



Institutionen för sociologi och
arbetsvetenskap

Individen i det aktivitetsbaserade kontoret

En studie av Skanskas fysiska och psykosociala arbetsmiljö

Examensarbete:	15 HP
Program och/eller kurs:	Examensarbete för kandidat inom huvudområdet arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	VT 2015
Författare:	Marcus Jildenstål Svedberg
Handledare:	Stefan Schedin

Abstract

Examensarbete:	15 HP
Program:	Arbetsvetarprogrammet-programmet för analys och utvärdering av arbete och arbetsmarknad
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	VT 2015
Handledare:	Stefan Schedin
Examinator:	Per Månson
Nyckelord	ABW, aktivitetsbaserat kontor, flexkontor, förändring, psykosocial arbetsmiljö, Skanska, hälsa, arbetssätt, produktivitet, arbetstillfredsställelse, sociala relationer,

Syftet är att undersöka hur medarbetare på Skanska upplever förändringsprocessen och sin nuvarande arbetsmiljösituation efter införandet av det aktivitetsbaserade kontoret.

Teoretiska perspektiven behandlar två olika sätt att mäta hälsa utifrån den psykosociala arbetsmiljön samt hur dessa kan bidra till att påvisa hälsosamma och ohälsosamma förhållanden i arbetslivet. Dessa är krav-kontroll och stödmodellen samt KASAM.

Tidigare forskning i uppsatsen behandlar forskning kring olika kontorsutformningars påverkan på individers psykosociala arbetsmiljö. Fokus har legat på olika flexibla organiseringsätt i förhållande till produktivitet och arbetstillfredsställelse med två olika resultat.

Metoden för uppsatsen har varit ett semistrukturerat kvalitativt upplägg där sju intervjuer genomförts med fyra definierade teman. Fokus har legat på att identifiera olika strukturer som påverkar upplevelsen av det aktivitetsbaserade arbetssättet för att sedan analysera dessa tillsammans med den tidigare forskningen samt teorierna.

Resultat: Studien har kommit fram till att upplevelserna av förändringsprocessen har varit avgörande för hur det aktivitetsbaserade arbetssättet tagits emot. Detta har i sin tur påverkat upplevelserna av den psykosociala arbetsmiljön samt den upplevda känslan av arbetstillfredsställelse och produktivitet.

Tack!

Jag vill framföra ett tack till de personer som ställt upp för intervjuer på Skanska, men även till min handledare Stefan Schedin för vägledning och stöd under uppsatsen. Vidare vill jag även passa på att tacka mina studiekamrater för hjälp och stöd i perioder som varit tunga. Slutligen vill jag tacka min sambo som alltid funnits vid min sida. Tack!

Marcus Jildenstål Svedberg

2015-05-24

Innehållsförteckning

1: INLEDNING.....	6
1.1: Syfte, och frågeställningar.....	7
1.2: Bakgrund	7
1.2.1: Skanska	8
1.2.4: Öppet kontorslandskap	8
1.2.3: Flexkontor	9
1.2.2: Aktivitetsbaserat kontor	9
2: TIDIGARE FORSKNING	10
2.1: Organisatorisk flexibilitet och psykosocial arbetsmiljö.....	10
2.3: Kontorets inverkan på arbetstillfredsställelse och produktivitet.....	11
2.4: Sammanfattande diskussion	12
3: TEORETISKA PERSPEKTIV	14
3.1: Krav-kontroll-stöd modellen	14
3.2: KASAM- känsla av sammanhang	15
3.3: Centrala begrepp	17
3.3.1: Flexibelt arbete.....	17
3.3.2: Psykosocial arbetsmiljö	17
4: METOD	19
4.1: Undersökningsansats.	19
4.2: Kvalitativa studier respektive kvantitativa studier.....	19
4.3: Urval	20
4.3.1: Val av organisation	20
4.3.2: Val av intervjupersoner	20
4.4: Tillvägagångssätt.....	20
4.4.1: Intervjuguide:.....	21
4.4.2: Genomförande och bearbetning av data.....	21
4.4.3: Validitet och reliabilitet i kvalitativ forskning.....	22
4.4.4: Forskningsetiska överväganden.....	23
5. RESULTAT OCH ANALYS	25
5.1 Förändringsprocessen.....	25
5.1.1 Från idé till verklighet	25
5.1.2 Förändringen:.....	27

5.2 Arbetstillfredsställelse, sociala relationer & produktivitet	29
5.2.1 Den psykosociala arbetsmiljön.....	29
5.2.1.1 Flexibilitet.....	30
5.2.1.2 Variation.....	31
5.2.1.3 Mellanchefer.....	32
5.2.1.4 Val av plats	33
5.2.1.5 Ingen egen plats.....	33
6: SAMMANFATTANDE SLUTDISKUSSION	35
6.1 Hur har medarbetarna upplevt förändringsprocessen?.....	35
6.2 Hur har förändringarna i den fysiska miljön påverkat upplevelsen av den psykosociala arbetsmiljön på arbetsplatsen, med avseende på sociala relationer och arbetstillfredsställelse?..	36
6.3 På vilket sätt upplever medarbetarna produktiviteten idag jämfört med tidigare?	36
6.4 Sammanfattning.....	37
6.5 Kritiska reflektioner	39
6.6 Förslag till vidare forskning	40
7: REFERENSLISTA	41
8: BILAGOR	44

1: Inledning

Detta avsnitt ger en inledande förklaring till studiens forskningsfråga, syfte och frågeställning. I bakgrunden redovisas information om det undersökta företaget. Här definieras även olika typer av kontorsutformningar, så som öppna kontorslandskap, flexkontor och aktivitetsbaserat kontor.

