



AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV
Avdelningen för socialt arbete och psykologi

Medarbetarnas upplevelse av implementeringen av en aktivitetsbaserad kontorstyp

Mikaela Ekström
Sofie Holmer

2018

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp
Psykologi
Personal- och arbetslivsprogrammet

Handledare: Johan Willander
Examinator: Lars Eriksson

Sammanfattning

Studien undersökte hur tio anställda hos Försäkringskassan upplevde implementeringen av den aktivitetsbaserade kontorstypen som skedde 2014. Studien genomfördes i form av tio semi-strukturerade intervjuer som analyserades induktivt. Ur detta framkom tre teman: *att arbeta aktivitetsbaserat*, *möjligheten att påverka* samt *social samvaro*, varav de förstnämnda hade ett antal underteman. Slutsatsen av studien blev att Försäkringskassan inte anpassat deras version av ett aktivitetsbaserat kontor efter de arbetsuppgifter många av de anställda utför samt att Försäkringskassan inte behandlade implementeringen som en kontinuerlig process med möjlighet att forma kontorstypen efter hela organisationen.

Nyckelord: aktivitetsbaserad, kontorstyp, upplevelse, implementering.

Employee experience of implementing an activity-based office type

Abstract

The purpose of this study was to research the experience of ten employees of a Swedish administrative authority in regard to the implementation of an activity-based workplace 2014. The study was conducted in the form of ten semi-structured interviews which were analyzed inductively. From this, three themes emerged: *working activity-based*, *the ability to influence* and *social cohesion*. The former two with their own subcategories. The study concluded that the administrative authority did not adjust their version of an activity-based workplace to accommodate the tasks a large number of the employees perform on a daily basis. The implementation also was not considered a continuous process with the opportunity to shape the workplace to accommodate a larger part of the organisation.

Keywords: activity-based, workplace, experience, implementation.

Förord

Vi vill passa på att tacka Försäkringskassan för att de gjort detta arbete möjligt och öppnat sin organisation för oss. Vi vill även tacka vår kontaktperson på HR-avdelningen som visat stort engagemang genom att hjälpa oss rekrytera deltagare och gett oss en grundlig rundtur av Försäkringskassans lokaler. Framförallt vill vi tacka deltagarna i denna studie som ställt upp på intervjuer, ofta på kort varsel. Vi är oerhört tacksamma för att vi fått ta del av er tid och era upplevelser samt hjälpen med rekryteringen av fler deltagare.

Slutligen vill vi tacka vår handledare Johan Willander för all din hjälp och för fantastiskt bra feedback. Vi är tacksamma för din vägledning när vi glömt bort vad det var vi egentligen höll på med.

Mikaela Ekström och Sofie Holmer, 2018-05-12.

Introduktion

Allt fler människor i arbetsför ålder har sin arbetsplats förlagd på kontor än tidigare och forskningen indikerar att kontorsmiljön har en inverkan på deras hälsa, produktivitet samt på individens arbetstillfredsställelse (Bodin Danielsson & Bodin, 2009), därför är det viktigt att ta hänsyn till detta i valet av kontorstyp. Under en lång tid har egna kontorsrum varit det mest populära alternativet men ett trendbrott har skett sedan 1990-talet, då olika typer av flexibla kontor ökat i popularitet och passerat de egna kontorsrummen (Appel-Meulenbroek, Groenen & Janssen, 2011).

Aktivitetsbaserat kontor är en underkategori till det mer generella begreppet flexkontor. Den avgörande skillnaden mellan de två kontorstyperna är om en individ väljer ett skrivbord baserat på tillgänglighet, som flexkontor, eller för att den möter individens behov och preferenser, som det aktivitetsbaserade kontoret. Det aktivitetsbaserade kontoret innefattar olika typer av öppna, halvöppna och stängda aktivitetsrelaterade arbetsplatser medarbetaren kan välja att arbeta vid beroende på typen av arbetsuppgifter (Wohlers & Hertel, 2016). Öppna arbetsplatser innebär ett öppet kontorslandskap, de halvöppna utrymmena syftar till lite mer avskilda projektytor där medarbetaren exempelvis kan arbeta tillsammans med sin grupp och slutna utrymmen kan exempelvis vara rum för att ta emot telefonsamtal eller enskilt arbete (Personlig kommunikation, april 2018). Tanken med detta är att möjliggöra arbetsplatser som främjar såväl individuellt arbete som samarbete (Bodin Danielsson & Bodin, 2008; Bodin Danielsson, Chungkham, Wulff, & Westlund, 2014; Heerwagen, Kampschroer, Powell, & Loftness, 2004). Fördelarna med aktivitetsbaserat kontor är att kontorets utrymme enkelt kan optimeras och förändras vilket innebär att företag mer effektivt kan reagera på och anpassa sig till förändringar (Davis, Leach & Clegg, 2011).

Det företag vinner på att byta till flexkontor är flexibilitet och ekonomiska besparingar då det är typiskt för ett flexkontor att antalet arbetsplatser sällan överskrider 70 % av den totala arbetskraften. Syftet med att endast ha platser för 70 % är att en stor del av personalen förväntas arbeta hemma eller på annan plats än vid ett skrivbord (Wohlers & Hertel, 2016; Bodin Danielsson & Bodin, 2008). Konsekvenserna av att byta kontorstyp bortses ofta från organisationsledningens sida, då implementeringen ofta inte baseras på vetenskap utan snarare diffusa arbetsmiljörelaterade mål, exempelvis bättre kommunikation, öka möjligheten till produktivitet och ökad arbetstillfredsställelse (de Been & Beijer, 2014). Risken med införandet av en flexibel kontorstyp är att förändringen av medarbetarnas rutiner påverkar deras välbefinnande och arbete negativt (Wohlers & Hertel, 2016).

Fördelen med aktivitetsbaserat kontor jämfört med egna kontorsrum är att lokalkostnaderna kan reduceras då varje medarbetare inte behöver mer än 15 kvadratmeter i jämförelse med de 25 kvadratmeter som behövs om varje medarbetare skulle ha ett eget kontorsrum (Avén, Ahlqvist & Stahle, 1981). Däremot omfattar vanligtvis inte lokalkostnaderna mer än 9 % av ett företags driftkostnader i jämförelse med personalen som utgör cirka 90 % av driftkostnaderna. Av den orsaken är det viktigt att inte negligera personalens upplevelse av de konsekvenser som kan uppstå på grund av en specifik kontorstyp då personalen påverkar företagets lönsamhet. Konsekvenserna har en inverkan på medarbetarnas arbetstillfredsställelse som i sin tur påverkar deras produktivitet (Rolfö, Jahncke, & Eklund, 2017).

Människor tenderar att bli överstimulerade i öppna kontorslandskap då de sitter för nära inpå sina kollegor, vilket gör närheten till kollegorna, och därmed bristande avskildhet, till ett av de vanligaste klagomålen för öppna kontorslandskap (Oldham, 1988; de Been & Beijer, 2014). Ytterligare en konsekvens är att medarbetarna även måste anpassa sig till gruppen och kan exempelvis inte kan bestämma den ljusstyrka eller temperatur som passar individen bäst. Aspekter som istället gynnas av denna kontorstyp baseras mer på samarbete och gemenskap, som exempelvis känslan av samhörighet och uppmuntran (Bodin Danielsson & Bodin, 2008).

Vad gäller forskning kring aktivitetsbaserade kontorslandskap saknas studier rörande medarbetarnas upplevelse och istället har forskningsfokus legat på hur olika kontorstyper påverkar hälsa, miljö, tillfredsställelse med miljön eller arbetsuppgifterna i sig och dess interaktion med miljön. Forskningsresultatet har visat på att kvinnor som arbetar i öppna kontorslandskap har generellt högre sjukfrånvaro än kvinnor som arbetar i aktivitetsbaserade kontor. För män tycks det dock vara annorlunda då deras sjukfrånvaro påverkas negativt av det aktivitetsbaserade kontoret i form av såväl mer frekventa sjukanmälningar som ett högre antal sjukdagar (Bodin Danielsson et al., 2014; Bodin Danielsson & Bodin, 2008; Vischer, 2005).

Hur aktivitetsbaserade kontor påverkar medarbetarna

Wohlers och Hertel (2016) har i sin artikel föreslagit en modell för att förtydliga sambandet mellan det aktivitetsbaserade kontorets unika kännetecken och arbetsförhållanden samt deras påverkan på såväl individ-, organisations- som gruppnivå både ur ett kortsiktigt och långsiktigt perspektiv. I texten som följer kommer detta beskrivas mer utförligt.

Ett av de aktivitetsbaserade kontorets unika kännetecken är att medarbetarna inte har en egen plats (Elsbach, 2003; Wells, 2000) och det har en negativ påverkan på medarbetarnas

känsla av tillhörighet och platsidentitet (Brown, Lawrence, & Robinson, 2005; O'Driscoll, 2006; Pierce, Kostova, & Dirks, 2001). Denna negativa känsla kan leda till en lägre upplevelse av välbefinnande, arbetstillfredsställelse och motivation men den negativa känslan kan avta för individer som med tiden utvecklar nya sätt att uttrycka tillhörighet (Wohlers & Hertels, 2016; Brunia and Hartjes-Gosselink, 2009; Elsbach 2003). Ett sätt att uttrycka tillhörighet är att dagligen sitta vid samma plats eller ställa upp personliga bilder (Brunia & Hartjes-Gosselink, 2009; Elsbach, 2003).

Det öppna kontorslandskapet inom det aktivitetsbaserade kontoret skapar en påfrestning hos medarbetarna då det ger upphov till störande och distraherande ljud då avskildheten försvinner, men ljudets inverkan kan minska om medarbetaren väljer arbetsplats utifrån arbetsuppgift. Bristen på kontroll över avskildhet påverkar medarbetarnas välbefinnande, motivation, arbetstillfredsställelse och produktivitet negativt. Avskildheten delas upp i två delar, arkitektonisk och psykologisk avskildhet. Den förstnämnda innebär att en individ själv med hjälp av den fysiska omgivningen kan påverka hur mycket denne väljer att exponera sig för sin sociala omgivning (psykologisk avskildhet) genom att exempelvis sätta sig i ett hörn i kontrast till mitt i ett öppet kontorslandskap. Om medarbetare som arbetar i ett aktivitetsbaserat kontor jämförs med personer som har egna kontorsrum eller arbetar i öppna kontorslandskap leder det egna kontorsrummet till en högre nivå av både arkitektonisk och psykologisk avskildhet. För medarbetarna i det öppna kontorslandskapet och det aktivitetsbaserade kontoret har en liknande upplevelse kring psykologisk avskildhet men det aktivitetsbaserade kontoret har en lägre nivå av arkitektonisk avskildhet (Banbury & Berry, 2005; Brennan, Chugh, & Kline, 2002; Evans & Johnson, 2000; Kim & de Dear, 2013; Wohlers & Hertels, 2016).

Att få välja få välja plats att arbeta på såväl inne i byggnaden som ute genom ett varierat utbud av aktivitetsbaserade arbetsplatser gör den aktivitetsbaserade kontorstypen till den kontorstyp med högst upplevelse av autonomi, som i sin tur leder till en ökad upplevelse av välbefinnande, arbetstillfredsställelse, motivation och produktivitet. Detta regleras däremot av individens upplevelse av behovet av autonomi (Demerouti, Derks, ten Brummelhuis, & Bakker, 2014; Wohlers & Hertels, 2016; Deci & Ryan, 2008; Ilardi, Kasser, & Ryan, 1993; Gagné, Senécal, & Koestner, 1997; Baard, Deci, & Ryan, 2004).

