebär att företag inser att de bör tänka om och arbeta på ett sätt som är anpassat utefter det, det blir ett naturligt steg menar Grabe. Detta är alltså en stor drivkraft till varför företag väljer att implementera ett aktivitetsbaserat arbetssätt. De fördelar som finns med ett aktivitetsbaserat arbetssätt är att det skapar en stor flexibilitet för organisationen för att expandera eller krympa inom samma yta, men även för medarbetarna att själva bestämma hur de föredrar att arbeta för dagen. Ett aktivitetsbaserat arbetssätt ökar även de spontana mötena, samt främjar samarbetet mellan medarbetarna i organisationen. De utmaningar som måste tas hänsyn till vid en implementering är dels att det är en stor mental förändring för alla på företaget, både gällande ledarskapsfrågor men även för medarbetarna. Mer ansvar hamnar hos medarbetarna då det inte är ett tydligt ledarskap och det krävs att cheferna har stort tillit till sina medarbetare, det krävs även mer planering för att sitta tillsammans i grupper och arbeta.

Effekt av implementering

Många verksamheter som vill implementera ett aktivitetsbaserat arbetssätt har som mål att minska den yta de sitter på. Dock anser Grabe att detta är fel ingångsvärde och om detta mål är det som de strävar efter så kan implementeringen av arbetssättet bli misslyckat. Ett aktivitetsbaserat arbetssätt är ett framgångsrikt koncept och att ytan eventuellt minskar vid en implementering är en utav effekterna från implementeringen. Men bör ej vara ett övergripande mål. Att må bättre, öka effektiviteten, bli mer attraktiv arbetsgivare samt att öka samarbetet på arbetsplatsen är vanligt förekommande mål som ligger till grund för implementeringen. En röd tråd genom flertalet projekt Grabe arbetat med är att det blir mer komplexa projekt på arbetsplatsen vilket kräver mer komplexa samarbeten över avdelningarna och fler specialister krävs, alltså att medarbetarna behöver arbeta mer tillsammans. Det finns inte idag ett bra mått på att visa om produktiviteten ökat eller ej, som ej baseras på den självupplevda produktiviteten. Det anser Grabe är något som hade varit mycket intressant att ha. Grabe använder idag Leesmanindex vilket är en benchmark undersökning som visar hur väl kontoret stödjer deras arbete och de har utgångspunkt i alla olika aspekter såsom den fysiska lokalen och produktiviteten. Dessa mätningar görs före en implementering och efter för att kunna mäta skillnaden. De eventuella resultat som tas fram anser Grabe är viktigt att kommunicera till alla nivåer i företaget, för att alla ska kunna koppla det till företagets vision och strategi.

Nyckeltal

Grabe menar att tidigare har kvadratmeter varit kopplat till den specifika arbetsplatsen, vilket bör ändras till att kvadratmeter ska vara kopplat till totalt antal medarbetare. Det är bra att använda detta nyckeltal för att kunna få en bild utav hur mycket yta som ett företag behöver. Grabe menar att idag är det cirka 15-17 kvadratmeter per person på ett konventionellt kontor, men med ett aktivitetsbaserat arbetssätt så kan ett snitt på 10 kvadratmeter användas för att uppskatta ytan. Dock kan nyckeltal som antal stolar per medarbetare bli mer relevanta, men som tidigare nämnt hade det varit bra om det kunde finnas ett nyckeltal som kan mäta produktiviteten. Dock inte utifrån mjuka värden utan hårda som verkligen kan visa på en förändring och inte vara en självupplevd förändring då det kan vara svårt att visa vad det verkligen är kopplat till.⁴¹

4.7 Vad talar emot arbetssättet?

Utifrån intervjurespondenternas svar så är det mest frekventa svaret att ett aktivitetsbaserat arbetssätt inte med säkerhet lämpar sig för alla typer av verksamheter, men det passar väldigt många. Det är viktigt att överväga huruvida verksamheten lämpar sig för ett aktivitetsbaserat arbetssätt, om verksamheten på daglig basis arbetar med olika aktiviteter. Ett företag ska inte enbart göra det för att följa en trend utan bör överväga det noga och gå igenom en fullständig analys av företaget innan. Om verksamheten arbetar med material som är svårt att göra om digitalt, eller om 90 procent av arbetsstyrkan alltid befinner sig på sin arbetsstation och de har specifika arbetsstationsbehov, kanske ett aktivitetsbaserat arbetssätt inte lämpar sig. Intervjurespondenterna påpekar även vikten av vilket syfte som ligger till grund för implementeringen. Om syftet enbart är ekonomiska besparingsskäl så bör verksamheten ej implementera det, utan menar att de måste vara medvetna om att processen innefattar mycket mer än enbart ekonomiska aspekter. Om verksamheten enbart har ekonomiska besparingsskäl så blir det fel utgångspunkt och andra viktiga aspekter brister vilket leder till att implementeringen riskera att ej lyckas.

En artikel som publicerats i Tidningen Vision (2013) redogör för hur personalen i Nacka kommun inte anser att ett aktivitetsbaserat arbetssätt är bra och flertalet av medarbetarna är missnöjda. Medarbetare på arbetsplatsen har varit ledsna då de inte har en egen arbetsplats att komma till på morgonen och en medarbetare slutade till följd av implementeringen. De menar att människor är vanedjur och vill kunna ha en rutin samt ha en personlig touch på arbetsplatsen, vilket arbetssättet inte stöttar. De har även haft stora problem med tekniken även ett och ett halvt år efter implementeringen vilket inte tillåter dem att arbeta problemfritt. Andra saker såsom att behöva ställa in stolen, bordet och belysningen var gång, plocka upp och ner material de ska arbeta med samt att hitta kollegor är mer komplicerat och tidskrävande än innan. De

⁴¹ Jonas Hurtigh Grabe (Partner, Veldhoen + Company Sweden AB) telefonintervju av författarna den 9 april 2014.

menar att deras verksamhet ej är fullt så effektiv som innan då de utsatts för störande moment i arbetsmiljön till följd utav implementeringen. (Jonerin, 2013)

Sydsvenskan (2013) har publicerat en artikel där Susanna Toivanen, arbetslivsforskare, menar på att ett aktivitetsbaserat kontor ej passar alla verksamheter, hon menar att kunskapen om hur arbetsmiljön påverkar de anställda ej får den uppmärksamhet som den bör få utav arbetsgivaren och väger ofta för lätt i deras beslut. Till att börja med implementerades arbetssättet hos konsultverksamheter där personalens närvaro på kontoret är skiftande, men nu har även andra verksamheter med mindre rörlig verksamhet börjat införa det. Bland dessa är MSB som i medarbetarundersökningar fått mycket klagomål på till exempel ljudstörningar, allergier och att personal som anländer senare på morgonen enbart får plats i de tysta rummen där de inte kan svara på nödvändiga telefonsamtal. Även Stockholms läns landsting, avdelningen för tillväxt, miljö och regionplanering har flyttat till ett aktivitetsbaserat kontor. Det nya kontoret hade 25 procent mindre skrivbordplatser och många var tvungna att sitta i fönsterlösa tysta rum. Medarbetarna arbetar föredragsvis hemifrån då de upplevt att trängsel och ljud stör deras koncentration. Därför har de varit tvungna att backa på flertalet punkter i arbetssättet och administratörerna som arbetar mycket med papper och jämt är på kontoret behöver deras egna arbetsplatser. Ledningen har därför kommit fram till att de som tycker sig behöva egna platser ska få det. (Nandorf, 2013)

5 Analys

Följande kapitel omfattar de mest förekommande och de mest angelägna punkterna som ett resultat av respondenternas svar i empirikapitlet. Analysen grundar sig i strukturen som har varit genomgående i empirin i presentationen av respondenternas svar; *genomförandeprocess och implementering, effekt av implementering och nyckeltal*. Avslutningsvis avslutas kapitlet med analyser och reflektioner där författarna lyfter de viktigaste punkterna utifrån deras egen åsikt och uppfattning.

5.1 Den generella upplevelsen

Det aktivitetsbaserade arbetssättet upplevs att fungera bra bland de respondenter som tillämpar det och det är överlag en positiv attityd bland de som befinner sig i implementeringsfasen. Upplevelsen är att det är en högre fysisk närvaro på kontoret och generellt bättre välmående bland medarbetarna. Att implementera arbetssättet anses sunt då det ger medarbetarna större inflytande och flexibilitet för var dagens arbetsuppgifter ska genomföras. Interaktionen och den aktiva arbetsplatsen främjar spontana möten och upplevs mer naturliga som i sin tur bidrar till en optimering av medarbetarnas arbetstid och utnyttjandet av tillgängliga mötesrum. Upplevda utmaningar i samband med implementeringen av arbetssättet och under tillämpningsfasen har dels varit att upprätthålla en kontakt med sin avdelning då medarbetarna inte på daglig basis arbetar jämte sina avdelningskollegor. Vidare har även trygghetskänslan varit en utmaning bland medarbetarnas upplevda identitet då de inte har en fysisk plats som är deras och visar deras närvaro på kontoret. Ytterligare utmaningar med arbetssättet är den eventuella upplevelsen av en statusförlust samt den nya ledarskapsstil som behöver tillämpas i arbetssättet. En annan aspekt som behövs tas i beaktning hos vissa respondenter är arbetet med sekretess och därmed de undantag som behövs göras vid tillämpning av arbetssättet. Därför föreligger ett upplevt hinder i tillämpandet av ett aktivitetsbaserat arbetssätt till följd av dessa undantag. Generellt är fördelarna som talar för konceptet bland annat den ökade flexibiliteten för både organisationen och medarbetarna, samt den ökade möjligheten för medarbetare att arbeta över avdelningsgränser vilket symboliserar variationen och friheten som det aktivitetsbaserade arbetssättet medför. Detta menar respondenterna på kan ligga till grund för en ökad effektivitet och bättre arbetstillfredsställelse.