Idag arbetar cirka 50-80 procent av västvärldens arbetskraft på kontor (Brill 2001: 21-26 , Bodin Danielsson 2010: 9, referat i Duffy 1999). Trots de flexibla lösningar som finns idag för att människor ska kunna arbeta var som helst och när som helst, spenderar vi ändå cirka 80 procent av vår arbetstid på kontoret (Ware 2011: 4). Detta ställer höga krav på organisationer. Genom att medarbetare spenderar cirka 40 procent av sin vakna tid på arbetet pressas organisationer att komma på smarta och effektiva lösningar för utformningen av dagens kontor. Ett led i detta är att det aktivitetsbaserade kontorslandskapet¹ har börjat växa fram igen. På den svenska marknaden har allt fler organisationer valt att fokusera och tillämpa ett aktivitetsbaserat arbetssätt (Previa 2014), som benämns efter dess engelska förkortning ABW (Activity Based Working). Termen myntades först av International Business Machines Corporation (IBM) under namnet "non-territorial office" redan under 1970-talet. Kontorslösningen för ABW bryter upp de tidigare kontorshags-landskapen och erbjuder öppna lösningar, i form av zonindelningar. Arbetsuppgiften ska bestämma arbetsplatsen på kontoret för att effektivisera och inspirera verksamheter. ABW underlättas av dagens tekniska möjligheter till mobilitet genom att anställda kan välja arbetsplats efter arbetsuppgift på nya platser runt om i organisationen (MER 2013).

Problem med ABW är att gamla arbetsgrupper tvingas brytas upp och individens privata skrivbord ersätts med ett förvaringsskåp för dator, pärmar o.s.v. Den säkerhet som fanns i att ha en egen fast punkt i vardagen, i sin arbetsgrupp, ersätts istället med en interaktion med personer från andra avdelningar och enheter.

Syftet med organisationsförändringen är delvis att bryta upp gränser mellan avdelningar, men också för att arbeta mer flexibelt och gränsöverskridande (Bodin Danielsson 2010: 21, 23).

¹ Aktivitet baserade kontor (ABW) bygger på antagandet att ingen anställd "äger" eller har en tilldelad arbetsstation. Snarare ger det medarbetaren en bredare arbetsyta med olika förutbestämda aktivitetsområden som tillåter dem att utföra olika uppgifter, inklusive inläring, fokusering, samarbete samt att umgås i olika delar av kontoret

Detta för att kunna arbeta som *ett* företag med mindre uppdelningar. Skanska är ett av de företag som valt att införa ABW. Genom att börja arbeta aktivitetsbaserat hoppas organisationen att komma ett steg närmare sin vision, One Skanska.

Mycket forskning har lagts på hur det ultimata aktivitetsbaserade kontorslandskapet ska vara utformat för att uppnå effektivitet och lönsamhet för organisationer (Bodin Danielsson 2010: 20). Det aktivitetsbaserade kontoret är dock relativt outforskat vad gäller effekten av den psykosociala arbetsmiljön för hälsa och produktivitet i organisationer. En anledning till detta är att det aktivitetsbaserade kontoret är ett nytt arbetssätt (COOR 2015). Detta har bidragit till att forskning inom området ännu inte hunnit publicerats samt att studier pågår (DN 2014, Vinova 2015).

Även om ABW i modern tappning är relativt nytt har det länge pågått en diskussion kring arbetsplatsers fysiska och psykosociala arbetsmiljö där det ännu inte finns någon konsensus kring den mest optimala kontorsutformningen. Studien är relevant för området arbetsvetenskap då den tar upp, problematiserar och analyserar en förändringsprocess inverkan på den övergripande arbetsmiljön inom en organisation utifrån ett individperspektiv.

1.1: Syfte, och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka hur medarbetare på Skanska upplever förändringsprocessen och sin nuvarande arbetsmiljösituation efter införandet av det aktivitetsbaserade kontoret. Följande frågeställning har tagits fram för att uppfylla syftet.

1. Hur har medarbetarna upplevt förändringsprocessen?
2. Hur har förändringarna i den fysiska miljön påverkat upplevelsen av den psykosociala arbetsmiljön på arbetsplatsen, med avseende på sociala relationer och arbetstillfredsställelse?
3. På vilket sätt upplever medarbetarna produktiviteten idag jämfört med tidigare?

1.2: Bakgrund

Nedan presenteras studiens undersökta organisation, en beskrivning ges över det öppna kontorslandskapet, ett flexkontor samt ett aktivitetsbaserat kontor.

1.2.1: Skanska

Skanska är en multinationell byggkoncern som finns i nio länder med huvudkontor i Stockholm. Verksamheten är uppdelad i fyra grenar: bygg- och anläggningsverksamhet, bostadsutveckling, kommersiell utveckling samt infrastrukturutveckling (Skanska 2015). Ett av Skanskas uttalade mål är att vara den ledande aktören inom byggbranschen samt att bidra till att utveckla samhället genom innovativa lösningar. Här betonas det sociala och miljömässiga ansvaret med inriktning mot hållbarhet. För att möta målen var ett av stegen att själva börja arbeta mer flexibelt genom just ABW. Verksamheten påbörjade även processen att gå från papper och pärmar till att förvaring och dokumentation skulle ske elektroniskt. Satsningen på utveckling av det interna IT-systemet har också bidragit till möjligheten att arbeta mer obundet där plats och rum inte är fasta (Skanska 2015).