Kollegor som sitter inom synhåll av varandra tenderar att kommunicera mer med varandra (Allen & Gerstberger, 1973; Zahn, 1991). För de som arbetar i ett aktivitetsbaserat kontorslandskap öppnas möjligheterna för att välja en arbetsplats som passar ens arbetsuppgift bäst vilket kan leda till att grupper inte arbetar lika nära varandra som i andra kontorstyper

och därmed kommunicerar mer med kollegor utanför grupperna (Wohlers & Hertels, 2016; van der Voordt, 2004; Volker & Van Der Voordt, 2005). Det påverkar tilliten och informationsflödet inom gruppen negativt vilket i sin tur negativt påverkar medarbetarnas upplevelse av arbetslagstillfredsställelse och grupprestation i förhållande till det aktivitetsbaserade kontorslandskapets kännetecken (öppenhet i kontorslandskapet och delande på skrivbord). Förhållandet mellan kännetecknen och samarbetsnivån med kollegor som inte ingår i ens grupp regleras av höga nivåer av direkt kommunikation mellan kollegor utanför varandras grupper och de positiva effekterna detta har på delandet av information och tillit mellan dem (Wohlers & Hertels, 2016; Mesmer-Magnus & Dechurch, 2009; Colquitt, Scott, & LePine, 2007; McAllister, 1995; Lewicki & Bunker, 1995; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; Costa, 2003; Dirks & Ferrin, 2002; Webber, 2008).

För grupper med synliga gruppgränser (exempelvis att individernas skrivbord står grupperade tillsammans) upplever individerna i gruppen högre nivåer av tillfredsställelse med sin grupp och gruppens prestation (Wohlers & Hertels, 2016; Ashforth & Mael, 1989; Brown & Wootton-Millward, 1993). Hur mycket individen identifierar sig med sin grupp påverkar hur mycket den identifierar sig med organisationen. Detta är i direkt kontrast med grupper utan gruppgränser som upplever en mer generell (men starkare) känsla av identifikation med organisationen men upplever en svagare prestation med sitt arbetslag (Volker & Van Der Voordt, 2005; Millward, Haslam, & Postmes, 2007).

Implementering av aktivitetsbaserat kontor

För att lyckas med implementeringen av aktivitetsbaserat kontor är en av de viktigaste faktorerna att efterleva organisationskulturen då sociala konstruktioner och organisationens värden påverkar sättet medarbetarna förstår och använder sin omgivning (Skogland, 2017; Pitt & Bennett, 2008; Schriefer, 2005; Inalhan, 2009). Det är främst organisatoriska faktorer som kan stå i vägen för detta i form av organisationskultur, motstånd och/eller rädsla för förändring, chefsstöd samt oro och ängslan bland såväl arbetsgivare som arbetstagare (Skogland, 2017).

För att nå målen med implementeringen krävs det att processen inkluderar flera organisatoriska nivåer och är ömsesidig med stor delaktighet (Bradley, 2002; Horgen, Joroff, Porter, & Schön, 1999; Harrison, Wheeler, & Whitehead, 2004). Det är extra viktigt bland chefer att föregå med ett gott exempel eftersom att det är cheferna som ska engagera sina medarbetare och har ett stort inflytande över huruvida medarbetarna anammar ett aktivitetsbaserat arbetssätt. Det är även upp till cheferna att hantera eventuellt motstånd och

territoriellt beteende, för att istället styra in medarbetarna i linje med förändringen och återigen hitta balansen (De Paoli, Arge, & Blakstad, 2013; Elsbach & Pratt, 2007; Balogun, 2006; Balogun & Johnson, 2004).

De sociala och rumsliga konsekvenserna blir synliga först efter bytet till ett aktivitetsbaserat kontor, exempelvis brist på umgängesytor och att en tyst zon inte kan användas till det för att det ligger bredvid en projektyta. Därför är det viktigt att kontinuerligt göra mindre justeringar för att implementeringen bättre ska överensstämma med medarbetarna i organisationen. Detta kan fungera som ett strategiskt verktyg för såväl medarbetare som chefer för att utveckla nya värderingar som bättre överensstämmer med ett aktivitetsbaserat arbetssätt, förutsatt att övergången ses som en långvarig process som avslutas först efter vissa specifika mål eller en viss standard uppnåtts (Skogland, 2017; Chilton & Baldry, 1997).

Bakgrund till föreliggande studie

Organisationen som denna studie baseras på är Försäkringskassan. Försäkringskassan är en statlig myndighet som i likhet med andra myndigheter påverkas av regeringen och riksdagen eftersom att det är de som beslutar vilka uppdrag myndigheten ska arbeta med samt bestämmer reglerna för de medel som betalas ut. Utöver det utser regeringen den styrelse som styr Försäkringskassan (Försäkringskassan, 2018a; Försäkringskassan, 2018b).

Försäkringskassan har cirka 13 000 medarbetare, varav majoriteten arbetar som handläggare runt om i Sverige på myndighetens lokala servicekontor. Huvudkontoret är placerat i Stockholm varav 1 300 medarbetare arbetar där (Försäkringskassan, 2018c; Försäkringskassan, 2018b). Föreliggande studie kommer endast undersöka huvudkontoret.

År 2014 skedde det en organisationsförändring inom Försäkringskassan då myndigheten valde att flytta från den dåvarande lokalen (Uggleborg) i centrala Stockholm till ett nyrenoverat aktivitetsbaserat kontor placerat vid Telefonplan, söder om centrala Stockholm. Lokalen på Telefonplan är K-märkt och består av fem våningar och där tre av dessa (plan två till fyra) utgör medarbetarnas olika hemvister (Personlig kommunikation, mars 2018).

Det utmärkande för det aktivitetsbaserade kontoret är att medarbetarna kan välja att arbeta i olika typer av öppna, halvöppna och stängda arbetsplatser som anpassats efter aktiviteten och arbetsuppgiften (Wohlers & Hertel, 2016) och så ser det ut i Försäkringskassans lokaler. Medarbetarna kan välja på att arbeta vid skrivbord i öppna kontorslandskap eller i olika typer av slutna utrymmen, exempelvis tysta rum. Det finns även grupprum i varierande storlekar och med olika funktioner, exempelvis har vissa utrustning för

Skype-möten medan andra inte har det. Det finns även halvöppna ytor (projektutor) för gemensamt arbete där medarbetarna kan hålla möten eller arbeta tillsammans med sin projektgrupp.

Försäkringskassans tidigare lokal var en blandning mellan olika kontorstyper och bestod av öppna kontorslandskap, delade kontorsrum och egna kontorsrum. Dessa olika kontorstyper varierade i såväl storlek som antal personer i utrymmet med upp till 30 personer i samma landskap. Den stora skillnaden mot det nuvarande kontoret var att medarbetarna hade fasta platser utformade efter deras behov samt en egen bokhylla och lådhurts med lås att förvara sina arbetsredskap samt personliga tillhörigheter i (Personlig kommunikation, mars 2018).

2016 uppmärksammades Försäkringskassans implementering av aktivitetsbaserat kontor i tidningsartikeln *Flexkontor för alla trots kritik* (i artikeln använder författaren det mer övergripande begreppet flexkontor). I artikeln framkommer det att de intervjuade personerna är missnöjda med bytet av kontorstyp samt att flytten är utvärderad men inte vilka behov medarbetarna har och således inte har tagit hänsyn till det i utformningen. Trots missnöjet och bristen på utvärdering för huvudkontorets övergång till en aktivitetsbaserad arbetsplats har ett beslut fattats om att införa aktivitetsbaserat kontor inom hela myndigheten (Fjällborg, 2016).

Syfte

Syftet med föreliggande studie är att undersöka hur medarbetarna vid Försäkringskassan upplever implementeringen av aktivitetsbaserat kontor fyra år efter förändringen.

Metod

Deltagare och urval

Två inklusionskriterier tillämpades: personerna skulle ha arbetat minst fyra år hos Försäkringskassan för att kunna utvärdera den aktivitetsbaserade kontorstypen samt den typ som Försäkringskassan hade innan bytet. Deltagarna skulle dessutom enligt det andra kriteriet inte ha inflytande i beslutet av att byta kontorstyp.

För att rekrytera deltagare användes ett så kallat *snöbollsurval* vilket innebär att rekryteringen utgår från en person som rekommenderar lämpliga deltagare (Braun & Clarke, 2013). För föreliggande studie var denna person en HR-partner som vi kom i kontakt med genom att bli kopplade till Försäkringskassans stödfunktion för HR. HR-partnern gav oss kontaktuppgifterna till fem personer som stämde överens med urvalet och som vi sedan

intervjuade. Dessa fem intervjupersoner hjälpte oss att rekrytera fler kandidater som sedan också blev deltagare i studien.

Sammanfattningsvis har vi intervjuat tio personer utan bortfall, och av dessa är åtta stycken kvinnor och två stycken män. Fördelningen av deltagare efterliknar hur det procentuellt ser ut inom Försäkringskassan, då cirka 80 % är kvinnor och 20 % procent är män (Personlig kommunikation, mars 2018). Deltagarna varierar både i ålder och yrkesroll men majoriteten av deltagarna arbetar inom HR och åldersfördelningen är 35-60 år. Deltagarna har olika bakgrund gällande vilken kontorstyp de arbetade i innan flytten.

Material

Materialet som användes under intervjuerna var två mobiltelefoner (för inspelning), en diktafon samt en intervjuguide (se bilaga 1). Intervjuguiden bestod av tre övergripande delar: *personens bakgrund, personens nuvarande situation på kontoret och implementeringen av den nuvarande kontorstypen.*

Frågorna som utgör första delen är tänkt att ge oss en bakgrund till vem personen är i förhållande till ålder, familjesituation, yrkesroll inom Försäkringskassan och hur länge personen arbetat där. Vi bad även deltagarna beskriva sitt arbete och om det kräver mycket samarbete med kollegor. Den andra delen undersöker deltagarnas upplevelse av huruvida det aktivitetsbaserade arbetssättet fungerar. Implementeringen av nuvarande kontorstyp avsåg att undersöka deltagarnas känsla av delaktighet och möjlighet att påverka arbetet kring att införa det aktivitetsbaserade arbetssättet (se bilaga 1).

Ändringar i intervjuguiden har gjorts under intervjuprocessen. Efter de första två intervjuerna valde vi att ta bort frågan “hur upplever du att den nuvarande kontorstypen påverkar ditt arbete/arbetssätt” då den var väldigt lik frågan “upplever du att du måste anpassa dig efter kontorstypen?” och därför byttes den istället till “hur upplever du din kontorstyp idag i förhållande till när ni flyttade hit?”. Vi valde även att lägga till två frågor om HR, en fråga för de som arbetade inom HR (“upplever du att din roll inom HR har påverkat din upplevelse av förändringen?”) och en följdfråga gällande om personen upplever att sin inställning till HR har förändrats efter bytet.

Tillvägagångssätt

Genom HR-partnern fick vi kontaktuppgifter till deltagarna i form av telefonnummer och mejladresser. Till deras respektive mejladress skickades missivbrevet (se bilaga 2).

Målet med studien var att intervjua åtta deltagare. De första fem intervjuerna bokades under två dagar av HR-partnern som även bokade ett rum i Försäkringskassans lokaler. Efter de första fem deltagarna intervjuats utforskade vi möjligheter att rekrytera fler deltagare. Detta gjordes genom att kontakta de deltagare vi redan intervjuat via mejl för att be om hjälp och via dem rekryterades ytterligare fem deltagare. Dessa intervjuer utfördes under ytterligare en dag där de själva bokade in rum för intervjuerna. Efter tillräckligt med deltagare rekryterats visade ytterligare en person intresse för att delta och nekades således.