5.2 Mål och motiv med implementering

De mest frekvent förekommande målen och motiven med en implementering av arbetssättet är att öka och främja samverkan och interaktionen mellan medarbetare på arbetsplatsen men även med besökare och kunder till företaget. Kreativa och inspirerande miljöer har även varit en utav drivkrafterna som legat till grund för att välja att genomföra en implementering. Även ergonomiska och hälsofrämjade aspekter har till stor del varit relevanta mål för organisationer i tillämpningen för att skapa en attraktiv arbetsplats som främjar medarbetares välmående. Detta bidrar i sin tur till en ökad närvaro i fråga om beläggning på kontoret vilket också har varit ett frekvent förekommande mål. Bland respondenterna har det diskuterats mycket kring mål om att bli

en än mer attraktiv arbetsgivare och att stärka organisationens varumärke vilket det finns förutsättningar för i ett aktivitetsbaserat arbetssätt. Omnämnt bland respondenterna har även varit mål utifrån den ekonomiska aspekten i fråga om att genomföra en implementering för att göra besparingar utifrån att verksamheten inhyses på en mindre yta. Dock anses detta vara att ha en felaktig avsikt då det kan komma att begränsa projektet.

5.3 Genomförandeprocess och implementering

Det som merparten av respondenterna har poängterat är vikten av att genomgå en grundlig analys- och genomförandeprocess för att förstå om organisationen kan gynnas av att tillämpa arbetssättet. Det är en omfattande process som är tidskrävande och inte genomförs i en handvändning då det är många parter som berörs. Genomgående bland flertalet av respondenterna har vikten av komponenterna; *människa*, *plats* och *IT* (figur 1) poängterats som essentiella delar i processen som alla måste samverka för att det ska bli en lyckad implementering. Utav dessa tre faktorer är det människan och IT som ansetts kräva mer fokus dels då ett fungerande IT-system är grunden för den platsobundenheten som följer med arbetssättet. Av de tre komponenterna är det trots allt människan som fått störst fokus bland respondenterna då det är den komponenten som kräver mest bearbetning då människan själv måste acceptera förändringen. De andra två komponenterna har organisationer direkt inflytande över och kan påverka så länge resurserna finns. Det är därför viktigt att i ett tidigt stadie involvera medarbetarna och vara transparent genom hela processen för att medarbetarna ska förstå syftet och målen bakom implementeringen, samt deras roll i det nya arbetssättet.

Genomgående bland flertalet respondenter så har implementeringen börjat på en ledningsnivå då det är ett strategiskt beslut. Viktigt i denna fas har påpekats vara att utgå från hur organisationen vill arbeta i framtiden, och inte utgå från hur de arbetar nu. De ska sedan bestämma mål och sätta upp ett ramverk för implementeringen vilket gör det tydligt för berörda parter vad som kan påverkas och vad som ej kan påverkas. Det är viktigt att vara tydlig med detta för organisationens egen skull, men även för att medarbetarna ska få en tydlig bild av deras möjlighet att ha inflytande och åsikter. Det är även fördelaktigt att upprätta en kommunikationsplan för att bestämma när och hur kommunikationen sker till berörda parter. All information kan inte ske på en och samma gång utan, framförallt gentemot medarbetarna, krävs det att rätt mängd information kommuniceras i rätt tid för att de ska ha tid att bearbeta den givna informationen. Det är viktigt att lyfta fram för- och nackdelar för medarbetarna och inte dölja något eller försköna implementeringen för att skapa en transparent process. Därför är det viktigt att visa på vetenskaplig fakta och genomföra objektiva mätningar och till fördel ha en fysisk demonstration av arbetssättet genom till exempel ett studiebesök för att berörda parter ska få en rättvis bild av arbetssättet. Härnäst anses det vara viktigt att involvera medarbetarna genom tillexempel enkäter, djupintervjuer och workshops, dels för att ta del av medarbetarnas åsikter och tankar men även för att de ska förstå avsikten med implementeringen. För att medarbetarna ska känna att de blir hörda kan det vara av vikt att, i till exempel workshops, definiera kulturen som ska

genomsyra organisationen efter implementeringen för att skapa en trygghet i resan och senare under tillämpningen för de osäkra medarbetarna, menar vissa respondenter på. Även efter implementeringen av arbetssättet är det viktigt att resan fortlöper då respondenterna menar på att det är en ständigt pågående process som inte avslutas bara för att det nya arbetssättet är tillämpat. Organisationer förändras och utvecklas ständigt och därför är det viktigt att det genomförs kontinuerliga uppföljningar och utvärderingar för att optimera att kontoret stöttar arbetsuppgifterna.

5.4 Effekt av implementering

Merparten av respondenterna har en allmän uppfattning om en positiv förändring i effektiviteten i organisationen till följd av implementeringen av ett aktivitetsbaserat arbetssätt. Detta till följd utav att arbetssättet stöttar de aktiviteter som behövs för att genomföra det dagliga arbetet. De behov som finns för att kunna genomföra dagens arbetsuppgifter optimalt, stöttas och medför att de på ett bättre och effektivare sätt kan genomföra arbetsuppgifterna. Det finns även forskning som visar på att om medarbetarna trivs på arbetsplatsen så ökar produktiviteten, vilket även det anses vara en faktor till en ökad effektivitet till följd av implementeringen. Mätningar som genomförs för att mäta en eventuell effekt till följd av en förändring bör genomföras långt innan implementeringen, samt efter att implementeringen skett för att kunna få ett så rättvisande resultat som möjligt. En mätning bör ej genomföras under en implementering då varken organisationen eller medarbetarna har landat i processen. Målen kan variera beroende på vilken typ av verksamhet som ska implementera arbetssättet, och det skiljer därmed även hur de mäter samt följer upp dem. Dock menar flertalet respondenter att det är svårt att mäta en eventuell förändring efter implementeringen och att visa på att det är en effekt utav implementeringen. De menar att det finns andra faktorer som kan ha medverkat till en förändring. Det är även svårt att mäta en eventuell förändring i effektiviteten utifrån hårda värden, och inte enbart medarbetarnas egen uppfattning, det vill säga mjuka värden. Förslag för att kunna mäta en effekt utav implementeringen skulle kunna vara genom att mäta följande:

- Antal möten
- Antal spontanansökningar
- Kundnöjdhet
- Medarbetarnöjdhet
- Omsättning
- Hälsostatus
- Antal utskrivna papper
- Beläggningsgrad

Vilka värden som väljs att mäta är beroende av mål och avsikt med implementeringen för att kunna visa på om det skett en förändring gentemot målen.

5.5 Nyckeltal

Merparten av respondenterna anser att relevansen av nyckeltalet kronor per kvadratmeter och kvadratmeter per person fortfarande kommer att vara aktuella i det nya arbetssättet på grund utav den ekonomiska aspekten som alltid kommer att vara intressant. Ytan är relevant anser vissa respondenter då det är ett nyckeltal som kan användas för att snabbt uppskatta den yta (kvadratmeter per anställd) som behövs för ett kontor. En del av respondenterna anser dock att ytan inte är viktig då det vid en tillämpning av ett aktivitetsbaserat arbetssätt går in fler medarbetare på samma yta eller att det bör vara kvadratmeter per anställd och ej kvadratmeter per arbetsplats som är relevant. Många av respondenterna anser dock att kronor per kvadratmeter inte kommer vara de ekonomiska nyckeltal som bör beaktas, utan istället bör det behandla kostnad per anställd, för att få med alla de faktorer som är relevanta. En del menar även på att kostnaden är ointressant då lokalkostnaden enbart utgör cirka 15 procent medan lönekostnaderna för de anställda uppgår till cirka 85 procent. Därmed är det värt att investera i lokalen i och med den låga totalkostnaden om det kan öka medarbetarnas produktivitet och på så sätt är investeringen snabbt betald. En del respondenter menar även på att kostnaden inte längre kommer vara relevant då ett aktivitetsbaserat kontor är dyrare, dock kan det vara olika relevant beroende på organisationens budget. Övriga förslag på nyckeltal som kan bli aktuella är arbetsplats eller sittplatser per anställd och antal olika typplatser som erbjuds. Detta för att visa på hur väl kontoret stöttar arbetsuppgifterna genom olika miljöer som passar för olika aktiviteter. Dock menar vissa respondenter på att det kan vara missvisande att använda nyckeltal som utgångspunkt för en implementering då nyckeltal för olika kontor är väldigt individuellt. De menar att en implementering bör bygga på sunt förnuft och erfarenhet istället.

5.6 Avslutande analys

För att sammanfatta analysen kommer vi att lyfta och belysa de som vi anser vara det viktigaste utifrån studiens utfall kopplat till våra frågeställningar. Vi kommer sedan även att reflektera över de resultat som studien mynnat ut i.

Mål och drivkrafter

I empirin har det framgått från flertalet respondenter att mål och drivkrafter bakom en implementering kan variera kraftigt beroende på vilken organisation som vill tillämpa arbetssättet. Detta utifrån att organisationer är olika strukturerade och har skilda visioner om sina framtida arbetssätt, utifrån att varje aktör på marknaden är unik. Under studiens gång har vi kunnat identifiera flertalet frekvent förekommande mål hos respondenterna och deras kunder. Det är dessa faktorer som vi anser vara de största drivkrafterna och målen för en implementering utifrån denna förekomst och skulle kunna ses som gemensamma för aktörer på marknaden. De fem mest frekvent förekommande motiv och målen för en implementering av ett aktivitetsbaserat arbetssätt har vi utifrån denna studie identifierat att vara:

- Främja samverkan och interaktion på arbetsplatsen

- Skapa kreativa och inspirerande miljöer på arbetsplatsen
- Hälsofrämjande arbetsmiljö för de anställda
- Skapa förutsättningar för att bli en mer attraktiv arbetsgivare
- Öka närvaron på kontoret bland de anställda

Vi tycker att dessa mål är relevanta och är möjliga att uppnå genom en tillämpning av ett aktivitetsbaserat arbetssätt. Den ekonomiska aspekten och det ekonomiska besparingsmålet får inte glömmas bort då det varit omnämnt bland respondenterna i studien. Men vi anser inte att det är ett mål som bör ligga till grund för en implementering. En ekonomisk approach i frågan om en implementering anses bland respondenterna vara att börja i fel ände av processen för det begränsar den fulla potentialen av arbetssättet. En ekonomisk vinning bör istället betraktas som en effekt av implementeringen och inte ett mål. Utifrån detta så har vi valt att inte betrakta den ekonomiska aspekten som ett övergripande mål och en drivkraft för en implementering av ett aktivitetsbaserat arbetssätt. De fem mål som identifierats i studien tror vi är mål som är av relevans för organisationer i deras vision om hur de ska arbeta i framtiden och ett aktivitetsbaserat arbetssätt kan bidra till att dessa mål uppnås.