Skanska i Malmö flyttade hösten 2014 in i sitt nybyggda kontor vid klipporna i Hyllie där sju våningar med plats för 450 medarbetare inretts för att de anställda ska kunna arbeta aktivitetsbaserat. Skanskas övergång till ett aktivitetsbaserat kontor föranleddes bland annat av att endast cirka 40 procent av alla arbetsplatser var upptagna dagligen (Skanska 2015). De resterande 60 procenten stod tomma och var till stor del underutnyttjade. Skanska såg en chans att utnyttja den outnyttjade kontorsytan på ett bättre sätt genom att göra kontoret mer inspirerande och anpassat efter individens arbetsuppgifter. Förhoppningen var att detta skulle bidra till ett större samarbete inom organisationen och möjligheter till en lönsammare tillväxt (Skanska 2015).

1.2.4: Öppet kontorslandskap

Öppna kontorslandskap är en kontorsutformning där små, medelstora och stora rum inreds för att rymma mellan 12 och 25 personer. Skrivbord placeras så att de anställda störs så lite som möjligt i lokalerna. Portabla väggar används för att avskilja och ibland rama in enheter, i så kallade kontorshagar, för att markera rum i avdelningar. I närheten till skrivborden finns små enskilda rum samt möteslokaler. Organisationens behov av kommunikation och flexibilitet förenas på så sätt med individens önskan om arbetsro i enskilda tysta rum. Fördelen med att gå från enskilda kontor till öppna kontorslandskap är att organisationer kan få in fler personer på samma arbetsyta och öka flexibiliteten på arbetsplatsen (Bodin Danielsson 2010: 12-15).

Det öppna kontorslandskapet började införas runt 1960-talet och har sedan dess varit föremål för mycket forskning gällande utformning, arbetsmiljö, stress med mera. En anledning till att

det öppna kontorslandskapet blev så omtalat var idén om en mer demokratisk organisation utan en visuell hierarki, där anställda sitter tillsammans med arbetsledare och chefer i samma landskap (Bodin Danielsson 2010: 12-19). Varje medarbetare har egna platser där personlig utrustning så som papper, pennor, anpassade tangentbord med mera kan förvaras.

1.2.3: Flexkontor

Ett flexkontor har i regel fler medarbetare än antalet skrivbord eftersom medarbetarna delvis förväntas arbeta utanför kontoret eller vara i möten under dagen. Skrivborden räcker endast till 60-70 procent av medarbetarna, men uppdelning ser oftast olika ut beroende på organisationens behov. Den organisatoriska förändringen medför att kontorsytor kan minskas, som i sin tur minskar den totala kontorskostnaden vilket är en av de främsta anledningarna till att införa flexkontor (Bodin Danielsson 2005: 26-27). Här har de anställda inte några egna platser, utan det är den som kommer in först som får välja bord först för dagen. En förutsättning för att kunna arbeta i flexkontor är en utveckling av det interna IT-systemet där medarbetarna kan logga in på sin personliga dator från alla skrivbord på kontoret samt utanför arbetsplatsen.

1.2.2: Aktivitetsbaserat kontor

Det finns många likheter mellan ett flexkontor och ett aktivitetsbaserat kontor, vilket gör att begreppen kan förväxlas. Ett aktivitetsbaserat kontorslandskap är en öppen kontorsyta där arbetsplatserna är anpassade efter arbetsuppgifterna och ingen medarbetare har ett eget skrivbord. Istället har varje medarbetare ett eget privat förvaringsskåp där tillhörigheter så som: dator, pärmar, jacka o.s.v. kan förvaras. Kontoret är normalt uppdelat i tre zoner. Dessa är anpassade efter de olika aktiviteterna: en lugn zon, en mellanzon och en aktiv zon. I den aktiva zonen uppmuntras interaktion mellan medarbetare och diskussioner, både för dem som arbetar enskilt och för dem som arbetar i grupp. I mellanzonen sitter kollegor bredvid varandra och arbetar likt i ett öppet kontorslandskap. I den lugna zonen sker arbetet individuellt i en tyst miljö där hög koncentration krävs. Baserat på vilken typ av aktivitet/ arbetsuppgift som är aktuell för stunden har medarbetare chans att välja vilken miljö som passar bäst. De olika zonerna erbjuder olika miljöer efter arbetets art och uppmuntrar till variation i vardagen. De öppna ytorna är inredda med skrivbord och olika typer av soffgrupper som medarbetarna delar på. Här finns även loungemiljöer och ståbord. Bland de stängda ytorna finns enskilda rum för tankeverksamhet som kräver koncentration samt alltifrån små till stora mötesrum för två eller fler personer i olika former (MER 2015).

2: Tidigare forskning

I detta avsnitt följer en redogörelse för tidigare forskning som är baserade på två olika studier. I dessa har individen i det flexibla kontoret studerats på två olika sätt, och har genererat två olika svar, vilket gör dem intressanta för denna studie. Studierna utgår från kontorets utformning och hur det i sin tur påverkar bland annat arbetsmotivation och arbetstillfredsställelse.