Samtliga intervjuer var semi-strukturerade och spelades in. Längden på intervjuerna varierade mellan 21-64 minuter och medellängden för dessa var 38 minuter. Det var endast en deltagare som inte fick ett missivbrev då denne intervjuades spontant.

Bearbetning av material

Bearbetningen av det insamlade materialet började med transkribering och övergick sedan i en induktiv tematisk analys. När samtliga intervjuer transkriberas skrevs de ut och bearbetades individuellt genom att dela in texterna i olika, bredare kategorier. Dessa kategorier mynnade sedan ut i tre teman, *social samvaro, att arbeta aktivitetsbaserat* och *möjlighet att påverka* för att enklare kunna analysera resultatet i samtliga intervjuer. Vad deltagarna ansåg om varje tema valde vi att strukturera upp i form av tre tankekartor baserat på varsitt tema. Konstruktionen av tankekartorna baserades på att läsa igenom samtliga transkriberingar och sortera deras upplevelser utifrån temana. Under tematiseringen blev två av temana så komplexa att de mynnade ut i flera underkategorier vilket underlättade den fortsatta tematiseringen. Ytterligare en fördel med tematiseringen blev att samtliga intervjupersoner representerades i resultatet.

Forskningsetiska överväganden

Enligt Vetenskapsrådet (2002) är det fyra forskningsetiska principer forskare bör ta hänsyn till: samtyckeskrav, nyttjandekrav, informationskrav och konfidentialitetskrav.

Informationskravet innebär att forskaren ska informera sina deltagare om studien och informera om de villkor som rör studien, exempelvis att deltagandet är frivilligt och om studien kommer publiceras (Vetenskapsrådet, 2002). Innan intervjuerna fick varje deltagare (med undantag av en) ett mejl som inkluderade ett missivbrev (se bilaga 2) och våra kontaktuppgifter i form av telefonnummer och mejladress. Vi har valt att exkludera våra kontaktuppgifter från bilaga 2 då vi inte vill publicera dessa. Den intervjuperson som inte fick

ett missivbrev i förväg fick informationen i missivbrevet innan intervjun började. Utifrån det ovan nämnda så anser vi att informationskravet är uppfyllt.

Det andra kravet är samtyckeskravet och utgår från att forskaren bör ha deltagarens samtycke till att delta i studien, att deltagaren själv ska kunna bestämma villkoren och under hur lång tid denne önskar att delta och att eventuellt utträde ur studien inte ska leda till påtryckning eller andra negativa påföljder (Vetenskapsrådet, 2002). Det är något vi anser är uppfyllt då deltagarna fick information i både missivbrev och innan intervjuens början om att deras deltagande är frivilligt och att de kan avbryta när de vill. Vid intervjuens start och i missivbrevet informerades deltagarna om att intervjun skulle spelas in samt att den sedan skulle transkriberas och till detta fick vi samtligas samtycke.

Konfidentialitetskravet innebär att forskaren ska förvara sitt material på ett sådant sätt så att obehöriga inte ska kunna ta del av det, samt uppgifterna som samlas in inte ska kunna sammanlänkas till en specifik person. Om studien utgör ett känsligt ämne bör studien omfattas av tystnadsplikt (Vetenskapsrådet, 2002). Tystnadsplikt är inget som vi tagit hänsyn till då intervjufrågorna och ämnet inte anses vara av en känslig karaktär eftersom att vi aktivt undvikit frågor av en sådan natur. Materialet har endast vi haft tillgång till och har i denna rapport aktivt valt att inte nämna personerna vid namn eller annat sätt som kan avslöja deras identitet. Istället har vi valt att hänvisa till intervjupersonerna efter slumpmässigt tilldelade nummer (1-10). Vi har även valt att skriva ut den yrkesgrupp som majoriteten tillhör samt ett åldersspann på deltagarna och vid citat enbart förtydligat att det är en deltagare som sagt det men inte vem. Det enda undantaget är att i ett av citaten säger personen att denne sitter i samma hemvist som generaldirektören men då det enbart indikerar vilken av två avdelningar denna person tillhör, utan att avslöja identiteten, anser vi att det är ett acceptabelt undantag. Vid utskicket av missivbrevet skickades ett mejl per deltagare för att på det sättet inte avslöja identiteten på övriga deltagare vilket hade varit fallet vid ett massutskick.

Det fjärde och sista är nyttjandekravet vilket innebär att den insamlade informationen endast får användas för forskning och att forskaren inte får sprida det vidare för kommersiellt bruk (Vetenskapsrådet, 2002). Detta har vi inte informerat om i missivbrev eller vid intervju men de uppgifter vi fått kommer enbart användas i den här studien.

Resultat

Intervjuerna har tillsammans mynnat ut i tre stycken teman: *att arbeta aktivitetsbaserat*, *möjlighet att påverka* och *social samvaro*. Varje tema kommer presenteras tillsammans med

och styrkas av citat från studiens intervjupersoner. Intervjupersonerna hänvisas vid citat som IP 1-10. Samtliga teman delas upp i ett antal underteman, förutom social samvaro. Temat att arbeta aktivitetsbaserat består av *möjlighet att välja en passande arbetsplats, hemvist och tillhörighet, chefernas regler och önskingar, distansarbete* och *clean desk*. Möjlighet att påverka består av två underteman *implementeringen* och *att påverka idag*.

Att arbeta aktivitetsbaserat

Temat att arbeta aktivitetsbaserat syftar till i vilken utsträckning intervjupersonerna kan arbeta enligt det sätt som det aktivitetsbaserade kontoret är tänkt, exempelvis om de upplever den flexibilitet som beskrivs i inledningen. Det består av de fem underkategorierna *möjlighet att välja en passande arbetsplats, hemvist och tillhörighet, chefernas regler och önskingar, distansarbete* och *clean desk*.

En nyckelaspekt inom det aktivitetsbaserade arbetssättet är friheten för varje individ att välja den arbetsplats medarbetaren vill arbeta vid på kontoret baserat på den arbetsuppgift personen ska utföra. Hos Försäkringskassan yttrar det sig olika beroende på vilken arbetsuppgift personen typiskt ska utföra. Många arbetar med samma uppgifter varje dag och sitter därför i samma zon varje dag. Flertalet har ett skärmbaserat arbete och är därför beroende av platser som främjar arbete med datorer, exempelvis är det svårt att kombinera skrivborden med löpband med arbete i excel. För andra är en skrivbordsplats överflödigt då personen spenderar mycket lite tid med den typen av uppgift som kräver det (“[...] för mig är det ju nästan absurt att jag skulle ha som inne på Uggleborg ett skrivbord som står tomt hela dagarna [...]” - IP2). Det är väldigt individuellt och varje individ måste hitta strategier som passar en själv för att produktiviteten inte ska sjunka. För vissa har det inneburit kreativa lösningar och flyktbeteende likt denna intervjuperson:

Ja, alltså det, jag har väl hittat mer strategier för att klara av det här arbetssättet och det är hemarbete och det är att vinka till chefen så hon ser att jag är där och sen hitta lugna hörn där jag kan jobba [...] - IP4.

I kontrast till det har det aktivitetsbaserade kontoret för många av intervjupersonerna upplevts som positivt i jämförelse med den tidigare kontorstypen då medarbetarna nu har möjlighet att gå undan om de störs. Som svar på frågan om intervjupersonen upplevde att produktiviteten ökat för att de har möjlighet att gå ifrån störande moment reflekterar en person:

[...] procentsatsen över produktivitet är svårt att veta men kontorslandskap är nog det sämsta alternativet för att [...] där har man inte tänkt igenom att det ska finnas rum där man kan gå och prata ostört eller sitter och arbeta och sitta och jobba ensam. I aktivitetsbaserat har man ändå tänkt igenom den biten eftersom att man har gjort rum, även om det kanske inte är tillräckligt alla gånger - IP7.

Möjlighet att välja en passande arbetsplats. Det aktivitetsbaserade kontoret ger ett övergripande intryck av att innebära undvikandet av miljöer och människor som upplevs som ”störande” då dessa bidrar till koncentrationssvårigheter och minskad produktivitet som följande intervjuperson förklarar:

[...] idag kan det också hända att du hamnar bredvid någon som du liksom inte känner att det här var inte så kul, men du vet att imorgon så sitter eller man springer ju inte upp direkt, man vill ju inte vara oartig, men man kan ju åtminstone byta vid lunch - IP5.

För att undvika störningsmoment används bland annat brusreducerande hörlurar, radio i mobilen eller att byta plats. Många söker sig till de så kallade *tysta zonerna* som finns i huset. Dessa varierar dock i ljudnivå då det förekommer att de placerats ett fåtal meter ifrån aktivitets- eller samarbetsytor (“[...] *här har man ju liksom regelrätta fikaplatser i landskapet där vi sitter femton personer och dricker kaffe ihop på morgonen och pratar tre meter bort från skrivborden*” - IP2). På frågan om vad det kan bero på reflekterar en intervjuperson: “*Jag tror att det är individerna som sitter där, hur pass hänsynsfulla [...] ljudet kommer ju ifrån samarbetsytan, alltså de gör ju korrekt som är där men zonerna är placerade utan tanke.*” - IP10. En annan intervjuperson reflekterar kring vad som utgör en tyst zon:

Vi har inte någon tyst zon i våran hemvist så att det är folk som sätter upp tyst zon-skyltar när de tycker att de vill ha det. Jag vet faktiskt inte vad som avgör det. [...] Jag vet inte om det finns något regelverk för vem som bestämmer vad som är tyst zon för att jag bara *jaha nu har det kommit upp en skylt här* liksom. Ja men *hur*, vi har inga såna hos oss - IP7.

Citatet är intressant då det visar att intervjupersonen som inte hittar passande arbetsplatser väljer att själva skapa de förutsättningar som främjar produktiviteten för dem. Andra väljer istället att välja bort de tysta zonerna för att de själva är rädda att störa:

Tysta rum använder jag mycket sällan, någon gång har det hänt och där måste man ju [...] alltså man får ju inte svara i telefon man får inte göra någonting. Man måste vara helt tyst och det klarar inte våra jobb riktigt tycker jag - IP1.

Jag gör egentligen inga andra arbetsuppgifter än som kräver möjligheten att fokusera och tystnad men till exempel om telefonen ringer då måste jag flytta på mig - IP4.

[...] jag är inte bekväm därför att jag är så rädd att jag ska störa, att det ska ringa eller ett jag ska hålla på att springa så. Så jag undrar om jag någonsin har suttit i något sånt [...] - IP6.

eller ett behov att vara tillgänglig för sina kollegor:

[...] normalt sett går jag inte undan även [...] om det är ett svårt dokument men inte jättesvårt så sitter jag ofta och skriver det för att kunna vara tillgänglig om det är någon som har någon fråga och så vidare. Och nackdelen med det är ju då att det är bra för de som vill ställa en fråga. Det [...] negativa för mig är att jag blir ju avbruten kanske i mitt skrivande eller i mina tankar - IP7.

Det finns en stor mängd rum för möten och enskilt arbete. De kan dock vara svåra att nyttja då majoriteten upplever att de alltid är fullbokade, speciellt på kort varsel, och anses därmed försvåra samarbete. Det är även svårt att boka vissa rum då det finns olika nivåer av obokningsbar, då rummen antingen kan bokas av medarbetaren själv, via en administratör eller inte går att boka. En intervjuperson berättade att rummen alltid är upptagna, även om det till synes är folktomt i huset och därför borde vara ideal miljö för att inte behöva arbeta i ett eget rum. Personen resonerade kring att det kunde bero på att de som arbetade på plats använde rummen för att samarbeta med de som arbetar hemifrån över Skype. En annan intervjuperson ansåg att det alltid fanns rum tillgängliga men att medarbetarna behöver leta i hela byggnaden och att detta kunde ses som någonting positivt då det ökade den fysiska aktiviteten:

Herregud, hela huset vimlar av rum! En del säger att det är svårt att hitta, nää det finns ju alltid. [...] Är man bara ute i god tid så finns det ju rum att boka [...]. Många skyller på att det inte finns rum men då får man gå lite extra och leta - IP1.