Genomförandeprocess och implementering

Det är viktigt att ha en vision och mål som ligger till grund för implementeringen då detta är startfasen på en omfattande process som organisationen måste gå igenom. Att tillämpa ett aktivitetsbaserat arbetssätt är inte enbart en ommöblering av kontoret utan det är en organisatorisk förändring. Därför ska en tillämpning behandlas som ett strategiskt beslut och starta på ledningsnivå i företaget. Under studiens gång har vi kommit fram till att det inte enbart är viktigt att en process för implementering föreligger, utan att det är av vikt att processen omfattas av rätt delar. Det finns ingen standardiserad process för hur implementeringen ska genomföras men det finns vissa moment som är viktiga att få med i implementeringen. Utifrån intervjuerna är vi införstådda med att det är av essentiell vikt att komponenterna *människan*, *plats* och *IT* (se figur1) samverkar för att det ska bli en lyckad implementering.

Då det inte finns ett facit på hur implementeringsprocessen ska ske anser vi att det är viktigt att påpeka att implementeringsprocessen inte avslutas efter att organisationen flyttat in i det nya kontoret, utan att de kommer att behöva växa in i konceptet och göra justeringar utifrån nya behov som uppstår med tiden.

Människan

Det som respondenterna lyft fram är av extra vikt och kräver mycket fokus i processen är människan som representeras av medarbetarna som brukar och interagerar på arbetsplatsen. Initialt är det därför av vikt att ha en klar vision och mål med implementeringen för att kunna upprätta ett ramverk för processen, för att göra medarbetarna införstådda med vad de kan vara med att påverka i processen samt varför den genomförs. Människan har utav respondenterna lyfts fram som den viktigaste komponenten att arbeta med, då människan är den som utför det värdeskapande arbetet för organisationen och som måste acceptera förändringen för att implementeringen ska

fungera. Människan är den av de tre komponenterna som har en egen vilja som de andra komponenterna inte innehar och behöver därför ägnas mer tid. Plats och IT däremot är de komponenter som kan påverkas så länge resurser finns i företaget. Respondenterna har i intervjuerna påpekat att människan är ett vanedjur som upplever förändringar som jobbigt, därför är det viktigt att bland annat ge medarbetare som har svårt att erkänna acceptans, men även resterande, tid att bearbeta vad som är på väg att ske och låta dem processa informationen. Mycket grundas i en förlorad trygghetskänsla som uppstår i samband med förlusten av den personliga platsen och kanske därmed en upplevd förlust av sin identitet på arbetsplatsen. Vi har därför i studien kommit fram till att en av de viktigaste komponenterna i implementeringen är att vara transparent i processen och kommunicera med medarbetarna. Att lyssna på medarbetarnas farhågor och tillsammans med dem ge svar och bearbeta samt att involvera dem i processen är av största vikt för att kunna genomgå en lyckad implementering.

I de förstudier som föranledde rapporten har det varit fokus på bland annat förlust av status och generationsskillnader. Under arbetets gång har inte fokus legat på dessa två faktorerna då det inte har belysts som av stor vikt av respondenterna då det inte är något som de upplever som ett hinder i tillämpningen av arbetssättet. Det som omnämnts är nyanser av generationsskillnader när det gäller tillämpning av tekniken, vilket lösts genom interna utbildningar för att alla ska kunna bruka tekniken på kontoret och tillämpa arbetssättet optimalt. Vi tror att det inte varit ett stort fokus på förlust utav status bland respondenterna för att det idag ej är ett stort förekommande problem. Det förekommer idag inte lika stor statusskillnad på jobbet, vilket gör att detta fokus försvunnit och mer fokus hamnar på frågor om förlust av trygghet för alla medarbetare i samband med att deras fasta plats försvinner vid en tillämpning av arbetssättet.

Plats

Platsen är även en komponent som behöver tas i beaktning, det är det fysiska kontoret. I vår studie har vi kommit fram till att arbeta aktivitetsbaserat är mycket mer än bara en förändring av det fysiska kontoret. Det är absolut viktigt, men är lättare att justera vid eventuella brister, det är även efter implementeringen en fortgående process som kommer att behöva justeras. Viktigast gällande platsen är att förstå vilka behov medarbetarna har för att kunna utföra de aktiviteter som krävs för arbetsuppgiften och att kontoret blir dimensionerat rätt utifrån behoven. Det är sedan viktigt att medarbetare förstår hur de ska bruka kontoret som plats för att kunna optimera sitt arbete genom att välja en typplats som stöttar arbetsuppgiften.

Arbetssättet passar inte alla, men passar arbetssättet alla lokaler?

Det har framgått i studien att alla respondenter är eniga om att ett aktivitetsbaserat arbetssätt inte passar alla företag eller organisationer då det kanske inte är ett mer praktiskt arbetssätt för alla verksamheter. Det kanske rent av är omöjligt då det kanske inte går eller inte tillåts att digitalisera allt material som verksamheten använder i daglig drift för att möjliggöra platsobundenheten bland medarbetarna. Det finns olika hinder och problematik som begränsar verksamheter att arbeta aktivitetsbaserat. Alltså

passar inte arbetssättet alla, men passar arbetssättet alla lokaler? Flertalet av våra respondenter har valt att implementera ett nytt arbetssätt i samband med att deras hyreskontrakt löpt ut för att då söka sig till lokaler som ansetts vara mer lämpade för arbetssättet, samt utifrån i vilken riktning de är på väg rent geografiskt utifrån deras framtidsvisioner. Men om vi utgår från en verksamhet där arbetssättet är fullt tillämbart är nästa fråga hur väl arbetssättet går att tillämpa i befintliga lokaler utifrån att aktuellt hyreskontrakt inte löpt ut. Det är möjligt att implementera arbetssättet i befintliga lokaler har vi fått vetskap om då vissa respondenter har genomgått och erfarit en sådan process. Det blir en fråga om logistik och etapper av implementeringsprocessen om verksamheten inte flyttar tillfälligt. Vi tror att de flesta lokaler kan anpassas för att stötta ett aktivitetsbaserat arbetssätt, det som krävs är oftast utrymme för de olika typplatserna och miljöerna som ska erbjudas. Begränsningarna i en lokal kan vara byggnadstekniska, om det är så att konstruktionen inte lämpar sig för vissa ut- och ombyggnader. Det kan även vara en fråga om bärande konstruktioner utifrån att mer öppna utrymmen vill skapas, många gånger går det att lösa och kompromissa i viss utsträckning men det kan också resultera i en begränsning att lokalen inte går att anpassa för en tillämpning av arbetssättet. Sammanfattningsvis menar vi på att det finns lokaler där arbetssättet inte lämpar sig då konceptet inte kan utvecklas och tillämpas fullt ut, med anledningen av att lokaler kan begränsas av byggnadstekniska hinder. Med anledning av detta är det av stor vikt att undersöka lokalen som arbetssättet är tänkt att tillämpas i utifrån potentialen i lokalen.

IT

Den sista komponenten, IT, har även fått stor uppmärksamhet bland respondenterna då ett fungerande IT-system är grunden till att kunna arbeta platsobundet, vilket arbetssättet kräver. Vi tror att det är utifrån dagens teknik det aktivitetsbaserade arbetssättet på senare tid fått en stor spridning i Sverige. Detta för att det idag finns teknik som tillåter människan att arbeta digitalt från olika platser. Detta har varit svårare i tidigare tidsepoker då det inte funnits teknik som stöttat ett platsobundet arbetssätt vilket kan ha varit anledningen till att arbetssättet inte varit uppmärksammat i så stor utsträckning tidigare.

Modell för analys

Vi anser att utgångspunkten för att kunna mäta en eventuell förändring bör vara utifrån de mål som satts upp inför implementeringen. Detta då det är det organisationen önskar uppnå och därför bör det då vara mätbart både före och efter en implementering. Med anledning av detta kommer vi att utveckla och försöka koppla de förslag som respondenterna gett för att kunna mäta en effekt av en implementering till de föreslagna mål som studien resulterat i. Detta kommer att resultera i en av oss föreslagen modell som presenteras i delkapitlet som följer.

Att använda nyckeltal

Utifrån respondenternas svar har vi kunnat konstatera att den finns åsikter om att kronor per kvadratmeter och kvadratmeter per person är nyckeltal som fortfarande kom-

mer att vara intressanta i ett aktivitetsbaserat arbetssätt. Dock anser vi att det inte bör användas som en utgångspunkt för en implementering då det inte är dessa faktorer som bör vara i fokus vid en implementering. Men för att möjliggöra en ekonomisk jämförelse mellan organisationer som tillämpat arbetssättet anser vi utifrån studien att kostnad per anställd är ett nyckeltal som bör diskuteras. Detta för att det är fler personer som interagerar på en vanligtvis mindre yta och därför är det mer relevant att se till kostnaden per anställd än kostnaden per kvadratmeter. Då ett aktivitetsbaserat arbetssätt tillåter en verksamhet att vara flexibel utifrån hur många anställda som inhyser sig på kontoret kan det vara missvisande att använda kostnad per kvadratmeter, då det nyckeltalet kommer att förbli oförändrat om verksamheten växer respektive krymper sett till antalet medarbetare. Av den anledningen skulle ett mer rättvist nyckeltal vara kostnad per anställd.