2.1: Organisatorisk flexibilitet och psykosocial arbetsmiljö

I avhandlingen *The Office* (2010) studerade Christina Bodin Danielsson kontorsmiljöns påverkan på anställda utifrån sex olika kategorier. Av dessa är bland annat välbefinnande, hälsa och arbetstillfredsställelse relevanta för denna uppsats. Bodin Danielssons avhandling bygger både på en kvalitativ och en kvantitativ metod med ett tvärvetenskapligt angreppssätt. 491 kontorsanställda från tjugosex företag/kontorsavdelningar ingick i studien. Avhandlingen behandlar inte ABW som direkt term utan studerar snarare andra typer av kontorsmiljöer där flexkontor är den närmaste benämningen efterföljt av öppna kontorslandskap. Det finns en otydlighet i definitionen av begreppen vad som är ett flexkontor och vad som är ett aktivitetsbaserat kontor. Det senare avser att stimulera variation och produktivitet snarare än neddragning av kontorets storlek (AVEX 2015). Dock finns det forskare som menar att ABW är ett annat ord för flexkontor då det anses vara ett paraplybegrepp (jmf Toivonen 2015: 19-21).

I avhandlingen använder sig Bodin Danielsson av Karasek och Theorells krav-kontroll-stödmodell (se teoriavsnittet) för att redogöra för hur individen reagerar vid stressande arbete på ett flexkontor. Personer arbetar mer och längre dagar på kontoret idag, vilket har bidragit till att arbetsmiljön på och utformningen av kontoret har blivit allt viktigare. Samhället i kombination med tekniken har genomgått en snabb utveckling. Individen måste ständigt prestera på topp i och med att företag effektiviserar och förkortar ledtider, då samhället efterfrågar snabbare leveranser. Detta har visat öka stressnivå hos medarbetarna (Bodin Danielsson 2010: 9). Det gränslösa arbetet har genom teknikens utveckling under 1990-talet vuxit fram genom att arbetet idag kan utföras oberoende av plats och rum. Trots möjligheten att arbeta utanför kontoret visar studier som Bodin Danielssons (2010: 8-10) att arbetet fortfarande utförs i kontorsmiljö vilket även stöds i James P. Ware's studie (jmf Ware 2011: 3-5).

Det finns en klar koppling mellan medarbetarnas hälsa, välmående och arbetsprestation i relation till arbetsplatsens fysiska och psykosociala arbetsmiljö, enligt Bodin Danielssons studie. Individens psykosociala hälsa kan i längden påverkas negativt i det öppna kontorslandskapet, där buller och stressrelaterade faktorer är mest framträdande (Bodin Danielsson 2010: 72). Resultatet visade även att flexkontor tillsammans med egna rum var de kontor som var mest hälsosamma och skapade störst känsla av trivsel och välmående. Det ska dock påpekas att implementeringsprocessen vid införandet av flexkontor samt chefens engagemang var av stor betydelse för hur kontorsförändringen tagits emot. Mottagandet hade en direkt inverkan på den psykosociala arbetsmiljön (Bodin Danielsson 2010: 15-16, 83-84).

Bodin Danielssons studie ger förutsättningar för att få en förståelse kring vilka olika faktorer som påverkar individen på arbetet och hur denne uppfattar den övergripande arbetsmiljön på en arbetsplats. Studien tar även upp inom vilka områden individen upplever god hälsa, välbefinnande och arbetstillfredsställelse vid implementering av nya kontorsutformningar.

2.3: Kontorets inverkan på arbetstillfredsställelse och produktivitet

I artikeln *"The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support"* beskriver De Been och Beijer (2014) kontorsutformningens påverkan på produktivitet och arbetstillfredsställelse. Studien bygger på enkätsvar från 11 799 respondenter som arbetar i egna rum, flexkontor eller combikontor (De Been och Beijer 2014: 142). Undersökningen påvisade en signifikant korrelation mellan kontorsutformningen och dess inverkan på produktivitet och arbetstillfredsställelse. Egna rum var avvikande i studien som det kontorsformat som gav högst känsla av produktivitet och arbetstillfredsställelse bland de tre kontorsformaten. I flexkontor och combikontor² går det inte att utföra kontorsarbete i en lugn och ostörd miljö, enligt De Been och Beijers studie (2014: 142-144). Att leta efter tillgängliga skrivbord varje morgon uppfattades även som stressfullt och frustrerande, speciellt då kontoret var fullsatt (De Been och Beijer 2014: 152-153). Att inte ha ett eget skrivbord sågs som ytterligare ett hinder för individen då denne därmed inte har en fast punkt på kontoret bland sina kollegor. I och med detta skapades en distansering mellan arbetsgrupper där en sämre sammanhållning och kommunikation uppstod inom enheter och avdelningar.

² Här kombineras fördelar med egna rum och öppna kontorslandskap där små rum placeras runt om ett stort gemensamt öppet rum. Detta för att främja samarbete (arbetsmiljöverket 2015).

De Been och Beijers studie ger en annan aspekt av ABW än Bodin Danielssons studie där samma undersökta faktorer kan uppfattas som framgångsfaktorer istället för stress- och orosmoment. Studien visar på att det kan föreligga en problematik vid implementering av en ny typ av kontorsutformning där inte individen och dess arbete sätts i centrum, utan snarare var arbetet ska utföras. De Been och Beijer (2014: 153) beskriver vidare att flexkontor och combikontor kan vara effektiva för att dra ner på kostnad och kontorsyta. Det föreligger dock i många fall en negativ följd i form ett upplevt produktivitetstapp samt minskad arbetstillfredsställelse hos medarbetarna.