Som svar på frågan om personens arbetssätt påverkats sedan bytet:

Ibland kan man få gå flera våningar innan man hittar ett ledigt rum när man ska på möte så man rör sig med, det gör man, absolut. [...] förr gick man till kopieringsmaskinen fram och tillbaks. Nu går man liksom runt mera. [...] vi väljer ofta rum som kanske ligger kanske ett par trappor upp eller så ner så kan man gå och prata på vägen och så går man en liten sväng. Så det är bra, det tycker, ser jag som något positivt, väldigt positivt - IP1.

Utöver att rummen är svåra att utnyttja (och därmed tidskrävande att leta efter) är ytterligare en anledning att inte nyttja dessa är den upplevda varierande kvaliteten på luften i rummen.

Jag använder inte så mycket av de här, när jag sitter i möten och så brukar jag använda små rum och där varierar luftkvaliteten.[...] vissa rum är väldigt små och dålig luft men i större rum är det mer tillfredsställande – IP8.

Hemvist och tillhörighet. Vad begreppet *hemvist* är och vilken funktion den fyller varierade kraftigt under intervjuerna. Det samtliga intervjupersoner var överens om var att det var i hemvisten ens skåp och saker förvarades. Enligt Försäkringskassans begreppskatalog som utvecklats internt, i samband med implementeringen, definieras hemvisten som “*Yta för medarbetarens personliga skåp och enhetens gemensamma förvaringsplats*”. Därifrån separeras intervjupersonerna uppfattning i två olika riktningar baserat på om de förväntas arbeta inom hemvisten (en geografisk yta) eller om det är fritt att utnyttja hela huset. Det aktivitetsbaserade arbetssättet förespråkar, som förklarar i inledningen, är att medarbetarna väljer arbetsplats baserat på arbetsuppgiften och inte är bunden till en geografisk yta, och detta överensstämmer med begreppskatalogen och flera intervjupersoners svar. Många beskrev däremot motsatsen; att de förväntas välja platser inom sin hemvist (“*Nej alltså vårans chef vill ju att vi ska vara på hemvisten så att jag är ju där så mycket jag kan [...]*”- IP4). Det har i intervjuerna framkommit tydliga kulturella skillnader mellan olika hemvister där vissa arbetar tydligt enligt ett mer renodlad aktivitetsbaserat arbetssätt med clean desk och hela byggnaden till sitt förfogande, medan andra nästintill återgått till ett öppet kontorslandskap.

Det aktivitetsbaserade arbetssättet främjar individualisering där medarbetarna arbetar oberoende av en grupp, vilket är tänkt att främja avdelningsöverskridande interaktioner (Wohlers & Hertel, 2016). Trots det väljer många att sitta i konstellationer med sina grupper. Orsaker till detta som framkommit är trygghet, bekvämlighet, tillgänglighet samt att arbetsuppgifterna kräver nära samarbete med sin grupp som följande intervjupersoner reflekterar kring:

Det handlar väl om en trygghet i sin plats och det är kanske enklare också om man behöver inte ställa in bordet och så när man vet att allt är som det var när man lämnade. Och det är väl så att har man jobbat och haft egna skrivbord så är man nog van vid det och det kan vara en förklaring att man inte jobbar aktivitetsbaserat - IP8.

Den här tanken att man ska kunna jobba på våningsplan två och tre och inte behöva, utan att du ska bara chatta eller något sånt, det fungerar inte. Man behöver säga *titta på det här i excel varför är det en rödmarkering på avvikelseraden*. Det jag trodde från början att man inte skulle behöva det är inte så. Den här sociala interaktionen med att ha sina kollegor runt omkring sig är jätteviktig - IP10.

[...] jag skulle ju kunna gå och sätta mig på plan fyra men varför skulle jag göra det för? Då har jag ju inte mina kollegor och kan, jag får inte den här feedbacken eller samarbetet. Då kan jag ju lika bra gå och sätta mig i ett tyst rum istället för att anledningen att jag går ifrån är för att jag vill bli avskild och jobba med någonting som jag själv håller på med. [...] om jag går och sätter mig någon annanstans, det gjorde jag någon sommar och då var det någon som undrade *var har du varit hela dagen* men jag har ju varit här. Så folk vänjer sig vid var folk sitter ungefär för att gå ju ungefär till samma ställe. Inte från början kanske, när det var nytt, men sen så efter ett tag så blir det ju så att folk, för att folk ska hitta en lättare så sätter man sig på samma ställe [...] - IP7.

Det sista citatet påvisar att vissa medarbetare är beroende av kollegor för att utföra sitt arbete och för enkelhetens skull väljer exempelvis denna intervjuperson att sitta i hemvisten. Således finns det inget behov att placera sig utanför hemvisten då det resulterar i negativa konsekvenser i utförandet av personens arbete. Fördelen med att sitta i närheten av sina kollegor, i kontrast till att sitta i ett eget kontorsrum, är främjandet av det avdelningstäckande samarbetet och om man istället ska bryta sig loss från gruppen kan man lika gärna sitta i ett eget kontor.

Intervjupersonerna har beskrivit en upplevelse av att inkräkta när de väljer att sitta utanför sin hemvist, både i form av egen känsla och bemötande från andra ("*[...] jag ska kunna ta en plats där men det är inte säkert att inte någon kommer och säger att jag har satt mig på någons plats*" - IP6). En medarbetare reflekterar kring fenomenet:

Vi ska kunna sitta precis vart som helst men så funkar det inte. Man väljer den hemvisten man tillhör och det är mycket sällan någon dyker upp ifrån en annan våning eller någon annan hemvist. Det händer nästan aldrig. [...] jag skulle inte sätta mig på någon så här avdelning där man vet att man kanske pratar ärenden och såna saker. Då känner man att man sitter och tjuvlyssnar, vi får ju inte prata om sådana saker öppet men man skulle ändå känna att nu sitter jag här och tjuvlyssnar ungefär. [...] Och säkert tänker inte folk på det men man själv tänker på det. *Ja så han kommer hit och sätter sig här för att höra något spännande kanske*. - IP1.

Chefernas regler och önskningsar. Många av intervjupersonerna väljer att sitta vid samma plats varje dag kan kopplas till cheferna som implementerar olika regler och följer dem olika mycket. En intervjuperson beskrev exempelvis det som "order och kontraorder".

En av intervjupersonerna gjorde kopplingen mellan att arbeta i olika hemvister var som att arbeta hos olika företag. Cheferna förutsätts även sätta standarden för vilken nivå av aktivitetsbaserat som ska efterföljas. Om en chef väljer att arbeta på samma plats varje dag motiveras inte medarbetarna till att själva arbeta aktivitetsbaserat:

Där tänker jag att cheferna måste och om cheferna vill se en förändring så måste de också själva föregå med ett gott exempel och själva flytta runt lite och sitta i olika delar men min chef gör inte det [...] och de andra cheferna är väl också, de håller sig i en begränsad del av hemvisten. Så där finns det ett stort ansvar - IP8.

En intervjuperson beskriver de uttalade regler som finns och exempelvis inkluderar att det finns de som behandlar vissa platser som sina egna och tar illa upp om någon annan använder den. En annan intervjuperson efterfrågade uttryckligen "starka och närvarande chefer som säger till de som stör" då det riskerar att bli en otrevlig stämning när samma person sägs till flera gånger. Ytterligare en reflekterar kring vikten av centralstyrning:

Jag uppfattar i alla fall att i början var det väldigt centralstyrt och så men det har blivit lite mindre med tiden. Men det är ändå viktigt att man ska någon form av styrning uppifrån så att det inte spårar ut och alla göra sina egna varianter. För det kan man se på ställen när det gäller rum och så att folk sätter upp anslag på rummen att *det här rummet företrädandevis ska användas för oss som sitter i hemvisten de här tiderna* och så. Den ursprungliga tanken med aktivitetsbaserat var att [...] rum skulle vara [...] tillgängliga för alla oavsett var man jobbade - IP8.

Förändring av hemvisterna. Det är även väldigt varierande mellan olika hemvister hur de har förändrats under de fyra år de använts. När Försäkringskassan planerade flytten till Telefonplan designades hemvisterna på olika sätt; vissa engagerade avdelningen i den utsträckningen att de fick rösta om antal projektbord medan andra inte alls blev tillfrågade. För de engagerade kunde detta bidra till en känsla av identifikation med sin hemvist. Det kan även skapas hos de som spenderar mer tid i hemvisten då utformningen i högre grad påverkar arbetet och de som inte spenderar lika mycket tid där har inte samma behov att påverka som denna intervjuperson:

[...] hade jag fått vara med och tycka hade jag säkert haft andra synpunkter men å andra sidan i och med att jag nog ändå har tänkt hela tiden att jag har möjlighet att nyttja hela huset har jag inte känt just att jag är så beroende av hur den ser ut på det sättet liksom - IP2.

Sedan dess har flera hemvister möblerats om och förtätas med fler skrivbord (*“Nere hos oss har man förtätat ganska mycket så att man har satt in arbetsplatser där det egentligen ska vara samtalszoner.”*- IP7) och skåp medan andra lämnas orörda. För de berörda har detta bland annat lett till besvikelse för den första visionen och frustration då det inte är lika genomtänkt i sin utformning och därmed kan öka mängden störande moment för de som vill koncentrera sig på sitt arbete.

Problem och begränsningar med hemvisterna. Flera intervjupersoner har erkänt att deras produktivitet minskat för att de har svårt att sälla bland all information som ges i form av prat och därför har lätt för att börja tjuvlyssna på kollegor istället (*“[...] jag är ju ganska nyfiken lagt så för mig är det kanske inte någon nackdel jag tycker om att höra vad andra gör.”*- IP6):

Ja, alltså jag tycker ju att efterlevnaden av spelreglerna är ganska dålig så att jag blir ju ofta störd av personer som pratar privata saker till exempel mitt i, bland skrivborden där man ska sitta och jobba. Så att det tycker jag är ganska jobbigt och det gör ju att, jag tycker att produktiviteten går ner. Ja så jag tycker att jag får mindre gjort här för att jag blir störd - IP4.

En intervjuperson betonade att detta informationsflöde kan användas för att öka samarbete och produktivitet (i jämförelse med att sitta i ett eget kontorsrum) då det är viktigt att hålla sig uppdaterad på vad ens kollegor gör och det är lätt att lösa problem genom att “lägga sig i” (*“[...] det blir ju liksom lite så när man sitter i och hör frågor så är man liksom lite mer benägen att lägga sig i eller att man stöttar.”* - IP7). Det som gör informationsflödet till ett störande moment är information som inte upplevs som arbetsrelaterat för individen.