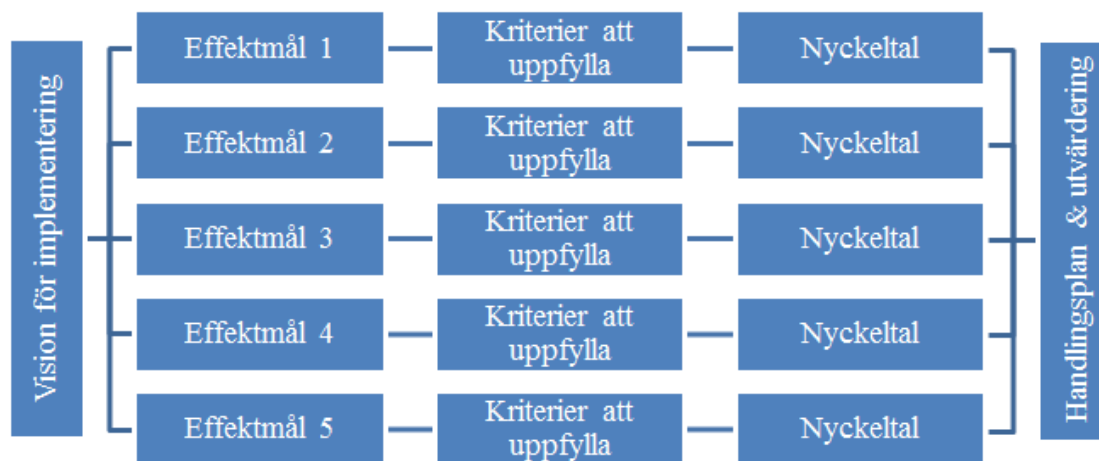
Utifrån studien har vi även uppfattningen att antalet arbetsplatser och sittplatser per anställd är relevant för en bedömning av hur väl arbetssättet stöttar medarbetarna i utförande av arbetsuppgifter och därigenom verksamheten. Under studiens gång har vi fått denna relevans bekräftad och förstärkt av respondenterna. Nyckeltalet arbetsplatser per anställd syftar till antalet arbetsplatser med skrivbordsyta. Enligt vår åsikt bör detta nyckeltal alltid vara under mätvärde ett, för är det lika med ett eller högre innebär det att det finns en arbetsplats per anställd vilket innebär att yteffektiviteten och optimeringen som ett aktivitetsbaserat arbetssätt medför förloras. Ser vi till antalet sittplatser per anställd anser vi att detta tal alltid bör vara över mätvärde ett då det talar för att det finns ett utbud och en möjlighet för medarbetare att byta arbetsplats och rotera på kontoret. Desto högre siffra desto större valmöjlighet har medarbetare att välja en arbetsplats som passar för att utföra dagens arbete och därmed stöttar arbetssättet organisationen. Därtill har även antalet olika typplatser upplevts som relevant i arbetssättet, detta då ett större utbud av typplatser erbjuder fler miljöer för att stötta fler typer av arbetsuppgifter, därmed är antalet typplatser som erbjuds betydande för hur väl arbetssättet stödjer verksamheten. Men att sträva efter att erbjuda så många olika typplatser som möjligt, bara för att erbjuda en stor variation av typplatser, är inte optimalt då alla typplatser kanske inte stöttar en verksamhets behov. Därför blir nyckeltalet någorlunda krångligt att använda för en jämförelse mellan verksamheter då olika verksamheter kanske har behov av olika många typplatser beroende på det individuella behovet. Därför är det mer att anses som ett tal på att det finns en variation av arbetsmiljöer i arbetssättet enligt vår mening.

5.7 Goal Evaluation Model – GEM

Utifrån analysen av studien har vi tagit fram en modell med utgångspunkt i Balanced scorecard som syftar till att mäta effekten utav en implementering med utgångspunkt i organisationens uppsatta mål inför implementeringen. Modellen har vi valt att kalla GEM, Goal Evaluation Model. Modellen grundar sig i målen som visionen bryts ned i, det är dessa mål som modellen sedan bygger vidare på vilket förklaras mer grundligt senare i detta delkapitel.

Vi valde att ha BSC som utgångspunkt då det är en metod som används för att veta vad en verksamhet verkligen riktar in sig på och om de är på väg gentemot det. BSC har inte ett ekonomiskt perspektiv som utgångspunkt vilket är överrensstämmande med vår utgångspunkt. De kategorier som BSC vanligtvis byggs upp utav anser vi ha en bra utgångspunkt för vår modell.

Vi valde att skapa en väldigt grundläggande modell för att underlätta möjligheten att mäta en eventuell effekt utav implementeringen med utgångspunkt i de vanligaste målen inför en implementering. De värden som anges i modellen är framtagna för att verka som generella för de organisationer som vill arbeta aktivitetsbaserat och är tänkt att utgöra en grund som sedan får utvecklas utifrån organisationens individuella krav. Vår tanke är att modellen ska vara en schematisering av hur det kan visas på en effekt av en vision med implementeringen. Modellen utgår från en vision som sedan bryts ned i mer konkreta effektmål för implementeringen, utifrån dessa effektmål måste organisationen identifiera vilka de grundläggande kriterierna är som måste uppfyllas för att möjliggöra en uppfyllelse av visionen. I nästa steg av modellen presenteras relevanta nyckeltal som bör användas för att följa upp och identifiera huruvida det skett en förändring utifrån effektmålen. Tanken är sedan att detta resulterar i en handlingsplan respektive en utvärdering i de olika skeden som modellen tillämpas. Nedan visas en generell version av modellen där de olika stegen som beskrevs ovan är demonsttrade och nedan presenteras modellens olika delar mer ingående.



Figur 10: Illustration av GEM

Vision

Vi har valt att en organisations vision ska utgöra utgångspunkt för modellen för att det handlar om vart organisationen vill vara i framtiden. Detta i överensstämmelse med att i den inledande processen av en implementering av ett aktivitetsbaserat arbetssätt definieras det hur en organisation vill arbeta i framtiden. Vilket innebär ett bra utgångsläge att börja med.

Effektmål

För att en organisation ska kunna nå och leva upp till sin vision krävs det att den bryts ned i mindre abstrakta delmål. Detta görs i modellen genom mer konkreta effektmål som svarar för vad det är organisationen har för mål med implementeringen.

Kriterier

Denna del av modellen utgörs av kriterier, som organisationen själv väljer, som behöver uppfyllas för att nå uppsatta effektmål. Det som benämns som kriterierna har vi valt att hämta inspiration till från Maslows behovstrappa utifrån att vår tanke är att det ska finnas olika nivåer av kriterier som organisationen kan välja att uppfylla. Det finns de mest grundläggande kriterierna som behöver uppfyllas för att nå effektmålet, men sedan finns det kriterier i en stegrande skala beroende på hur väl organisationen vill möta eller överträffa det uppsatta målet.

Nyckeltal

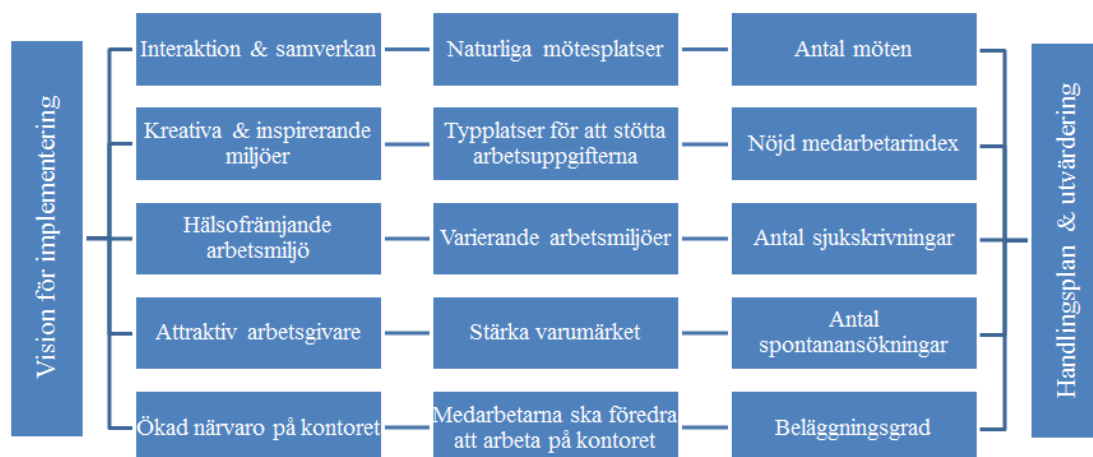
I detta steg identifieras det eller de nyckeltal som är aktuella att använda för att mäta en eventuell förändring utifrån det uppsatta effektmålet.

Handlingsplan och utvärdering

Sista och avslutande steget i modellen är att upprätta en handlingsplan eller genomföra en utvärdering. Beroende på när modellen tillämpas är avgörande för om modellen resulterar i en handlingsplan eller en utvärdering. Tanken är att om modellen används innan implementering av ett aktivitetsbaserat arbetssätt har skett så följs de tidigare stegen i modellen av en handlingsplan. Detta för att veta hur organisationen ska gå tillväga för att nå effektmålen och uppfylla visionen. Vid en tillbakablick på modellen efter en implementering kommer den att resultera i en utvärdering om varför implementeringen fick sitt utfall och vad som behöver fokuseras på framöver.

5.7.1 Tillämpning av GEM

Vårt förslag på modellen kommer i följande stycke att utvecklas och resultatet från analysen kommer att appliceras för att ge ett mer konkret förslag på hur modellen kan komma att se ut. Termerna och målen som föreligger i GEM är de som varit mest förekommande i studien och härleds ej tillbaka till en vision då studien inte ämnat undersöka detta, då en verksamhets vision är väldigt individuell. De presenterade effektmålen har ingen direkt koppling till varandra då de inte är ett utfall från en gemensam vision utan enbart de mest frekvent förekommande målen och därav blir modellen väldigt generell.