I organisationers strävan att uppnå mer kostnadseffektiva, inspirerande och produktiva arbetsplatser förbises det att anpassa förändringen till organisationen och inte anpassa organisationen till förändringen (De Been och Beijer 2014: 153-155). Beroende på enheters arbetssätt kan inte en generell kontorsutformning införas. Vissa enheter behöver sitta enskilt i en tyst miljö för att kunna arbeta, då arbetsuppgifterna kan kräva hög koncentration. Andra delar av organisationen kan behöva en hög grad av interaktion och kommunikation mellan varandra där tysta enskilda arbetsplatser inte är att föredra. Att kunna tillgodose och organisera en kontorsförändring som är anpassad till hela organisationen är en av de stora utmaningarna vid en förändring. Innan organisationer implementerar ett nytt arbetssätt måste kostnader och fördelar nog vägas mot varandra, där individens arbetstillfredsställelse och produktivitet måste räknas in. De Been och Beijer (2014: 153) menar därför att organisationer har ett stort och viktigt ansvar att kunna möta enheters önskemål och tankar inför och under en förändringsprocess.

2.4: Sammanfattande diskussion

Det finns studier inom flexibla kontorsutformningar som tar upp den fysiska och psykosociala arbetsmiljön, dock utifrån ett arkitektoriskt perspektiv och om flexkontors utformning (jmf Brimson 1991). Vidare finns det studier om hur ett aktivitetsbaserat kontor ska utformas och inredas (jmf Pennanen 2004). De två tidigare beskrivna studierna ger en grundläggande bild för att förstå en viss del av den problematik som kan uppkomma när organisationer ska implementera en ny typ av arbetssätt. Vidare bidrar de med en förklaring till hur den psykosociala arbetsmiljön kan vara av betydelse gällande arbetstillfredsställelse och hälsa, vilket är vad denna studie tillsammans med de teorier som presenteras nedan vill uppnå.

Studierna som presenterats ovan ger två olika bilder inom ett och samma område, vilket gör dem relevanta och betydelsefulla att studera. Då denna studie vill undersöka respondenternas upplevelser av en förändrad arbetsmiljö kan den tidigare forskningen bistå med ytterligare en dimension av respondenternas berättelser vid analysen av det empiriska materialet.

En av anledningarna till att studierna skiljer sig åt så pass mycket kan vara att de är utförda i två olika länder. De Been och Beijers studie är utförd i Holland där det flexibla kontoret infördes redan i mitten på 1990-talet. Bodin Danielssons studie är genomförd i Sverige där majoriteten av alla organisationer fortfarande arbetar i öppna kontorslandskap och kunskapen kring flexibla kontor inte är lika stor. Detta kan medföra att de studerade områdena i studierna resulterade i olika upplevelser trots att ingången för dem utgår ifrån liknande premisser.

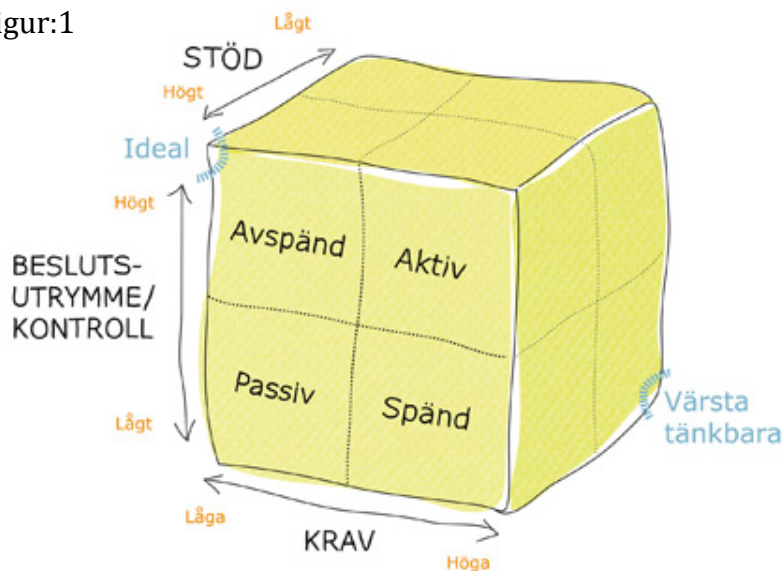
3: Teoretiska perspektiv

Detta avsnitt presenterar krav-kontroll-stöd modellen, KASAM samt för studien centrala begrepp. De nämnda teorierna är studiens ramverk vid senare analys och diskussion av studiens resultat.