För två intervjupersoner innebar ljudnivån problem då den ena beskrev att denne varit arg varje dag (*“[...] jag har inte tillhört den här avdelningen så länge men i början så försökte jag sitta i den där samarbetsytan och det gick inte alls för då vart jag arg varenda dag.”* - IP4) och den andra nämnde en oro för sjukskrivning för utmattningssyndrom då toleransen med tiden avtagit. En tredje intervjuperson beskriver miljön som varierande och att den kan växla mellan ytterligheterna att det vissa dagar är så tyst att personen blir stressad av det och *“att det blir för mycket surr”* men att det andra dagar kan vara en lagom aktivitet. *“[...] och det är väl det som i och för sig är bra att tycker en dag är jobbig så vet du att imorgon kan det kanske vara jättebra.”* - IP5. I kontrast till detta upplever en intervjuperson att pressen på att

vara tyst och inte störa som en källa till “otrolig stress”. För en intervjuperson medförde hemvistens placering i sig ett antal störande moment:

Men i hemvisten står ju skrivbord och så går folk igenom lite överallt och pratar, och så sitter vi på ett ställe där det är trägolv och det klappar, slår och låter ganska häftigt när man har skor på sig. Du behöver inte ha högklackat, det räcker att du bara har hård klack. Och då blir det ganska stökigt ibland och periodvis kan det vara *väldigt* mycket spring i våra hemvister och det känns som att det här med att man borde kanske ha en matta eller ett gångstråk eller sätta för där man inte ska gå, och det har man ju inte gjort för det ska vara så öppet. Och det här gör att det och så sitter vi precis vid generaldirektören och då vill alla träffa henne, och det är lite prestige i att säga hej och synas. Det kan ju vara en genomströmning på femtio personer en dag som ska synas lite men det är ändå det är genom där vi sitter hela dagarna, så det blir som att sitta i Åhléns citys ingång ibland känns det som - IP10.

Två andra beskrev obehag av att själv alltid vara synlig och att “inte komma undan” när de inte har ett rum eller kan gå undan:

Man känner sig ju inte bekväm och du känner dig, du syns ju hela tiden. Du kommer inte undan någonstans om du inte går in i ett tyst rum eller går undan. [...] Jag känner mig inte trygg i den här miljön men jag har alltså alltid suttit i egna rum om man jämför - IP1.

Och ofta så blandar sig folk i men ibland är det kanske bra att man får snabbt svar men ska ju inte tro att man är privat här och att man ska prata privata saker här. Så nu för tiden går jag och letar rum eller i värsta fall får jag gå på toaletten och pratar om jag behöver att inte någon ska höra vårt samtal för det känns som att man alltid hörs - IP6.

Distansarbete. Då det endast finns platser för ca 70 % av medarbetarna är möjligheten att arbeta hemifrån en förutsättning för att det aktivitetsbaserade kontoret ska fungera. Detta kan exempelvis vara ett bra alternativ om en medarbetare endast har ett antal Skype-möten inbokade en viss dag. Vid stora uppgifter som kan kräva hela avdelningar (exempelvis årsbokslut) är distansarbete inte ett alternativ då hela avdelningen behöver arbeta på plats. Reglerna kring detta varierar mellan chefer då vissa tillåter mer distansarbete än andra som en intervjuperson berättar:

Vi får ju knappt jobba hemma för att vi hade en chef tidigare som tyckte det var jobbigt när vi jobbade hemma [...]. Den chefen jag hade hon jobbade själv inte hemma mycket men chefen innan jobbade hemma så att det är väldigt olika - IP7.

En intervjuperson beskriver sin upplevelse av hur distansarbete påverkar den sociala samvaron:

[...] blandat ihop det här med distansarbete och aktivitetsbaserad arbetsplats. [...] Och vissa är ärligt talat inte på kontoret många dagar, utan dom sitter hemma men dom är ju produktiva det är inte det jag menar. Men just den här då samvaron, och eftersom att jag också har suttit i egna rum en tid så eller lång tid, den samvaron var ju mycket mer än i dag.[...] Mm nej där har vi glidit, där har det liksom blivit uppluckrat tycker jag - IP5.

En annan intervjuperson lyfte även fram vikten av att skriva in i sin digitala kalender om personen väljer att arbeta hemifrån då det exempelvis vid brand är svårt att veta om en person är lämnad kvar inne eller arbetar hemma.

Clean desk. Hos Försäkringskassan innebär clean desk en två timmars-gräns där medarbetarna förväntas ta bort sina saker från platsen de upptar om de planerar att vara ifrån den mer än två timmar. I intervjuerna beskrivs det som “mycket plock” och “ett jobbigt sätt att jobba” samt att det inte efterföljs i praktiken. Clean desk innebär även att medarbetarna inte lämnar sina saker framme när arbetsdagen är slut utan låser in dem i personliga skåp, vilket anses vara bra ur en säkerhetssynpunkt. Upplevelsen av huruvida clean desk begränsar ens möjlighet att arbeta aktivitetsbaserat varierade bland de intervjuade. En intervjuperson anser exempelvis inte att det tar extra tid då likvärdig tid annars läggs på att sortera igenom pappershögar. En annan sade uttryckligen att det minskade dennes produktivitet att “plocka upp och ner saker”.

För att öka möjligheten att arbeta aktivitetsbaserat och därmed rörligheten infördes i samband med clean desk även ett papperslöst arbetssätt som innebär att informationen ska finnas i datorn, istället för i pappersform, via så kallat fjärrskrivbord som möjliggör åtkomst till Försäkringskassans system. Detta upplevs som bra då det annars är lätt att ackumulera stora mängder papper, men även mindre bra när personen exempelvis ska läsa mycket från en skärm. För de som fortfarande arbetar mycket med papper kan detta papperslösa arbetssätt ha en begränsande effekt då de blir låsta till sin hemvist där materialet förvaras. Det ställer även högre krav på skåpen som utan den mängden material upplevs som små och på vissa platser har det resulterat i extra skåp. En intervjuperson berättade om hur detta arbetssätt kunde upplevas som begränsande när denne exempelvis behöver rita upp någonting då det sällan blev att papper och penna hämtas när det innan brukade finnas lättillgängligt på skrivbordet.

Ett tydligt sätt att se huruvida en hemvist arbetar aktivitetsbaserat är ifall de anammat Clean desk:

[...] när vi flyttade från den andra hemvisten, där är det som alltid varit clean desk [...] det har inte varit något så här uttalat där heller så att “nu måste alla städa” utan där har alla bara gjort så, det har varit självklart. Så att det var därför det blev lite så här chockartat när vi kom till den här avdelningen där man bara tänkte att vi har inte ens reflekterat över innan att det är så här man gör på andra ställen, bara lämnar alla sina grejer liksom - IP2.

Möjlighet att påverka

Möjlighet att påverka delas upp i två underteman: *implementeringen* och *att påverka idag*.

Temat avser i vilken grad intervjupersonerna upplever att de har möjlighet att påverka såväl under implementeringen som nu, 2018.

Beslutet att flytta till Telefonplan togs utan medarbetarnas medverkan och det gjorde även bytet till ett aktivitetsbaserat kontor. Nästan alla intervjupersoner anser att anledningen till bytet av lokaler tydliggjorts (“[...] *men stora generella att vi ska flytta och varför det har ju varit väldigt tydligt*” - IP10) medan anledningen till bytet av kontorstyp inte varit lika tydligt. Flera intervjupersoner beskriver att det presenterats som “nu ska ni jobba så här” utan vidare förklaring eller diskussion. Upplevelsen av hur Försäkringskassan har engagerat sina medarbetare varierar kraftigt bland de intervjuade; vissa upplevde att implementeringen skötts mycket bra med en stor mängd information (“*Jag tycker vi har varit informerade hela tiden*” - IP10) medan andra inte upplever att de fått vara delaktiga alls och inte fått tillgång till forum att uttrycka sina åsikter (som svar på frågan om personen kunde räkna upp handen och säga att denne inte höll med: “*Nej, jag tycker inte att vi hade nått sånt forum egentligen utan det var mera så här ska det vara.*” - IP4).

Implementeringen. Som vi uppfattat det presenterades flytten ett år innan den skedde. Under första halvåret gavs mer generell information (“Vi visste inte vart vi skulle sitta i huset, vi visste att vi skulle vara på Telefonplan och hade fått en adress.” - IP10) och sedan påbörjades arbetet med att utforma den nya lokalen efter Försäkringskassan. En intervjuperson reflekterar:

Jag tror att alla människor i grunden tycker det är jobbigt att ha en förändring när man inte får reda på vad förändringen är. [...] det är bättre att få reda på saker snabbt och på det sättet tycker jag att de har skött det här jättebra för informationen gick ut snabbt [...] - IP10.

Här väljer vi, i enighet med en intervjuperson, att dela upp begreppet *delaktighet* i *att ta del av information* och *att göra sin åsikt hörd*. Anledningen till detta är att det kan liknas vid om glaset är halvtomt eller halvfullt när vi under intervjuerna frågat om delaktighet. De intervjupersoner som framställs som mest positiva till sin delaktighet under implementeringen syftar till den förstnämnda (*“Nej men det tycker jag att alla fick vara delaktiga men det beror väl på en själv hur mycket man var benägen att vara delaktig också men alla var ju kallade på möten och fick information hela vägen”* - IP1) och de mer negativt inställda till sin delaktighet tenderar att syfta till det sistnämnda.

Inför flytten hölls det ett antal *stormöten*. I dessa presenterades information och det är oklart om det öppnades upp att ställa frågor och framföra sina åsikter där. Som svar på frågan om personen eller personens kollegor försökt prata med de som implementerade förändringen svarade en person *“Nej inte med dem direkt, det var ju att man fick ställa frågor någon gång.”* - IP3”. En annan intervjuperson beskriver *“Men jag tycker nog att det var mycket såna typer utav möten med information och man fick tycka och tänka. Så upplevde jag det”* - IP9”.

Ett alternativt sätt att framföra sin åsikt var att väljas ut att representera medarbetarna i särskilda grupper. Dessa grupper fick en större inblick i processen i form av regelbundna informationsmöten innan förändringen genomfördes. Aktiviteterna dessa grupper utförde inkluderade att sprida information (*“[...] de hade satt upp information i matsalen och så, hur förändringen skulle vara”* - IP8), att sätta sig in i utformningen av kontorslandskapen (*“[...] och sen så var det en sån här... nån sån där väl en inredningsarkitektkontor som hade nån visade upp hur ett kontorslandskap kunde va och så”* - IP8, *“Jag var med direkt och fick se där olika möbler”* - IP8) och generellt förbereda sig inför förändringen (*“[...] vi fick inflytande att se lite att, ja, hinna förbereda oss och så”, “[...] vi fick åka ut till exempel på en sådan här ett annat företag som visade upp hur de jobbade med aktivitetsbaserat”* - IP8).

När en individ själv inte kan göra sin åsikt hörd kan ett sätt vara att framföra den till sin chef. Cheferna verkar ha spelat en avgörande roll för i vilken mån medarbetarna fått möjlighet att påverka. Resultatet av detta varierar kraftigt. Två intervjupersoner från samma avdelning berättade, som tidigare nämnt, att de haft inflytande över utformningen av sin hemvist:

[...] vi fick ändå vara med och planera liksom lite grann i design utan hemvisten och hur vi ville ha, och var vi ville ha våra skåp och våra skåp där vi stoppar in vårt material och såna där saker så till viss del - IP7.

En annan intervjuperson beskriver:

Alltså vi var nog inte delaktiga alls vad jag kan minnas, för att vi var som sagt på något sånt där seminarium som jag berättade om där man fick lite information och sen med våran hemvist utformades [...] och vi var inte involverade i det alls. Det var nog våra chefer som typ var med i det arbetet tror jag och bestämde hur just den hemvisten skulle se ut eller för att då fick dom ju vara med vet jag och påverka lite med hur mycket gemensamma arbetsytor vill man ha och hur mycket skrivbord och hur mycket liksom andra ytor och vi var inte med i det alls - IP2.