Figur 11: Grundläggande förslag på tillämpning av GEM utifrån studiens resultat

Modellen som presenteras är ett grundläggande förslag som är tänkt att stötta implementeringsprocessen. Den utgår och bygger som tidigare nämnt på en verksamhets vision som sedan ska brytas ned i konkreta effektmål för att göra visionen mindre abstrakt. I förslaget ovan är de fem mest frekvent förekommande målen presenterade från studien och utifrån dessa fem tänker vi demonstrera ett exempel på hur tanken är med resterande delar av GEM. Det första effektmålet syftar till att *främja interaktion och samverkan på arbetsplatsen*. För att möjliggöra att detta mål uppnås är tanken att nästa del i modellen följs av ett antal kriterier, från väldigt grundläggande som behöver uppfyllas för att uppnå målet, till allt högre om verksamheten vill överträffa målet. Vårt förslag till ett grundläggande kriterium för främjad interaktion och samverkan är till exempel att kontoret bör vara utformat så att det skapas utrymmen för naturliga mötesplatser. Där ibland är rörelseströmmar och logistik en viktig del för att dessa naturliga mötesplatser införlivas och nyttjas. Uppfylls detta kriterium har verksamheten uppnått målet, dock är tanken att verksamheten kan uppnå målet i olika grad utifrån att de väljer att uppfylla fler kriterier som är mer omfattande och krävande och som främjar interaktion och samverkan ytterligare. Därav en härledning till en trappa av kriterier i den delen av GEM, ju högre upp i trappan ett kriterium uppfylls, i desto högre grad uppfylls målet. Men kriterierna nedan måste uppfyllas innan högre nivåer kan nås i trappan. Detta är något som måste tas i beaktning vid planering och kriterierna måste utformas av tillämpande verksamhet som sedan avgör ambitionen med implementeringen och i vilken grad de vill uppnå målet. Nästa del i modellen behandlar de mått och nyckeltal som ska användas för att mäta huruvida verksamheten uppfyllt det uppsatta effektmålet. Tanken är att nyckeltalet ska ha en referenspunkt innan implementeringen för att verksamheten sedan efter implementeringen ska kunna göra en jämförelse om implementeringen fick den önskade effekten, det vill säga uppnådde effektmålet. Vårt förslag för att kunna mäta en ökad samverkan och interaktion skulle vara att mäta antalet möten per medarbetare per vecka. En jämförelse av detta mått innan och en tid efter en implementering skulle kunna visa på att en naturlig interaktion och samverkan främjats om antalet bokade möten minskat. Detta utifrån att med-

arbetare kan få klarhet i frågor genom spontana korta möten utan att behöva boka ett möte med berörd part.

Det andra effektmålet som identifierats i studien är att *skapa kreativa och innovativa miljöer på arbetsplatsen*, detta för att öka medarbetarnas trivsel och därigenom produktiviteten. Ett grundläggande kriterium för detta effektmål anser vi skulle kunna vara att kontoret utgörs av de typplatser som behövs för att arbetsuppgifterna ska stöt-
tas. Ett simplificerat exempel skulle kunna vara medarbetare som arbetar med ett projekt och då är inte ett vanligt skrivbord den ultimata typplatsen utan den skulle istället behöva utgöras av ett projektbord där medarbetare kan interagera med varandra samt dela och sprida inspiration till fördel för projektet. För att kunna mäta huruvida detta mål fått önskad effekt tror vi att det är en fråga om mjuka faktorer i form av medarbetarundersökningar, det är svårt att sätta en hård faktor på huruvida en miljö är kreativ och inspirerande bland medarbetarna då det är individuellt vad som utgör inspiration och kreativitet. För just detta mål som kan vara något abstrakt förespråkar vi därför någon form av index för hur medarbetarna upplever sin arbetsplats.

Det tredje effektmålet som framkommit av studien är att *skapa en hälsofrämjande miljö för de anställda*. Vårt förslag på det grundläggande kriterium för detta mål skulle vara att erbjuda medarbetarna ett flertal varierande arbetsmiljöer ut en ergonomisk aspekt, en flexibel arbetsplats. Detta för att monotont arbete inte förespråkas ur hälsosynpunkt och variation av arbetsplatser, rörelse och olika miljöer främjar välmående bland medarbetare. Vårt förslag för att visa på en förändring och en effekt efter implementeringen är att mäta sjukskrivningsgraden genom ett procentuellt förhållande mellan antalet sjuktimmar i förhållande till antal personaltimmar. Resultatet skulle vara att om medarbetarna mår bättre och inte sjukskriver sig i samma utsträckning skulle nyckeltalet sjunka och bli lägre, där med kan ett antagande göras att arbetsmiljön är hälsofrämjande för de anställda.

Det fjärde effektmålet som identifierats i studien är att *skapa förutsättningar för att bli en mer attraktiv arbetsgivare*. Detta mål är någorlunda diffust i fråga om kriterier som behöver uppfyllas för att nå målet då det som avgör huruvida en arbetsgivare är attraktiv är väldigt individuellt beroende på vem som tillfrågas. Grundläggande förslag skulle kunna vara bland annat ett attraktivare läge vid lokalisering eller att erbjuda ett gym med personlig tränare för de anställda utifrån det vi stött på under studiens gång. Men vårt förslag på kriterium skulle vara att analyserna inför implementeringen ska vara så pass noga genomförda och omfattande att det kan påstås att arbetssättet faktiskt är något som kan stötta verksamheten i sina framtidsutsikter och inte enbart är en trend som verksamheten hakat på. På detta sätt blir det en väl genomförd implementering vilket kan tendera att stärka varumärket och på så sätt blir verksamheten en mer attraktiv arbetsgivare. För att mäta huruvida en verksamhet blivit mer attraktiv som arbetsgivare föreslår vi ett mått på antalet spontanansökningar samt ett mått på personalomsättning. Nyckeltalet spontanansökningar syftar till att mäta antalet spontanansökningar för verksamheten utifrån att det är en arbetsplats som människor skulle vilja arbeta på. Det kan dock vara svårt att härleda om spontanansökningarna beror på attraktiviteten hos arbetsgivaren eller om det är för att människan i fråga vill arbeta

inom branschen. Men ett antagande kan göras om antalet spontanansökningar ökar efter en implementering att verksamheten blivit mer attraktiv som arbetsgivare snarare än att fler människor fått intresse för branschen. När vi ser till nyckeltalet personalomsättning är tanken att den siffran inte ska öka, för det innebär att medarbetarna trivs i verksamheten och vill stanna inom företaget.

Det femte och sista effektmålet som framträtt i studien är *ökad närvaro på kontoret bland de anställda*, det vill säga en högre beläggning. Grundläggande kriterium för detta mål anser vi vara att det ska finnas tilltalande miljöer som stöttar medarbetarens arbetsuppgifter och därmed ökar närvaron på kontoret. Det är viktigt att detta kriterium förespråkar att medarbetarna ska föredra att arbeta på kontoret framför andra platser, det vill säga att kontoret tillhandahåller arbetsplatser som stöttar arbetsuppgifterna mer än någon annan plats. Det nyckeltal som vi föreslår bör användas för att mäta detta är beläggningsgraden på kontoret. Alltså antalet medarbetare som är där i förhållande till totalt antal medarbetare.

Det sista steget i modellen är en handlingsplan respektive en utvärdering. Vi har valt att ej fylla i detta, utan lämnar det till den verksamhet som väljer att tillämpa GEM, då det är väldigt individuellt. Hur en organisation väljer att lägga upp sin handlingsplan samt det faktiska utfallet och utifrån det en utvärdering, det är inget vi anser kunna generaliseras därav utelämnandet. För att kunna möjliggöra en mätning och därmed en utvärdering av huruvida målen är uppnådda krävs det att det genomförs mätningar både före och efter en implementering. Det är viktigt att mätningarna ej genomförs för nära inpå implementeringen då det kan ge ett missvisande resultat på grund utav att det är mycket som sker vid tillfället. Det är av stor vikt speciellt efter implementeringen då det tar tid att anpassa sig efter arbetssättet och tar tid innan mätningen ger ett rättvist resultat.

Styrkor och svagheter med GEM

Modellen som vi tagit fram är väldigt generell. Det kan vara motsägelsefullt då vi tidigare nämnt att en implementering är väldigt individuell beroende på organisation. Men syftet med GEM är inte att alla ska använda den med utgångspunkt som vi framställt den då vi tillämpat den på de fem mest frekvent förekommande målen för en implementering i studien. Därav kommer mål och dylik indata att behöva arbetas om och anpassas för den enskilda verksamheten beroende på vision och motiv. Men vi vill påvisa att vår modell är fördelaktig då den:

- Skapar en bra överblick över målen med implementeringen utifrån visionen och kan fungera som ett styrkort genom processen.
- Den möjliggör en struktur för hur organisationen ska mäta om uppsatta mål är uppfyllda.
- Ger en bra bild över de av organisationen identifierande kritiska punkter som avgör i vilken grad målet uppfyllts.
- Skapar möjligheten att göra en handlingsplan samt utvärdering av implementeringen.
- Kan fungera som ett underlag vid upphandlingar.

Med den sistnämnda punkten menar vi på att modellen är så pass tydlig och överblickbar över projektet att den skulle kunna utgöra ett bra grundläggande underlag vid upphandling med externa aktörer. Den kan då användas för att stärka förhandlingsstyrkan genom att visa på vad som förväntas av den externa aktören utifrån modellen. GEM utgör sedan verktyg för att följa upp huruvida implementeringen uppfyller det som förhandlades fram och de kraven som tillämpande verksamhet ställde på den externa aktören.

Det faktum att GEM endast utgör en mall och utgångspunkt för verksamheten, som nämnts ovan, är något av att se som en svaghet. Något som hade varit att föredra hade varit att identifiera alla mål och motiv som föreligger vid en implementering och att därmed bestämma nyckeltal som ska användas för att mäta hur väl målen uppnås efter en implementering. Det hade genererat att tillämpande verksamhet endast behövt identifiera målen som föreligger utifrån deras vision och sedan uppdagas om hur de ska följa upp hur väl målen uppfyllts. Kriterierna där emellan är dock svåridentifierade då de är väldigt individuella utifrån vart tillämpande verksamhet står i frågan innan implementering.