3.1: Krav-kontroll-stöd modellen

Krav-kontroll-modellen utvecklades av Robert Karasek under 1970-talet. Modellen bygger på idén att arbetets struktur och karaktär kan påverka individens hälsa. Här definieras två dimensioner, vilka är arbetets krav som innefattar den insats eller ansträngning arbetet kräver samt kontroll som beskriver de möjligheter individen själv har att påverka och fatta beslut i det dagliga arbetet (Karasek & Theorell 1990: 31-35). Modellen utvecklades senare tillsammans med Töres Theorell där ytterligare en variabel lades till, vilket är socialt stöd. Det

Figur:1



sociala stödet innefattar stöd och hjälp från chefer, kollegor samt människor i ens närhet. Den nya modellen med krav, kontroll och socialt stöd kan nu på ett lättare sätt kopplas till arbetsplatser när man ska studera olika psykosociala förhållanden. Modellen påvisar att höga krav tillsammans med lågt

beslutsutrymme ger en ökad risk för fysisk och psykosocial ohälsa på arbetsplatser (Karasek & Theorell, 1990: 37-40). Upplever medarbetarna ett svagt socialt stöd från chefer och kollegor finns risk för att denne blir ISO-spänd (ett spänt arbete med avsaknad av stöd) vilket skapar en ohälsosam arbetsmiljö (se figur 1). När medarbetaren hamnar i ett sådant tillstånd ökar risken dramatiskt för stress och stressrelaterade sjukdomar. Det ska dock påpekas att medarbetarna klarar av, enligt modellen, att hantera höga krav om kontrollen är hög samt om personen får ett bra socialt stöd från kollegor och chefer. Höga krav tillsammans med hög kontroll skapar, enligt modellen, en effektiv medarbetare (Karasek & Theorell, 1990: 31-40).

De höga kraven kan dock många gånger överstiga individens möjligheter till kontroll över situationen. Detta kan också leda till ohälsa, om det sociala stödet inte har en lika stor inverkan. Dessa tre beskrivna dimensioner kan många gånger anpassas och förbättras vid behov genom förändringar på arbetsplatsen (Theorell 2003: 18-20).

Modellen blir intressant för studien då kraven på arbetet blir större (förändringen av arbetssättet) i kombination med att kontrollen minskas (var arbetet ska utföras) samt det ökade alternativt minskade sociala stödet från chefer och kollegor.

Det sociala stödet som tillägg bidrar till att få en större förståelse för medarbetarnas interaktion på arbetsplatsen samt de sociala relationerna. Tidigare fokuserade modellen på individens arbete och dess arbetsuppgifter där det sociala tillägget i modellen nu ger ytterligare en dimension av individen på arbetet. Genom en större förståelse för de sociala relationerna kan modellen nu bidra till att utvärdera den psykosociala arbetsmiljön på en arbetsplats, vilket är vad denna studie vill uppnå.

3.2: KASAM- känsla av sammanhang

KASAM används här som en del i att studera de organisatoriska strukturer som finns på en arbetsplats som inverkar på den psykosociala hälsan hos medarbetarna. Modellen ger en bild av hur individen reagerar samt hanterar den fysiska och psykosociala omgivningen i vissa situationer vilket gör KASAM till ett relevant verktyg för denna studie.

Känsla av sammanhang (KASAM) är ett begrepp som utvecklades inom psykologin av Aaron Antonovsky på 60-talet och ger en bild av individens hälsotillstånd. Antonovsky (1987: 43-44) identifierade tre centrala begrepp vid användandet av KASAM som blir avgörande vid en prediktion av individens hälsotillstånd. *Begriplighet* - Människor vill ha regelbundenhet och struktur i sina liv. Det handlar om hur vi uppfattar sammanhängande strukturer, information som är ordnad snarare än slumpmässig och oförklarliga ting i en oordnad värld (Antonovsky 1987:44). *Hanterbarhet* - inkluderar de resurser som står till individens förfogande vid oförutsedda händelser. Det kan vara individens egna resurser eller resurser hos personer som står individen nära och som uppfattas som pålitliga. Människor som kan hantera dessa resurser blir mer motståndskraftiga emot ohälsa (Antonovsky 1987:45). *Meningsfullhet* - De utmaningar människor ställs inför ska vara värda att investera energi i. De människor som hittar det

meningsfulla i olyckliga händelser som de ställs inför tenderar att må bättre än de som inte gör det (Antonovsky 1987: 45-46).

Kopplat till psykososial arbetsmiljö i arbetslivet kan kravet på *begriplighet* uppfyllas genom kunskap om företag, erkännande från chefer och medarbetare. Behovet av *hanterbarhet* kan i viss mån uppfyllas genom stöd från omgivningen inom organisationen, tillgång till bra utrustning, men även möjligheten att påverka arbetet och arbetets art genom bland annat kompetensutveckling. Goda relationer till arbetskamrater, gemensamma värderingar med tydligt uppsatta mål kan tyckas verka positivt för en god arbetsmiljö där individen kan känna *meningsfullhet* på arbetet.

Enligt Aaron Antonovsky (1987: 16-19) är människan aldrig helt frisk eller sjuk utan rör sig ständigt mellan dessa två pooler. KASAM mäts beroende på var individen befinner sig mellan de två poolerna (Antonovsky 1987: 16-19). Hög eller låg grad KASAM på alla tre faktorer (begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet) gör prediktionen stabil. Förändras däremot någon av faktorerna ex. låg-låg-hög alternativt hög-låg-hög blir prediktionen ohälsosam i en viss skala (se figur: 2). Antonovskys modell kan enligt Hanson (2004: 108) bidra till att förklara hälsan hos medarbetare på en arbetsplats genom att fungera som en strategi och förklaringsmodell. Hansson (2004: 111) förklarar vidare att KASAMS tre huvudkomponenter meningsfullhet, hanterbarhet och begriplighet bidrar som en generell resurs till att hantera och förklara stress i relation till fysisk och psykisk ohälsa.