På frågan om de inte blev tillfrågade svarade intervjupersonen *“Nej, jag kan inte minnas att vi blev det faktiskt”* - IP2. Det är däremot inte alltid lätt att få gehör som en tredje intervjuperson beskriver:

[...] och vi var ju ganska missnöjda och försökte få igång en dialog med arbetsgivaren om det här och med projektledaren och hon ville inte alls lyssna, alltså den som var projektledare för hela flytten, och jag upplevde att hon ville inte alls lyssna på oss och tyckte att vi bara gnällde. Vi försökte ju vara konstruktiva och säga *men det här funkar inte för oss som har den här arbetsuppgifterna och sitta bredvid de här som ska vara väldigt kreativa för att de stör oss för mycket, vi kan inte jobba* och då blev hon bara *men varför sitter ni där, ni får sitta någon annanstans* och det är liksom, ja det var så tråkigt bemötande tycker jag. Vi försökte verkligen vara, ja, alltså fråga vad kan vi göra för att försöka få en konstruktiv diskussion - IP4.

Intervjupersonen beskriver vidare att denne med sina kollegor bjudit in till ett verksamhetsområdesmöte och försökt ta upp diskussionen och frågat vad de kan göra men *“vi fick noll respons”*.

Under intervjuerna valde en intervjuperson att lyfta fram frågan *vad är alternativet?* och syftar till vad alternativet är till det aktivitetsbaserade kontoret i förhållande till andra kontorstyper som är möjliga att implementera i de nuvarande lokalerna:

[...] för många är alternativet att sitta i ett eget rum, ja alltså i vissa fall hade inte heller jag tackat nej till det, sen är jag så här att ja men eftersom att jag interagerar med så många och jag inte har så mycket behov av en egen kupé men det är klart att arbetsromässigt är ju det fantastiskt men så tänker jag såhär men det är ju sällan alternativet numera. Alternativet är [...] aktivitetsbaserat landskap eller ett vanligt kontorslandskap och mellan de två så är ju liksom valet skitlätt för min del, jag sitter 100 gånger hellre som jag säger i ett aktivitetsbaserat landskap där jag själv har kontroll över liksom hellre vilja än att komma till min fyrklöver varje dag med en fast plats och veta att det är det här liksom och där det då oftast inte finns utrymme för att bygga in miljöer där jag kan gå undan om jag behöver det [...] - IP2.

Att påverka idag. Av de intervjuade var endast en person som helhjärtat uttryckte glädje gällande det aktivitetsbaserade konceptet. Sedan intentionen att byta kontorstyp offentliggjorts för medarbetarna upplever de intervjuade att de inte kunnat påverka bytet av kontorstyp men under implementeringen möjliggjordes tillfällen att göra sin röst hörd. Fyra år sedan implementeringen är däremot flera av intervjupersonerna fortfarande missnöjda med bytet och målar upp en mindre positiv bild av sin arbetssituation. Som beskrevs i inledningen är implementeringen en långsiktig process där det aktivitetsbaserade kontoret kontinuerligt behöver förändras för att anpassas efter de anställda. För att dessa individer ska få en fungerande arbetsmiljö krävs det att det sker förändringar.

Ett återkommande forum intervjupersonerna berättade om var arbetsmiljöronden som genomförs en gång per år. Tanken med denna är att de som har önsknings eller klagomål ska ha möjlighet att uttrycka dessa. Det finns även ett husråd som består av olika representanter från de olika organisationsdelarna vars uppgift är att samla in synpunkter och eventuellt åtgärda dessa. Exempel på detta är mängden mindre rum och frågor kring allergier. Liknande uppgifter har även Telefonplansgruppen (administrativa assistenter som träffas en gång i kvartalet) och kontorsservice som hanterar *“och det är ju allt ifrån att folk skräpar ner eller att asså att det inte funkar med posten och ja, det är allt från smått till stort”* - IP1.

Förändringar som gjorts tack vare dessa grupper inkluderar fler mikrovågsugnar, fler bord, ljuddämpning i form av “kuddar” på väggarna och skärmar, fler skrivbordslampor, införandet av trivselregler, fler skåp som inte endast används för privata tillhörigheter samt fler mötesrum och/eller förbättrade rum (exempelvis i form av skype-utrustning). Trots det varierar inställningen till dessa grupper bland intervjupersonerna från väldigt positivt (*“Men jag tycker att de har fixat det mesta så, till det bästa. De har försökt ändra mycket och gjort mycket så att. Ja, absolut de har ju verkligen ställt upp tycker jag.”* - IP1) till negativt (*“[...] det är väl samma saker som kommer upp alltså samma personer blir störda och det, det är inte så mycket som har hänt efter det tycker jag konkret.”* - IP4).

Hur grupperna arbetar med de synpunkter som samlas in är oklart och detta anser flera intervjupersoner utgöra ett problem. Problemet i sig är inte att hitta ett forum att framföra sin åsikt, utan att bli lyssnad på.

Det är ju så att du förmedlar ju vad du tycker till chefen som sedan förmedlar till en annan person och du kan ju men sen har du ju nästan ingen, vill chefen, sen är det ju chefen och den här personen som ändå bestämmer. Men du får ju ändå, ja du får ju göra din röst hörd, ja du får ju säga vad du tycker men sen om du får igenom dina åsikter det är en helt annan sak - IP7.

Social samvaro

Temat social samvaro, som inte har något undertema, omfattar på vilket sätt intervjupersonerna upplever att det aktivitetsbaserade kontoret inverkar på den sociala samhörigheten med kollegor.

Under intervjuerna har det framgått tydligt att den sociala samvaron är en enormt viktig del för intervjupersonerna. För många var exempelvis gemenskapen som delades i fikarummet en källa till trygghet och nu upplever de att denna sociala aspekt, för att använda intervjupersonens ordval, är "sönderslaget". Avsaknaden av den tidigare gemenskapen är ett tydligt återkommande tema och beskrivs återkommande som den största skillnaden/besvikelsen i jämförelse med det tidigare kontoret. Två intervjupersoner beskriver sina upplevelse av förändringen:

Alla är ju sin egen här och man fikar själv när det passar en själv, alltså det är det här kamratskapet ju, vad ska man säga det man har inte lite mycket utbyte på det sociala planet tycker jag. Ja, det är synd, alltså det är ju såna här värden som har gått förlorade. [...] i ena änden så var det en fikahörna och då samlades man där, morgon och eftermiddag, och då satt man där och tog en kaffe och pratade lite och det var väldigt trevligt och det känner jag att det saknar jag jättemycket. Det har gått förlorat nu, jag fikar aldrig med mina kollegor. [...] jag saknar den här vanliga sociala på en arbetsplats där man kommer på morgonen och man byter några ord och det tycker jag helt har gått förlorat - IP4.

Ja till exempel så är det ju inte samma... vad ska man säga, samvaro som jag upplevde tidigare, det är ingen naturlig fika direkt sådär till exempel. I och med att många rör på sig överallt och ingen vet riktigt vilka som kommer få plats eller inte så att den här naturliga kontaktytan är inte riktigt, tidigare så var det ju mer att alla visste att den där satt man och fikade och så, det är ju inte riktigt på samma sätt nu. Så att själva kontakterna här. Jag tycker det försvinner lite av den här sociala biten även om man naturligtvis pratar med andra som är här och så men jag tycker att den har blivit sämre om man säger så. Den finns men jag tycker att den har blivit sämre - IP9.

En intervjuperson berättade om sin grupps tillvägagångssätt för att främja social samvaro:

För här [...] är det ungefär som på UGGLEBORG när det är mitt i semesterperioden, då var ju nästan ingen här. Men så är det varje dag här att det inte är många [...] vi är väl drygt 20, 25 normalt men ofta sitter bara sådär 5-6 stycken. [...] Så ja man är ju som mer ensam på något vis än förr och förr hade du samma kollega som satt på samma plats bredvid, det var som nån slags trygghet. [...] När man går på lunch [...] så vi tar alltid hand om varandra. [...] man behöver aldrig som känna att alla bara går och du blir lämnad. Det som jag tycker är största skillnaden och största besvikelsen är just det här att vi inte har samma [...] kontakt och samhörighet med kollegorna längre. Men å andra sidan ser man personer som man aldrig såg förut på UGGLEBORG de satt ju på sin avdelningar nu är det som mer öppet. Nu ser man ju mer folk. Men det

är ju dina närmaste kollegor som du har som behov av att träffa. Så här i vardagen så det tycker jag är det största, största förlusten - IP6.

En intervjuperson lyfte fram vikten av den sociala kontroll som denne upplever gått förlorad. Den innebär att en medarbetare som upplever psykisk- eller missbruksproblematik lätt kan falla mellan stolarna och inte få den hjälp som behövs. Det ställer krav på såväl medarbetarna, som bör vara starka och välfungerande, som cheferna varpå det blir en omöjlig uppgift för dem.

Diskussion

Att arbeta aktivitetsbaserat

Baserat på de upplevelser vi tagit del av under studien framkommer det tydligt att den avgörande aspekten för hur intervjupersonerna upplever det aktivitetsbaserade kontoret och arbetssättet är personens arbetsuppgifter. Intervjupersonerna har olika mängder variation i sitt arbete och de med mer dynamiska arbetsuppgifter upplever att de passar bättre i denna typen av arbetsplats i kontrast till de med mer statiska arbetsuppgifter. Bytet av kontorsmiljö resulterade i vissa fall i att intervjupersonernas upplevelse av välbefinnande, arbetstillfredsställelse, motivation och produktivitet påverkas negativt. Det kan bero på att friheten att själv välja arbetsplats medför fördelarna välbefinnande, arbetstillfredsställelse, motivation och produktivitet vilket Wohlers och Hertel (2016) anser att ett öppet kontorslandskap inte erbjuder i samma utsträckning. Däremot är det viktigt att individen faktiskt upplever att denne har ett val som passar i kontrast till att välja det minst dåliga alternativet som vi upplever att ett antal av de intervjuade gör.

Klagomål på störande ljud återkom frekvent som påfrestande och vi upplevde att många intervjupersoner efterfrågade ett utrymme för tyst arbete där det fortfarande var möjligt att prata i telefon. Enligt Skogland (2017), Chilton och Baldry (1997) är det viktigt att kontinuerligt justera implementeringen för att passa organisationen. Utifrån detta är ett möjligt förslag till förbättring att konvertera ett av de tre våningsplanen till en stor tyst zon som delas in i olika delar efter olika accepterade ljudnivåer (exempelvis om det är tillåtet att ta telefonsamtal eller inte). Att göra om ett våningsplan till en tyst zon skulle potentiellt lösa problemet med de existerande tysta zonerna som ligger bredvid samarbets- och aktivitetsytor och/eller fikastationer, i enlighet med flera studier så skulle den arkitektoniska avskildheten öka och därmed den psykologiska avskildheten (Banbury & Berry, 2005; Brennan, Chugh, & Kline, 2002; Evans & Johnson, 2000; Kim & de Dear, 2013; Wohlers & Hertel, 2016). Detta

förslag har även potentialen att uppmuntra de som inte utnyttjar de tysta zonerna av rädsla att störa att placera sig så att de kan koncentrera sig på sitt arbete.

Möjlighet att påverka

Det beskrevs i inledningen att det är viktigt att implementeringsprocessen inkluderar samtliga nivåer i organisationen och uppmuntrar till delaktighet (Bradley, 2002; Horgen, Joroff, Porter, & Schön, 1999; Harrison, Wheeler, & Whitehead, 2004). Hur intervjupersonerna upplever detta redogörs i resultatet som olika baserat på hur de tolkar begreppet delaktighet då skillnaden görs mellan att ta del av information och möjlighet att påverka. Vår uppfattning är att det råder meningsskiljaktigheter bland intervjupersonerna gällande upplevelsen av huruvida de kan påverka eller inte. Exempelvis har det införts en stor mängd förbättringar medan de individer som är mer kritiskt inställda till aktivitetsbaserat i sig upplever att de framför samma synpunkter utan förbättringar (vi hänvisar bland annat till den intervjuperson som försökt framföra konstruktiva åsikter till projektansvarig innan flytten).