5.8 Förskjuten kostnad – en reflektion

Vid en tillämpning av ett aktivitetsbaserat arbetssätt är det vanligt och frekvent förekommande att lokalen som arbetssättet tillämpas i inte behöver en lika omfattande investering från fastighetsförvaltarens sida, då det är möblemanget som ska utgöra och forma de olika miljöerna och typplatserna som arbetssättet ska erbjuda. Följden av detta blir att förvaltaren inte får samma omkostnad vid anpassning av lokalen i samma utsträckning som vid tillämpning av till exempel cellkontor. Detta då arbetssättet bygger på miljöer som kan skapas i öppna lokaler utifrån möblemanget och inte kräver dyra installationskostnader av till exempel ventilationssystem utifrån att lokalerna inte är dimensionerade med ett kontor per medarbetare. Istället kommer kostnaden för tillämpande verksamhet att stiga, detta då de måste införskaffa dyrare och mer avancerade möbler som ska forma arbetsplatsen för att kunna stötta arbetssättet. Samtidigt ska antalet arbets- och sittplatser dimensioneras annorlunda gentemot tidigare för att arbetssättet ska få full potential. Kontentan är att investeringskostnaderna för en fastighetsförvaltare tenderar att sjunka då de har en kund som vill tillämpa ett aktivitetsbaserat arbetssätt, samtidigt som kostnaden för tillämpande verksamhet stiger. Vi menar på att omkostnaden som krävs för skapandet av rum och miljöer tenderar att ha förskjutits till viss del från fastighetsförvaltaren till den tillämpande verksamheten, då det behövs investeringar i inventarier snarare än i olika byggnadselement i form av till exempel väggar. Då fastighetsförvaltaren undgår denna investeringskostnad reser sig frågan om varför de då inte ska bistå eller subventionera de dyra möblerna som krävs för arbetssättet? En kostnad som aldrig tidigare har varit relevant för fastighetsförvaltaren, men som kanske kommer att vara det då det blir en annorlunda kostnadsbalans vid tillämpningen av ett kontor med aktivitetsbaserat arbetssätt.

Under studiens gång har vi insett att möjligheten att hantera detta dilemma kan vara svårt men vi menar att det skulle kunna finnas en lösning; leasing av inventarier.

Skulle en fastighetsförvaltare upprätta en god relation med en möbelleverantör som erbjuder leasing av inventarier skulle kanske mer förmånliga priser kunna erbjudas för tillämplande verksamhet utifrån att fastighetsförvaltaren agerar länk mellan möbelleverantör och kund. Detta skulle gynna tillämplande verksamhet ur ett ekonomiskt perspektiv, dels då det inte blir en fråga om en lika stor investeringskostnad, men det skulle även kunna finnas en flexibilitet. En flexibilitet att byta ut och ersätta typplatser och möbler under tiden som verksamheten flyttar in och anpassar kontoret för att arbetssättet ska stötta verksamheten optimalt och därmed skapas även en extra trygghet.

6 Diskussion

I följande kapitel kommer diskussioner gällande rapporten och dess utförande att lyftas och utvärderas.

Arbetet är till större delen baserat på intervjuer med respondenter som tillämpar eller på något sätt har varit engagerade i ett aktivitetsbaserat arbetssätt. Dock kan en möjlig felkälla i vårt arbete vara att den grupp av intervjuerespondenter som vi har valt är till större delen ”nya i gamet”. Konceptet att arbeta aktivitetsbaserat har funnits länge, men har först nu på senare tid fått stor spridning i Sverige. Därför kan en möjlig felkälla vara att vi inte tagit del av all erfarenhet och information från respondenter som är mer erfarna inom branschen. Detta kan leda till en felvinkling och det aktivitetsbaserade arbetssättet kan framstå som något nytt som är revolutionerande. Det kan upplevas som en ny trend som många organisationer hoppar på utan att tänka igenom dess konsekvenser och genomgå en ordentlig process utifrån att kompetens inom ämnet fattas. För att förstå konceptet mer grundläggande och få en bredare bas till arbetet hade det varit fördelaktigt att vidga förstudierna och inte enbart basera arbetet på intervjuer från respondenter som först på senare tid anammat konceptet. Alltså att ta del av mer material och forskning från tidigare hade kunnat vara fördelaktigt för studien. Att de är nya i gamet kan innebära att de ej ännu arbetat speciellt länge med ett aktivitetsbaserat arbetssätt, vilket kan innebära att de inte ännu har upplevt hur det är att arbeta med det på lång sikt och om det uppstår problem eller dylikt med tiden.

För att få en mer rättvisande bild utav ett aktivitetsbaserat arbetssätt hade det varit att föredra att även försöka inkludera verksamheter där en implementering inte varit lyckad eller där respondenterna ej valt att implementera det. Detta utifrån att de respondenter som vi intervjuat till större delen har varit nöjda med arbetssättet. I arbetet har negativa åsikter inkluderats, men de har ej fått samma utrymme och ej heller varit lika ingående då det inte genomförts intervjuer med de missnöjda respondenterna som med övriga respondenter. Vilket kan upplevas som en förskönande bild.

Vi anser att vi i studien har inkluderat en bra bredd av respondenter för att kunna skapa en mer rättvisande bild. Dock hade fler respondenter varit att föredra då det alltid är bättre med fler åsikter för att få ett mer rättvisande resultat. Det har även under studiens tid framkommit fler respondenter som vi hade kunnat inkludera. Men på grund utav den tidsbegränsning som omfattar arbetet har det inte varit möjligt att inkludera alla möjliga respondenter. Den rådande tidsbegränsningen har även legat till grund för den tydliga avgränsning som råder i arbetet. En följd av tidsbegränsningen har även resulterat i att GEM endast är väldigt grundläggande för tillämpande verksamhet, det hade varit att föredra att utveckla den vidare som omnämnts i analysen.

De förändringar som vi önskat mäta i arbetet kan vara svåra att koppla till arbetssättet. Vi är medvetna om att det inte behöver bero på implementeringen av ett nytt arbetssätt som en förändring sker. Så de förslag som angetts i rapporten kan vara bristande i sin koppling till arbetssättet. Men vi anser att de är en bra grund att utgå ifrån för att mäta en eventuell förändring till följd utav en förändring av arbetssättet.

Slutresultatet vi har fått fram är ett resultat av våra reflektioner utifrån intervjuer med respondenterna i studien. Studien är baserad utifrån ett nulägesperspektiv vilket innebär att den kan upplevas som vinklad då ej tidigare forskning har inkluderats. Därför föreslår vi vidare studier i ett historiskt perspektiv med utgångspunkt ifrån vårt resultat, samt vidare analys över hur ett framtidsperspektiv skulle se ut och ta form för det aktivitetsbaserade arbetssättet och tillämpande verksamheter.

7 Slutsats

I detta avslutande kapitel presenteras de slutledningar som studien har resulterat i utifrån de frågeställningar som inledningsvis presenterades. Mer ingående beskrivning av resultatet återfinnes i analysen i kapitel 5.

Genomförandeprocess och implementering

I denna frågeställning har vi genom studien kommit fram till att det inte finns något facit på hur en implementering av ett aktivitetsbaserat arbetssätt ska genomföras. Dock har vi identifierat viktiga faktorer som måste tas i beaktning för att möjliggöra en lyckad implementering. Dessa faktorer är de tre komponenterna; *människan*, *plats* och *IT*. Av dessa tre komponenter är den första den som kräver mest bearbetning och arbete i processen. Därtill är det av stor vikt att genomförandeprocessen är väldigt ingående och att processen är transparent gentemot medarbetarna.

Effekt av implementering

De mest frekvent förekommande målen som framgått av studien har identifierats till att vara följande fem:

- Främja samverkan och interaktion på arbetsplatsen
- Skapa kreativa och inspirerande miljöer på arbetsplatsen
- Hälsofrämjande arbetsmiljö för de anställda
- Skapa förutsättningar för att bli en mer attraktiv arbetsgivare
- Öka närvaron på kontoret bland de anställda

Dessa har sedan statuerat exempel och utgångspunkt i GEM som är en generell modell för att schematisera hur en vision för en implementering kan göras mätbar och mindre abstrakt.

Nyckeltal

Ett frekvent förekommande nyckeltal för kontorslösningar i nuläget är kronor per kvadratmeter och kvadratmeter per person. Dessa nyckeltal anses ha en fortsatt relevans även i det aktivitetsbaserade arbetssättet. Dock anser vi att nyckeltalet kostnad per anställd är av större vikt.

Nyckeltal som har en direkt koppling och relevans enligt vår mening för det aktivitetsbaserade arbetssättet anser vi vara följande:

- Antal skrivbord per anställd
- Antal sittplatser per anställd
- Antal typplatser som erbjuds

Detta för att nyckeltalen kan visa på hur väl arbetssättet stöttar verksamheten genom att visa på ett mått på valmöjligheten medarbetare har för att på bästa sätt genomföra sina dagliga arbetsuppgifter. Det är utifrån dessa nyckeltal vi anser att det finns en möjlighet att sätta verksamheter som arbetar aktivitetsbaserat i relation till varandra och jämföra hur väl kontoren stöttar verksamheterna.

8 Referenser

Insamlad data och underlag för rapporten har inhämtats på olika sätt i enlighet med metoden och redovisas per kategori.