Figur: 2

Bedömning av KASAM				
Typ	Begriplighet	Hanterbarhet	Meningsfullhet	Prediktion
1	Hög	Hög	Hög	Stabil
2	Låg	Hög	Hög	Ovanlig
3	Hög	Låg	Hög	Press uppåt
4	Låg	Låg	Hög	Press uppåt
5	Hög	Hög	Låg	Press nedåt
6	Hög	Låg	Låg	Press nedåt
7	Låg	Hög	Låg	Ovanlig
8	Låg	Låg	Låg	Stabil

3.3: Centrala begrepp

Flexibelt arbete och psykosocial arbetsmiljö är två olika begrepp som är viktiga för att få en djupare förståelse kring organisationers planering och utförande av nya kontor. Begreppen ger även en bättre förutsättning för att förstå den tidigare forskningen och de utvalda teorierna.

3.3.1: Flexibelt arbete

Flexibelt arbete innefattar många olika tolkningar och uppfattningar beroende på om man pratar om flexibilitet på organisations-, individ- eller på samhällsnivå. Denna studie kommer att använda begreppet som en generell term utifrån de tre nämnda nivåerna. Detta för att kunna ge en förklaring till hur beslut och förändringar i omvärlden avspeglar organisatoriska förändringar där individen snabbt måste kunna ställa om.

Hansson (2004: 2) skriver att de rådande omvärldsförhållanden präglas av snabb teknisk utveckling där stark konkurrens inom branscher driver fram flexibla lösningar hos organisationer. Förändring och anpassning till arbetsmarknaden är att betrakta som en livsavgörande nödvändighet för organisationer idag. Den flexibilitet vi ofta refererar till idag, menar Hanson (2004: 2), kännetecknas av "decentraliserade beslutsprocesser, avreglering och arbetsuppgifter med hög grad av komplexitet som ger individen större ansvar och möjligheter att själv styra över arbetet". Samtidigt visar dock arbetsmiljöundersökningar att medarbetare upplever att de har mindre inflytande och kontroll över sitt arbete idag jämfört med tidigare (jmf Nilsson 2011).

3.3.2: Psykosocial arbetsmiljö

Den psykosociala arbetsmiljön innefattas av en mängd olika aspekter och inriktningar vilket inte gör den helt lätt att definiera. Forskare använder begreppet för att beskriva orsaksförhållanden i individens omgivning och hur individen tolkar och uppfattar upplevelser och beteenden. Vanligtvis används dock psykosocial arbetsmiljö som en term för att beskriva samspelet mellan individ och miljö (Lennéer Axelsson, Thylefors 2005: 24-26, 31). Den psykosociala arbetsmiljön kommer i denna studie att främst beröra och användas i relation till produktivitet, arbetstillfredsställelse och sociala relationer. Här kan individens fysiska och psykiska välmående i stor utsträckning bindas till hennes övergripande miljö. Där utgör arbetsmiljön en stor del, då individen spenderar majoriteten av sin tid på en arbetsplats, "Vi är varandras arbetsmiljö" (Lennéer Axelsson & Thylefors 2005: 24-26, 31).

Det finns ett komplext samspel mellan den fysiska och psykosociala arbetsmiljön samt kringliggande sociala belastningar inom varje arbetsplats (Lennéer Axelsson & Thylefors 2005: 19-20) (jmf Karasek & Theorell 1990: 31-40). Lennéer Axelsson och Thylefors (2005: 23) beskriver vikten av det sociala stödet från medarbetare och chefer i form av praktisk och känslomässig hjälp vilket minskar risken för ohälsa. Goda sociala relationer på arbetsplatsen är en viktig del i att utveckla det sociala umgänget mellan individerna. En bra psykosocial arbetsmiljö kräver, tillsammans med andra faktorer, ett personligt ansvar för att upprätthålla en god kultur inom organisationen (Eriksson & Larsson 2009: 147-150). Människor har ett behov av att känna tillhörighet och trygghet tillsammans med andra på arbetsplatsen men även att få bekräftelse då människan har behovet av att prestera, uppleva självkänsla och identitet i egna och andras ögon (Lennéer Axelsson Thylefors 2005: 31-35). Den psykosociala arbetsmiljön används som ett centralt begrepp genom studien för att belysa och förklara, tillsammans med teorierna, de strukturer som finns på arbetsplatsen och på vilket sätt de bidrar till att analysera arbetsmiljön.

4: Metod

I detta avsnitt redogörs för uppsatsens metodval. Här beskrivs på vilket sätt det empiriska datamaterialet inhämtats och bearbetats för att kunna besvara uppsatsens syfte.

4.1: Undersökningsansats.

Studien tar avstamp i ett hermeneutiskt förhållningssätt med ett induktivt angreppssätt där studien utgår från empirin och träder in i teorin. Arbetet inleddes med en ingående litteraturstudie genom att studera tidigare forskning inom det undersökta ämnet. Det teoretiska materialet är på detta sätt baserat på artiklar, avhandlingar och böcker med en teoridel som har en direkt och en indirekt anknytning till det aktivitetsbaserade kontoret.

4.2: Kvalitativa studier respektive kvantitativa studier.

Denna studie bygger på ett kvalitativt angreppssätt med semistrukturerade intervjuer av anställda på Skanska. En studie där enklare frågor ställs för att kunna få en djupare förståelse och kunskap kallas för en kvalitativ studie. En kvantitativ studie däremot är inriktad mot ett utförande av siffermässiga mätmetoder på det sociala livet. De kvantitativa studierna syftar oftast till att nå ut till en större grupp där data sammanställs i form av siffror som bearbetas, tolkas och sätts i relation till varandra för leda fram till en slutsats (Bryman 2008: 371-373).