Implementeringsprocessen beskrivs av Skogland (2017) som en långvarig process som inte avslutas förrän ett förutbestämt mål har uppfyllts och att det är cheferna som har ett viktigt ansvar i detta. För att processen ska lyckas bör de vara ett föredöme för det aktivitetsbaserade arbetssättet samt engagera och motivera medarbetarna att byta arbetsplats för att på så sätt förhindra att de återgår till det tidigare arbetssättet. Detta är något som resultatet pekar på att det brister då vissa chefer på olika nivåer, inklusive generaldirektören, exempelvis dagligen sitter vid samma plats. Det visas även då cheferna på eget bevåg inför olika regler för olika hemvister samt där vissa arbetar på ett aktivitetsbaserat sätt och medan andra återgått till ett öppet kontorslandskap och i vår mening även uppmuntrar till denna återgång.

Flertalet intervjupersoner uttryckte att de inte såg några fördelar med att arbeta aktivitetsbaserat och även en stor andel chefer väljer att inte anamma arbetssättet genom att arbeta på samma plats varje dag. Med den utgångspunkten anser vi att det är föga förvånande att vissa hemvister redan återgått till ett öppet kontorslandskap medan andra arbetar aktivitetsbaserat. Bristen på tydliga riktlinjer och regler blandat med onödigt komplicerade tillämpningar (exempelvis hur olika mötesrum bokas) sänder olika signaler och det är vår uppfattning att Försäkringskassan som organisation inte är enade om genomförandet av implementeringen.

Sammanfattningsvis anser vi att det finns utvecklingspotential i implementeringsprocessen då vi upplever att det finns ett behov av att tydliggöra de principer

och regler för hur Försäkringskassan ska arbeta på ett aktivitetsbaserat sätt. Utifrån Skogland (2017) kan detta, enligt vår mening, bero på att målsättningen inte varit tillräckligt tydlig alternativt att cheferna inte förstått sin betydelse i processen.

Social samvaro

Det aktivitetsbaserade kontoret är utformat för att främja interaktioner mellan kollegor (Wohlers & Hertel, 2016) men trots det är ett av de mest förekommande klagomålen hos intervjupersonerna just att den sociala aspekten har försvunnit. De personer som arbetar i grupp får ett större socialt utbyte med kollegor, dock med konsekvensen att de blir mer bundna vid en viss plats och en möjlig anledning är att de i viss mån är beroende av varandra för att slutföra uppgifter. De personer som istället arbetar enskilt mer eller mindre avskärmas från de sociala aspekterna men har en större frihet att arbeta mer dynamiskt. De grupper som väljer att arbeta mer dynamiskt (aktivitetsbaserat) får en negativ inverkan på tilliten och informationsflödet inom gruppen. Enligt modellen som presenteras i inledningen av Wohlers och Hertel (2016) bör detta i sin tur ha en negativ inverkan på medarbetarnas upplevelse, arbetslagstillfredsställelse och svagare grupprestation i förhållande till det aktivitetsbaserade kontorets egenskaper. Dessa egenskaper bör enligt modellen leda till en större interaktion med kollegor utanför gruppen (vilket även var tanken hos Försäkringskassan) men det har inte resulterat i det.

Vi tror att detta är nära kopplat till bundenheten till hemvisten. För många kan hemvisten vara kopplad till avdelningarna den förra kontorstypen var uppdelad i och för andra är det platsen de måste arbeta på. Det har även framkommit en slags “inkräktarmentalitet” bland flera av de intervjuade i förhållande till att sitta i en annan hemvist, både för sig själv och för andra. Det kan även bero på aktiviteten medarbetaren utför; om personen behöver samarbeta sitter den med sin grupp, då det både är tryggt och ger relevant information för arbetet och att eventuellt sorl kan filtreras bort. Behöver individen koncentrera sig arbetar den istället enskilt.

I implementeringsprocessen är det viktigt att ha de existerande sociala konstruktionerna i åtanke då organisationskulturen har en stark påverkan på hur mottagliga medarbetarna är för implementeringen (Skogland, 2017; Pitt & Bennett, 2008; Schriefer, 2005; Inalhan, 2009). Enligt Wohlers och Hertel (2016) kan den aktivitetsbaserade kontorstypen främja individualisering vilket kan leda till förändringar av dessa sociala konstruktioner. Det kan i sin tur leda till missnöje. I vår studie uppmärksammar vi att just den sociala aspekten är mycket viktigt för samtliga intervjupersoner och störst missnöje uppstår hos de medarbetare

som inte längre upplever den sociala samvaron som tidigare existerat i Uggleborg, specifikt i avseendet gemensam fika.

Metoddiskussion

Det är viktigt att ha i åtanke att denna studie undersöker de anställdas upplevelse av en implementering som skedde för fyra år sedan. Detta medför en andel antaganden.

Den första av dessa är huruvida deltagarnas minne av implementeringen för fyra år sedan förändrats och i sådant fall på vilket sätt. Vi gör antagandet att intervjupersonernas minne av detaljerna kring implementeringen inte är lika tydliga i jämförelse med om vi intervjuat dem för fyra år sedan. Detta kan exempelvis negativt påverka återberättandet av processen gällande detaljer som antal stormöten som hölls innan flytten men positivt påverka minnet av stämningen vid ett sådant möte.

Ytterligare en påverkan på minnesbilden kan vara hur mycket förändring varje individ upplevt sedan implementeringen. Som resultatet visade är det olika mellan hemvister hur mycket förändring som genomförts och därmed har vissa återgått till ett vanligt öppet kontorslandskap medan andra fortfarande är bundna till sin hemvist utan möjlighet att hitta en passande arbetsplats. För de som återgått till det öppna kontorslandskapet är minnesbilden antagligen inte lika stark av hur upplevelsen var vid implementeringen, medan den antagligen är starkare för den vars omständigheter knappt har förändrats sedan implementeringen.

Viktigt att nämna gällande intervjupersonernas uppfattning av implementeringen av det aktivitetsbaserade kontoret är att den skedde samtidigt som flytten till Telefonplan. Denna flytt innebar en betydande geografisk förändring då arbetsplatsen inte längre låg mitt i stadskärnan utan strax utanför innerstaden. För deltagarna vi intervjuat påverkade denna geografiska förändring starkt hur de uppfattade det nya kontoret. Därför tror vi att faktumet att denna undersökning utförs fyra år efter implementeringen är till studiens fördel då deltagarna inte är lika fokuserade på lokalernas läge (även om det fortfarande påverkar upplevelsen av arbetsplatsen) utan kan fokusera på andra aspekter.

Gällande huruvida intervjupersonernas åsikter har förändrats under de fyra åren tror vi att deras åsikter påverkats av andra kollegors upplevelser (förutsatt att de fortfarande har kontakt med sina kollegor) samt att vi tror att intervjupersonerna framförallt minns de mest positiva samt negativa aspekterna med förändringen.

Vi tror även att den individuella upplevelsen speglar individens inställning till arbetsplatsen, det vill säga om en person anser att det är en subjektivt mer positiv arbetsplats leder det till upplevelsen av ett större antal positiva aspekter medan en person som anser att

det är en subjektivt mer negativ arbetsplats upplever förhållandevis fler negativa aspekter. Ett exempel på detta är en specifik intervjuperson som berättade att dennes resistens mot sorl avtagit med åren sedan implementeringen.

Förslag till vidare forskning

För vidare forskning föreslås en vidare undersökning av den hypotes som formulerats under denna studie, då vi tror att de personer som gått från ett eget kontorsrum är mer negativa till det aktivitetsbaserade kontoret än de som tidigare suttit i en annan kontorstyp och det hade varit intressant att se om det finns något belägg för den hypotesen.

Vi anser även att det är av intresse att undersöka hemvistens påverkan på upplevelsen av aktivitetsbaserat kontor. Även här saknar mönstret vetenskaplighet när vi tror oss se att tiden spenderad i hemvisten direkt påverkar upplevelsen och att desto mer tid i hemvisten innebär en mer negativ upplevelse. Möjliga faktorer som påverkar detta är vilken chef medarbetaren har och huruvida arbetet generellt utförs enskilt eller i grupp.

Sammanfattning

Sammanfattningsvis vill vi betona vikten av att verkligen överväga den här sortens förändring innan den genomförs och reflektera över huruvida ens organisation passar den typen av kontor. Arbetsuppgifterna behöver överensstämma med det aktivitetsbaserade arbetssättet för att medarbetarna ska kunna nyttja fördelarna med kontorstypen. Det är även mycket viktigt att engagera hela kontoret men lägga fokus på chefens inflytande över övriga medarbetare. Slutligen vill vi betona vikten av denna typ av förändring är en lång process där det är viktigt att fortsätta arbeta med att utforma kontoret efter organisationen och dess behov.

Referenser

- Allen, T. J., & Gerstberger, P. G. (1973). A Field Experiment to Improve Communications in a Product Engineering Department: The Non territorial Office. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 15(5), 487– 498.
doi:<http://dx.doi.org/10.1177/001872087301500505>
- Appel-Meulenbroek, R., Groenen, P., & Janssen, I. (2011). An end-user's perspective on activity-based office concepts. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), 22-135. <https://doi.org/10.1108/14630011111136830>
- Avén, S., Ahlqvist, B., & Stahle, O. (1981). *Handboken bygg, byggnads planering* (4). Stockholm: LiberFörlag.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045–2068.
doi:<http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>
- Balogun, J. (2006). Managing change: steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes. *Long Range Planning*, 39(1), 29-49.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.
- Banbury, S. P., & Berry, D. C. (2005). Office Noise and Employee Concentration: Identifying Causes of Disruption and Potential Improvements. *Ergonomics*, 48(1), 25–37.
doi:<http://dx.doi.org/10.1080/00140130412331311390>
- Bodin Danielsson, C., & Bodin, L. (2009). Difference in satisfaction with office environment among employees in different office types. *Journal of Architectural and Planning Research*, 26(3), 241-256.
- Bodin Danielsson, C., & Bodin, L. (2008). Office type in relation to health, well-being, and job satisfaction among employees. *Environment and Behavior*, 40(5), 636e-668. <http://dx.doi.org/10.1177/0013916507307459>
- Bodin Danielsson, C., Chungkham, H. S., Wulff, C., & Westlund, H. (2014). Office Design's Impact on Sick Leave Rates. *Ergonomics*, 57(2), 139–147.
doi:<http://dx.doi.org/10.1080/00140139.2013.871064>
- Bradley, S. J.(2002). What's working? Briefing and evaluating workplace performance improvement. *Journal of Corporate Real Estate*, 4(1), 150-159.
- Braun, V., & Clarke V. (2013). *Successful Qualitative Research: A Practical Guide for Beginners*. London: Sage.
- Brennan, J. A., Chugh, S., & Kline, T. (2002). Traditional versus Open Office Design: A Longitudinal Field Study. *Environment and Behavior*, 34(3), 279–299.
doi:<http://dx.doi.org/10.1177/0013916502034003001>.
- Brown, G., Lawrence, T. B., & Robinson, S. L. (2005). Territoriality in Organizations. *Academy of Management Review*, 30(3), 577–594.
doi:<http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2005.17293710>.
- Brunia, S., & Hartjes-Gosselink, A. (2009). Personalization in Non territorial Offices: A Study of a Human Need. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(3), 169

-182. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/14630010910985922>.