8.1 Litteratur

- Meel, J. (2011) The origins of new ways of working: Office concepts in the 1970s. *Facilities*, vol. 29, nr. 9/10, s. 357-367.
- Olve, N-G. Roy, J. Wetter, M. (1999) *Balanced Scorecard i svensk praktik*. Upplaga 3.1. Malmö: Liber AB.
- Patel, R. & Davidsson, B. (2011) *Forskningsmetodikens grunder*. 4:1 Lund: Studentlitteratur AB
- Trost, J. (2010) *Kvalitativa intervjuer*. 4:1 Lund: Studentlitteratur AB
- Roelofsen, P. (2002) The impact of office environments on employee performance: The design of the workplace as a strategy for productivity enhancement, *Journal of Facilities Management*, vol. 1, nr. 3, s. 247 - 264

8.2 Rapporter

- Werger, S. (2013) *Bättre samverkan, utvecklade arbetssätt? - MSB-medarbetarnas uppfattning om de nya kontorslokalerna i Stockholm*. Stockholm: MSB (Diarienummer 2011-4900)

8.3 Elektroniska källor

- Ability Partner (2013) Framtidens kontor och arbetssätt. www.abilitypartner.se.
<http://www.abilitypartner.se/framtidens-kontor-och-arbetsatt.aspx>. (2013-12-05)
- Archileaks (2014) Archileaks – Användare. www.archileaks.se.
<http://archileaks.se/anvandare/Okidoki/>. (2014-04-11)
- Bookhouse (2014) Thomas Nathorst-Böös. www.bookhouse.se.
<http://bookhouse.se/index.php/thomas-nathorst-boos.html>. (2014-04-08)
- BSK 1 (2014) BSK Arkitekter – Statsbyggnad, husbyggnad och inredning. www.bsk.se.
<http://www.bsk.se/om-bsk> (2014-04-01)
- BSK 2 (2014) BSK Arkitekter · Stadsbyggnad, husbyggnad och inredning. www.bsk.se.
<http://www.bsk.se/om-bsk> (2014-04-11)
- Codesign 1 (2014) Kompetens. [www.Codesign.se](http://www.codesign.se).
<http://Codesign.se/om-oss/kompetens/> (2014-04-02)
- Codesign 2 (2014) Blogg 1 Codesign. [www.Codesign.se](http://www.codesign.se).
<http://Codesign.se/blogg/> (2014-04-11)
- Cybercom 1 (2014) Om koncernen. www.cybercom.com.
<http://www.cybercom.com/sv/Om-Cybercom/Om-koncernen/> (2014-02-26)
- Cybercom 2 (2014) Vad vi gör. www.cybercom.com.
<http://www.cybercom.com/sv/Vad-vi-gor/> (2014-04-08)
- Fabege 1 (2013) Fabege i korthet – Fabege. www.fabege.se.
<http://fabege.se/Om-Fabege/Fabege-i-korthet/> (2014-02-21)

- Fabege 2 (2013) Vår verksamhet – Fabege. *www.fabege.se*. <http://fabege.se/Om-Fabege/Fabege-i-korthet/Var-verksamhet/> (2014-02-21)
- Försäkringskassan (2014) Om Försäkringskassan. *www.forsakringskassan.se*. http://www.forsakringskassan.se/omfk!/ut/p/b1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfGjzOIjtAx8nZwMHQ0sgg0sDDwtPSxd3SyN3AOMTIEKIoEKDHAARwN8-118jaD68SggYH-4fhRYCR4X-Hnk56bqF-SGRhjoOioCAI-OPO9s!/dl4/d5/L2dJQSEvUUt3QS80SmtFL1o2XzgyME1CQjFBMDhTMDgwSTIIOUVGOTJHRE0y/ (2014-02-26)
- Hernäng, S. (2014) Aktivitetsbaserat kontor – artikel – NIRAS. *www.niras.se*. http://www.niras.se/tjaensteomraaden/hyresgaestraadgivning/e,-d-,artikel_aktivitetsstyr_t_kontor.aspx. (2014-03-18)
- Jonerin, S. (2013) Personalen i Nacka sågar flexkontor. *www.tidningenvision.se*. <http://www.tidningenvision.se/nyheter/personal-i-nacka-sagar-flexkontor>. (2014-03-25)
- Lagergren, S. (2014) Christina Bodin Danielsson – Stressforskningsinstitutet. *www.stressforskning.su.se*. <http://www.stressforskning.su.se/om-oss/kontakt/personal/christina-bodin-danielsson-1.67284>. (2014-04-08)
- Mer (2013) Aktivitetsbaserade kontor. *www.mer.se*. <http://mer.se/aktivitetsbaserade-kontor/>. (2013-12-05)
- Microsoft (2014) Om Microsoft. *www.microsoft.com*. <http://www.microsoft.com/sv-se/om-oss/default.aspx>. (2014-02-26)
- MSB 1 (2014) Msb.se - Om MSB. *www.msb.se*. <https://www.msb.se/sv/Om-MSB/> (2014-02-25)
- MSB 2 (2014) Msb.se – Organisation. *www.msb.se*. <https://www.msb.se/Templates/Pages/Page.aspx?id=6763&epslanguage=sv> (2014-02-25)
- Nandorf, T. (2013) Flexkontor passar inte för alla – Sydsvenskan. *www.sydsvenskan.se*. <http://www.sydsvenskan.se/ekonomi/flexkontor-passar-inte-for-alla/>. (2014-03-25)
- Red Dot (2014) Red Dot Online: Design Award. *www.red-dot.de* <http://en.red-dot.org/2037.html> (2014-04-11)
- Rydberg, J. (2013) Intervju med Jonas Hurtigh Grabe. *www.modernakontoret.se*. <http://modernakontoret.se/arbetsplats/mote-jonas-hurtigh-grabe/>. (2014-04-08)
- Sedus 1 (2014) The Sedus company – Sedus.com: The Sedus Stoll AG website. *www.sedus.com*. <http://www.sedus.com/se/en/company/index.php> (2014-04-11)
- Sedus 2 (2014) Sedus News – Sedus.com: The Sedus Stoll AG. website *www.sedus.com*. http://www.sedus.com/se/en/news/index.php?showLayer=se_en_news_news-1403-reddot-layer.php# (2014-04-11)
- Sedus 3 (2014) Place 2.5. *www.sedus.com*. www.sedus.com/p25/eng/index.php (2014-04-09)
- Senab 1 (2014) Senab Interior – Om oss – Senab. *www.senab.com*. <https://www.senab.com/sv/om-oss/senab-interior> (2014-04-09)

- SFS (2008) Svensk författningssamling 2008:1002 med instruktion för Myndigheten för samhällskydd och beredskap. www.riksdagen.se.
http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Forordning-20081002-med-ins_sfs-2008-1002/ (2014-02-25)
- SFS (2009) Svensk författningssamling 2009:1174 med instruktion för Försäkringskassan. www.riksdagen.se. http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Forordning-20091174-med-ins_sfs-2009-1174/?bet=2009:1174 (2014-02-26)
- SGBC (2013) Sweden Green Building Awards har delats ut för andra gången!. www.sgbc.se. <http://www.sgbc.se/certifieringssystem/leed/96-uncategorised/515-sweden-green-building-awards-har-delats-ut-for-andra-gangen/>. (2014-04-11)
- Vasakronan 1 (2014) Företagsfakta – Vasakronan. www.vasakronan.se.
<http://vasakronan.se/om-vasakronan/foretagsfakta> (2014-02-21)
- Vasakronan 2 (2014) Stadsutveckling – Vasakronan. www.vasakronan.se.
<http://vasakronan.se/om-vasakronan/stadsutveckling> (2014-02-21)
- Wise Professionals (2014) Det här är vi – Wise Professionals. www.wise.se.
<http://www.wise.se/sv/det-har-ar-vi/> (2014-03-31)
- Wise Group (2014) Om Wise Group – Wise Group. www.wisegroup.se.
<http://www.wisegroup.se/om-wise-group/> (2014-03-31)
- Workspace Development (2014) Tjänster // Workspace Development. www.wspace.se. <http://wspace.se/tjanster/>. (2014-04-08)

8.4 Muntliga källor

- Anna-Lena Carlstedt (Uthyrningschef, Fabege) intervjuad av författarna den 12 februari 2014.
- Britt Lindqvist (Utvecklingschef, Vasakronan) intervjuad av författarna den 13:e februari 2014.
- Carolina Wadsten (Affärsområdeschef kontor, Vasakronan) intervjuad av författarna den 1 april 2014.
- Cecilia Westerholm Beer (HR-chef, Cybercom) intervjuad av författarna 28 mars 2014.
- Ernst Holzapfel Leiter (Marketing, Sedus), Ulf Weinert (Division Manager International Sales, Sedus) presentation under IFMA nätverksträff den 13 februari 2014.
- Gunilla Cornell (HR-chef, Fabege) telefonintervju av författarna den 7 maj 2014.
- Heléne Lidström (Change, leadership and development lead, Microsoft Sverige) presentation under öppet studiebesök den 28 mars 2014.
- Ingrid Höög (VD, Wise Professionals) intervjuad av författarna den 27 mars 2014.
- Jenny Lidén (Regional manager Nordic countries, Sedus) telefonintervju av författarna den 25 mars 2014.
- Johan Selberg (Area Sales manager, Senab Interior) telefonintervju av författarna den 26 mars 2014.

Jonas Hurtigh Grabe (Partner, Veldhoen + Company Sweden AB) telefonintervju av författarna den 9 april 2014.

Karin Skoglund (Arkitekt, Okidoki! Arkitekter) telefonintervjuad av författarna den 14 mars 2014.

Marco Checchi (Inredningsarkitekt, BSK Arkitekter) telefonintervju av författarna den 1 april 2014.

Månsson, Joakim (joakim.mansson@hotmail.com) (2014-02-25) SV: Exjobbfråga. Personlig epost till H. Bergholm (helen.bergholm@msb.se)

Nyberg, Cajsa (cajsan@student.chalmers.se) (2014-03-26) Frågor till examensarbete vid Chalmers. Personlig epost till C. Bodin Danielsson (christina.bodin.danielsson@bredband.net)

Nyberg, Cajsa (cajsan@student.chalmers.se) (2014-03-28) SV: Möte för examensarbete vid Chalmers. Personlig epost till I. Höög (ingrid.hoog@wise.se)

Nyberg, Cajsa (cajsan@student.chalmers.se) (2014-04-02) RE: Examensarbete vid Chalmers. Personlig epost till H. Lidström (hlidstro@microsoft.com)

Nyberg, Cajsa (cajsan@student.chalmers.se) (2014-04-22) Kompletterande frågor, Examensarbete vid Chalmers. Personlig epost till A. Wingren (anwing@microsoft.com) via H. Lidström (hlidstro@microsoft.com)

Nyberg, Cajsa (cajsan@student.chalmers.se) (2014-04-02) RE: Cybercom (5). Personlig epost till C. Westerholm Beer (cecilia.beer@cybercom.com)

Pia L Stider (Verksamhetsutvecklare, Försäkringskassan) intervjuad av författarna den 28 mars 2014.