- Chilton, J., & Baldry, D. (1997). The effects of integrated workplace strategies on commercial office space. *Facilities*, 15(7/8), 187-194.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>.
- Costa, A. C. (2003). Work Team Trust and Effectiveness. *Personnel Review*, 32(5), 605-622. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/00483480310488360>.
- Davis, M. C., Leach, D. J., & Clegg, C. W. (2011). The Physical environment of the Office: Contemporary and emerging Issues. I P. Gerard & J. Kevin Ford (Red.), *In International review of Industrial and Organizational Psychology* (26, s. 1993-2237). Chichester: John Wiley & Sons. doi:<http://dx.doi.org/10.1002/9781119992592>.
- De Been, I., & Beijer, M. (2014). The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support. *Journal of Facilities Management*, 12(2), 142-157. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/JFM-02-2013-0011>.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182-185. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/a001280>
- Demerouti, E., Derks, D., ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2014). New Ways Of Working: Impact on Working Conditions, Work-family Balance, and Well-being. I C. Korunka & P. Hoonakker (Red.), *In The Impact of ICT on Quality of Working Life*, (s. 123-141). New York: Springer.
- De Paoli, D., Arge, K., & Blakstad, S. H. (2013). Creating business value with open Space flexible offices. *Journal of Corporate Real Estate*, 15(3/4), 181-193.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-28. doi:<http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.611>.
- Elsbach, K. D. (2003). Relating Physical Environment to Selfcategorizations: Identity Threat and Affirmation in a Non territorial Office Space. *Administrative Science Quarterly*, 48(4), 622. doi:<http://dx.doi.org/10.2307/3556639>
- Elsbach, K. D., & Pratt, M. G. (2007). Four the physical environment in organizations. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 181-224. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/078559809>.
- Evans, G. W., & Johnson, D. (2000). Stress and Open-office Noise. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 779-783. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/00219010.85.5.779>
- Fjällborg, U. (2016). Flexkontor för alla trots kritik. Hämtad 2018-01-19 från <https://www.publikt.se/artikel/flexkontor-alla-trots-kritik-19493>
- Försäkringskassan. (2018a). Ledning, styrning och uppföljning. Hämtad 2018-04-06 från

https://www.forsakringskassan.se/omfk/vart_uppdrag/ledning_styrning_uppfoljning

- Försäkringskassan. (2018b). Lättläst om Försäkringskassan. Hämtad 2018-04-06 från https://www.forsakringskassan.se/omfk/vart_uppdrag/lattlast_om_forsakringskassan
- Försäkringskassan. (2018c). Möt dina kollegor. Hämtad 2018-04-06 från https://www.forsakringskassan.se/omfk/jobba_hos_oss/mot_dina_kollegor
- Gagne, M., Senecal, C. B., & Koestner, R. (1997). Proximal Job Characteristics, Feelings of Empowerment, and Intrinsic Motivation: A Multidimensional Model. *Journal of Applied Social Psychology, 27*(14), 1222–1240. doi:<http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.1997.tb01803.x>.
- Harrison, A., Wheeler, P., & Whitehead, C. (2004). *The Distributed Workplace: Sustainable Work Environments*. London: Spon Press.
- Heerwagen, J. H., Kampschroer, K., Powell, K. M., & Loftness, V. (2004). Collaborative Knowledge Work environments. *Building Research & Information, 32*(6), 510–528. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/09613210412331313025>.
- Horgen, T. H., Joroff, M. L., Porter, W. L., & Schön, D. A. (1999). *Excellence by Design: Transforming Workplace and Work Practice*. New York: Wiley.
- Ilardi, B. C., Leone, D. L., Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). Employee and Supervisor Ratings of Motivation: Main Effects and Discrepancies Associated with Job Satisfaction and Adjustment in a Factory Setting. *Journal of Applied Social Psychology, 23*(21), 1789–1805. doi:<http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.1993.tb01066.x>
- Inalhan, G. (2009). Attachments: the unrecognised link between employees and their workplace (in change management projects). *Journal of Corporate Real Estate, 11*(1), 17-37.
- Kim, J., & de Dear, R. (2013). Workspace Satisfaction: The Privacy-communication Trade-off in Open-plan Offices. *Journal of Environmental Psychology, 36*, 18-26.
- Lewicki, R. J., & Bunker B. B. (1995). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. I R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (s. 114–139). Thousand Oaks: Sage.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review, 20*(3), 709–734. doi:<http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1995.9508080335>.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal, 38*(1), 24–59. doi:<http://dx.doi.org/10.2307/256727>
- Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. (2009). Information Sharing and Team Performance: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 94*(2), 535–546. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/a0013773>.
- Millward, L. J., Haslam, S. A., & Postmes, T. (2007). Putting Employees in Their Place:

The Impact of Hot Desking on Organizational and Team Identification. *Organization Science*, 18(4), 547–559. doi:<http://dx.doi.org/10.1287/orse.1070.0265>.

- O’Driscoll, M. P. (2006). The Psychology of Ownership: Work Environment Structure, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors. *Group & Organization Management*, 31(3), 388–416. doi:<http://dx.doi.org/10.1177/1059601104273066>.
- Oldham, G.R. (1988). Effects of changes in workspace partitions and spatial density on employee reactions: a quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 253-258.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298–310. doi:<http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2001.4378028>.
- Pitt, M., & Bennett, J. (2008). Workforce ownership of space in a space sharing environment. *Journal of Facilities Management*, 6(4), 290-302.
- Rolfö, L., Jahncke, H., & Eklund, J. (2017). Perceptions of performance and satisfaction after relocation to an activity-based office. *Ergonomics*, 61(5), 644-657. doi: [10.1080/00140139.2017.1398844](https://doi.org/10.1080/00140139.2017.1398844)
- Schriefer, A. E. (2005). Workplace strategy: what it is and why you should care. *Journal of Corporate Real Estate*, 7(3), 222-233.
- Seddigh, A., Berntson, E., Bodin Danielsson, C., & Westerlund, H. (2014). Concentration requirements modify the effect of office type on indicators of health and performance. *Journal of Environmental Psychology*, 38, 167-174. doi:[http:// dx.doi.org/10.1016/j.jenvp.2014.01.009](http://dx.doi.org/10.1016/j.jenvp.2014.01.009)
- Skogland, M. A. C. (2017). The mindset of activity-based working. *Journal of Facilities Management*, 15(1), 62-75. <https://doi.org/10.1108/JFM-05-2016-0016>
- Van der Voordt, T. J. (2004). Productivity and Employee Satisfaction in Flexible Workplaces. *Journal of Corporate Real Estate*, 6(2), 133–148. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/14630010410812306>.
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Vischer, J. C. (2005). *Space meets status: Designing workplace performance*. Oxon: Routledge.
- Volker, L., & Van Der Voordt, D. J. M. (2005). An Integral Tool for the Diagnostic Evaluation of Non-territorial Offices. In B. Martens & A.G. Keul (Ed.), *Designing Social Innovation, Planning, Building, Evaluating* (s. 241–250). Göttingen: Hogrefe & Huber Publishers.
- Webber, S. S. (2008). Development of Cognitive and Affective Trust in Teams a Longitudinal Study. *Small Group Research*, 39(6), 746–769. doi:<http://dx.doi.org/10.1177/1046496408323569>
- Wells, M. M. (2000). Office Clutter or Meaningful Personal Displays: The Role of Office Personalization in Employee and Organizational Well-being. *Journal of Environmental Psychology*, 20(3), 239–255. doi:<http://dx.doi.org/10.1006/jevp.1999.0166>.

- Wohlers, C., & Hertel, G. (2016). Choosing where to work at work — towards a Theoretical model of benefits and risks of activity-based flexible offices. *Ergonomics*, *60*(4), 467–486.
<http://dx.doi.org/10.1080/00140139.2016.1188220>
- Zahn, G. L. (1991). Face-to-face Communication in an Office Setting: The Effects of position, Proximity, and Exposure. *Communication Research*, *18*(6), 737-754. doi:<http://dx.doi.org/10.1177/009365091018006002>.

Bilaga 1. Intervjuguide

Personen i sig

Hur ser din familjesituation ut?

- Hur gammal är du?
- Kön

Hur länge har du arbetat här?

- Antal år?

Har du alltid haft samma befattning?

- Om nej, vad hade du innan?
- Om nej, hur många gånger har du bytt?
- Om ja/nej, är du nöjd med det?

Beskriv ditt arbete?

- Befattning?
- Kräver det mycket samarbete med kollegor?

Nuvarande situation i kontoret

Kan du vara snäll och beskriva hur du upplever kontorslandskapet du arbetar i?

- Hur fungerar det?

Upplever du att du störs?

- Om ja, på vilket sätt?

Upplever du att du måste anpassa dig efter kontorstypen?

- Upplever du dig nöjd med bytet?

Hur upplever du din produktivitet?

- Har det förändrats efter bytet till flexkontor?

- Har ditt arbetssätt påverkats?

Upplever du att samarbetet med dina kollegor har förändrats?

- Om ja, hur?

Implementering av nuvarande kontorstyp

Hur delaktig upplever du att du/dina kollegor fick vara i processen?

- På vilket sätt?
- På vems initiativ?

Upplevde du att du blev hörd under processen?

- Upplevde du att du kunde påverka? - Ledde det till förändring?
- Är det skillnad idag?

Hur upplever du att du förhåller du dig till bytet idag?

- Uppfylldes de eventuella tidigare farhågorna?
- Går det att leva med?

Hur upplever du att den nuvarande kontorstypen påverkar ditt arbete/arbetssätt?

Upplever du att din inställning till jobbet har förändrats?

Några avslutande ord/råd kring ämnet?

Bilaga 2. Missivbrev

Vill Du delta i en studie om upplevelsen av byte till aktivitetsbaserat kontor?

Syftet med studien är att undersöka hur de anställda hos Försäkringskassan upplever bytet till aktivitetsbaserat kontor från en annan typ av kontor. Urvalet av deltagare kommer baseras på medarbetare som har arbetat hos Försäkringskassan sedan innan bytet till aktivitetsbaserat kontor och inte innefatta en sådan position att de beslutat om att införa bytet.

Studien är ett examensarbete på grundnivå och är en del av utbildningen till personalvetare vid Högskolan i Gävle. Studien kommer att genomföras med intervjuer och kommer att beröra din upplevelse av bytet till aktivitetsbaserat kontor. Intervjun beräknas ta 60 minuter, det är viktigt att intervjun sker i ostörd miljö, på en tid och plats som Du bestämmer. Intervjun kommer, med Ditt godkännande, att spelas in och skrivas ut i text.

Den information som Du lämnar kommer att behandlas anonymt och endast vara tillgänglig oss, vår handledare samt kursens examinator. Redovisningen av resultatet kommer att ske så att ingen individ kan identifieras. Resultatet kommer att presenteras i form av en muntlig presentation till andra studerande samt i form av ett examensarbete. När examensarbetet är färdigt och godkänt kommer det att finnas i en databas vid Högskolan i Gävle kallad DIVA. Du kommer ha möjlighet att ta del av examensarbetet genom att få en kopia av arbetet.

Deltagandet är helt frivilligt och Du kan när som helst avbryta din medverkan utan närmare motivering.

Vi frågar härmed om Du vill delta i denna studie och du är välkommen att ringa eller mejla oss för att komma överens om en tid som passar Dig.

Ansvariga för studien är Mikaela Ekström och Sofie Holmer och vår handledare är Johan Willander. Har Du frågor om studien är Du välkommen att höra av dig till någon av oss.