Svante Werger (Kommunikationsdirektör, MSB) intervjuad av författarna 12 februari 2014.

Thomas Nathorst-Böös (VD, Workspace Development Sweden AB) telefonintervjuad av författarna den 8 april 2014.

8.5 Multimedia

Microsoft (2013) Välkommen till Microsoft och Sveriges snyggaste kontor. [YouTube] <http://www.youtube.com/>. (2014-02-26).

8.6 Bilder och Figurer

Omslagsbild ÖV [Public area & Reception at Vasakronans office Klara Zenit] n.d. [Elektronisk bild] delgiven av Britt Lindqvist (Utvecklingschef, Vasakronan) [Åtkomst 2014-04-23]

Omslagsbild ÖH [Workshop area in private area at Vasakronans office Klara Zenit] n.d. [Elektronisk bild] delgiven av Britt Lindqvist (Utvecklingschef, Vasakronan) [Åtkomst 2014-04-23]

Omslagsbild NV [Public area at Vasakronans office Klara Zenit] n.d. [Elektronisk bild] delgiven av Britt Lindqvist (Utvecklingschef, Vasakronan) [Åtkomst 2014-04-23]

Omslagsbild NH [Workshop area in private office at Vasakronans office Klara Zenit] n.d. [Elektronisk bild] delgiven av Britt Lindqvist (Utvecklingschef, Vasakronan) [Åtkomst 2014-04-23]

- Figur 2: [Illustration av hur kontoret verkar som ett strategiskt verktyg] n.d. [illustration] delgiven av Britt Lidqvist (Utvecklingschef, Vasakronan) [Åtkomst 2014-02-13]
- Figur 3: Roelofsen, P. (2002) The impact of office environments on employee performance: The design of the workplace as a strategy for productivity enhancement, *Journal of Facilities Management*, vol. 1, nr. 3, s. 247 - 264
- Figur 4: [Planritning av Vasakronans kontor Klara Zenit, Stockholm] n.d. [elektronisk bild] delgiven av Britt Lindqvist (Utvecklingschef, Vasakronan) [Åtkomst 2014-04-11]
- Figur 5: [Planritning av Vasakronans kontor på Hamngatan, Göteborg] n.d. [elektronisk bild] delgiven av Carolina Wadsten (Affärsområdeschef kontor, Vasakronan) [Åtkomst 2014-04-23]
- Figur 6: [Planritning för Fabeges kontor i arenastaden, Stockholm] n.d.[elektronisk bild] delgiven av Gunilla Cornell (HR-chef, Fabege) [Åtkomst 2014-05-07]
- Figur 7: [Planritning för Microsoft Sveriges kontor i Akalla, Stockholm] n.d. [elektronisk bild] delgiven av Heléne Lidström (Change, leadership and development lead, Microsoft Sverige) [Åtkomst 2014-04-18]
- Figur 8: [Planritning för Cybercoms kontor i centrala Stockholm] n.d. [elektronisk bild] delgiven av Cecilia Westerholm Beer (HR-chef, Cybercom) [Åtkomst 2014-05-02]
- Figur 9: [Planritning för Wise Professionals kontor i Stockholm] n.d. [elektronisk bild] delgiven av Victor Lind (Fastighetschef, Vasakronan) [Åtkomst: 2014-04-22]

Bilaga 1

Intervjuunderlag för tillämpande respondenter

Övergripande

1. Hur skulle Ni definiera ett aktivitetsbaserat kontor?
2. Hur definierar Ni skillnaden mellan ett flexkontor och ett aktivitetsbaserat kontor?

Allmän upplevelse av arbetssättet

1. Hur tycker Du detta arbetssätt fungerar för dig?
2. Vad upplever Ni som bra respektive dåligt?
3. Hur upplever Du att de olika zonerna fungerar?
4. Saknas det något i någon av zonerna?
5. Saknar Ni någon typ av utrymme?
6. Utnyttjas alla typplatser?
7. Vad är Din uppfattning om dina kollegors inställning till arbetssättet?
8. Vad var medarbetarnas uppfattning innan implementering?

Grunden för implementering av ett nytt arbetssätt

1. Hur såg processen ut innan implementering?
2. Varför valde Ni att byta arbetssätt?
3. Vad var Era mål inför implementeringen?
4. Har det gett önskat resultat?

Vilka risker ansågs finnas vid implementering

1. Upptäckte Ni några risker som förelåg vid implementering?
2. Hur gjorde Ni för att förhindra dessa?
3. Finns det några risker alla bör beakta vid övervägande av ett nytt arbetssätt?

Vad är viktigt att ta hänsyn till vid implementering?

1. Vilka behov kände Ni att ni var tvungna att ta hänsyn till då ni bestämde er för att implementera arbetssättet?
2. Var det något behov Ni inte lyckades tillfredsställa?
3. Vad anser Du att alla bör tänka på innan en implementering av arbetssättet?
4. Anser du att det finns några behov som lätt glöms bort?

Svårigheter med arbetssättet, finns det störande moment?

1. Har Du upplevt några svårigheter i arbetssättet?
2. Är det ett störande moment att det är väldigt öppet och mycket folk i rörelse?
3. Fungerar det att dra sig undan till de tysta zonerna?
4. Saknar Ni de egna rummen?

5. Anser Du att det finns någon anledning att inte förespråka en aktivitetsbaserad kontorslösning?

Har det skett en förändring i effektivitet?

1. Upplever Du att ni arbetar mer effektivt idag jämfört med innan?
2. Av vilken anledning känner Du att Du blivit mer eller mindre effektiv?
3. Upplever Du en effektivitetsförändring i organisationen? Positiv/Negativ?
4. Har Ni något sätt att mäta effektiviteten nu och då?
5. Upplevde du att det var mycket utnyttjad kontorsyta innan?
6. Känns det som att kontorsytan utnyttjas bättre idag?
7. På vilken nivå i organisationen tror du att det är viktigt att kommunicera resultatet av mätningen i fråga om effektivitetsförändring, är det på strategisk, taktisk eller operativ nivå?

Nyckeltal och framtida nyckeltal

1. Vilka nyckeltal använder ni er av idag?
2. Är kronor per kvadratmeter och kvadratmeter per person fortfarande relevant?
3. Vad är relevant för Er på Er arbetsplats som hade kunnat bli ett nyckeltal, för att kunna sätta er i proportion till ett annat företag som även dem har en aktivitetsbaserad kontorslösning?

Bilaga 2

Intervjuunderlag till arkitekt- och möbelleverantörsrespondenter

Övergripande:

1. Hur skulle Ni definiera ett aktivitetsbaserat kontor?
2. Hur definieras skillnaden mellan ett flexkontor och ett aktivitetsbaserat kontor?
3. Finns det några anledningar att inte förespråka ett aktivitetsbaserat kontor?
4. Hur arbetar ni med zonindelningar?

Mål 1:

1. Vad är viktigt att tänka på inför en implementering?
2. Vilka risker ser Ni inför en implementering av arbetssätt?
3. Hur ser processen ut som Ni går igenom med en kund inför en implementering av en aktivitetsbaserad kontorslösning?

Mål 2:

1. Vilka effektmål är det Era kunder har vid en implementering av arbetssättet?
2. Ser Du någon möjlighet att mäta en effektivitetsförändring utifrån dessa mål?
3. Tror Ni att det blir en skillnad i effektiviteten efter en implementering?
4. På vilken nivå i organisationen tror Du att det är viktigt att kommunicera resultatet av mätningen i fråga om effektivitetsförändring, är det på strategisk, taktisk eller operativ nivå?

Mål 3:

1. Vilka nyckeltal arbetar Ni med i dessa lösningar?
2. Varför är detta nyckeltal relevant?
3. Är kronor per kvadratmeter och kvadratmeter per person fortfarande relevant?
4. Om man tillämpar ett aktivitetsbaserat kontor som ett strategiskt verktyg flyttas fokus från ytan på kontoret till organisationen och arbetsmiljön. Har ni någon tanke på ett nytt nyckeltal med detta i fokus?

Bilaga 3

Intervjuunderlag till övriga respondenter

Övergripande

1. Hur skulle Du definiera ett aktivitetsbaserat kontor?
2. Vi har försökt att undersöka detta med att aktivitetsbaserat kontor är ett paraplybegrepp, dock så anses detta i flertalet källor vara ett eget begrepp, samt att flexkontor och kombi-kontor anses vara egna fristående begrepp. Var kan vi finna information om detta eller kan Du hjälpa oss att få förståelse för detta?
3. Hur bör processen innan en implementering se ut för att det ska bli en lyckad implementering?
4. Vilka mål anser Du är relevanta att utgå från, alltså vilka mål som bör ligga till grund för en implementering?
5. Anser Du att det finns något sätt att mäta eventuella förändringar i effektiviteten utifrån de mål som Du anser vara relevanta inför en implementering?
6. På vilka nivåer (strategiska, taktiska, operativa) anser Du att det är viktigast att försöka kommunicera de resultat man kommer fram till i en eventuell effektivitetsmätning?
7. Hur upplever Du arbetssättet och varför tror Du att folk implementerar det?
8. Vad upplever Du som bra respektive dåligt med arbetssättet?
9. Finns det någon anledning att inte förespråka ett aktivitetsbaserat arbetssätt?
10. Vad anser Du om de olika zonindelningarna som finns?
11. Vilka risker anser Du att det finns inför en implementering, och vad är viktigt att tänka på inför en implementering?
12. Vad kan man göra för att förhindra dessa eventuella risker?
13. Finns det några svårigheter med att arbeta i ett aktivitetsbaserat kontor?
14. Idag är kronor per kvadratmeter och kvadratmeter per person frekventa använda nyckeltal inom kontorslösningar. Vilka nyckeltal tror Du kommer att bli mer relevanta i det nya arbetssättet?
15. Finns det några nyckeltal idag förutom kronor per kvadratmeter och kvadratmeter per person som används frekvent?