Utifrån vad denna uppsats ska undersöka blir det lämpligt att använda sig av en kvalitativ metod. Eftersom studien syftar till att få en deskriptiv bild av medarbetarnas sociala verklighet och upplevelser valdes ett semistrukturerat kvalitativt upplägg för intervjugenomförandet. Detta då den kvalitativa metoden ger upphov till en mer djupgående undersökning där vikten läggs på empiriska erfarenheter med fokus på individens tolkningar och uppfattningar (Bryman 2008: 206, 215), vilket är utgångspunkten i studien då syftet är att undersöka medarbetarnas perspektiv. Den semistrukturerade metoden är flexibel då den ger utrymme för avvikelser i intervjuerna och även ger plats för följdfrågor. Respondenten kan därmed presentera områden som denne anser viktiga och relevanta som går utanför forskarens olika förutbestämda teman i intervjuguiden (se bilaga A och B).

4.3: Urval

Nedan ges en förklaring varför studien genomfördes på Skanska samt en förklaring till hur urvalet av respondenterna genomfördes.

4.3.1: Val av organisation

Det finns idag ett antal stora organisationer i Sverige som arbetar aktivitetsbaserat fullt ut, bland annat Försäkringskassa, Vasakronan, Microsoft och Skanska med flera (MER 2015). Både på Försäkringskassan i Stockholm och på Vasakronan hade undersökningar genomförts internt där organisationerna var relativt mättade gällande intervjuer och enkäter. Jag tog kontakt med designföretaget MER som berättade om Skanskas övergång. En kontorsansvarig på Skanska i Stockholm hänvisade sedan vidare till kontoret i Malmö som precis hade genomfört en övergång till ABW där studien sedan utfördes. Valet att genomföra studien på Skanska betydde delvis att respondenterna inte färgats av tidigare undersökningar samt att övergången till det nya arbetssättet nyligen genomförts. Medarbetarna hade på så sätt det gamla kontoret tydligt i minnet vilket sågs kunna ge en klar bild över de strukturella skillnader som de olika arbetssätten innebär.

4.3.2: Val av intervjupersoner

Studien bygger på intervjuer med sju respondenter från Skanskas kontor i Malmö. I studien används ett målstyrt urval, vilket är ett ickesannorlikhetsurval där syftet inte är att välja respondenter slumpvis utan urvalet är styrt (Bryman 2008: 434-435). Detta görs för att kunna välja respondenter från olika avdelningar på olika nivåer i organisationen. Eftersom studien vill undersöka medarbetarnas arbetsmiljösituation valdes Skanskas medarbetare som respondentgrupp. Respondenterna valdes ut efter bland annat inflytande i förändringsprocessen för att få en bild av hur arbetet genomförts från idé till implementering. Vidare valdes respondenter ut efter avdelning för att få en variation i olika avdelningars arbetssätt i relation till ABW. Till sist valdes en kontorsansvarig för att få rätt information om hur det kontinuerliga arbetet för kontorsförbättringar ser ut. Totalt intervjuades en kontorsansvarig, två implementeringsansvariga och fyra medarbetare. Av dessa fyra var: en projekteringsledare, en miljösamordnare, en utvecklingschef samt en marknadsansvarig.

4.4: Tillvägagångssätt

Under denna del beskrivs studiens tillvägagångssätt genom bland annat utformning av intervjuguiden, genomförande och bearbetning av data samt etiska överväganden.

4.4.1: Intervjuguide:

Studien har som tidigare beskrivits använt en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjufrågor. Inför intervjuerna sammanställdes två intervjuguider med fyra specifika teman. Intervjuguiden delades upp i teman för att på ett lättare sätt kunna ställa frågor inom de berörda områdena, men även underlätta vid analysarbetet av det empiriska materialet. Dessa teman var; förändringsprocessen och arbetstillfredsställelse, sociala relationer samt produktivitet. En av intervjuguiderna var avsedda för implementeringsansvariga och den andra för de som ej varit drivande i förändringen. Detta för att få en större inblick i arbetet runt omkring ABW, både innan och under införandet.

Den tidigare litteraturstudien som genomfördes bidrog till en djupare förståelse inom studiens område, för att så kvalificerade följdfrågor som möjligt kunde ställas under intervjuernas gång samt bidrog till utformningen av intervjuguidens olika teman. Vid utformningen av intervjuguiderna togs egna värderingar och förutfattade meningar bort i så hög grad som möjligt för att i minsta möjliga mån påverka det empiriska materialet. Genom att använda sig av en intervjuguide kan forskaren på ett lättare sätt förhålla sig neutral till frågorna där ledande frågor i så stor mån som möjligt kan undvikas. Vidare bidrar det även till att intervjuerna inte tappar den röda tråden (Bryman 2008: 419-421).

4.4.2: Genomförande och bearbetning av data

Vid den första kontakten med respondenterna informerades de om studiens forskningsfråga, varför de blev intervjuade samt vilket universitet studien skrivs på. Innan intervjuerna började gav respondenterna sitt medgivande att intervjun skulle spelas in för att senare transkriberas. Detta underlättar för forskaren då denna inte behöver skriva ner intervjun under intervjutillfället men även för respondenten där ett distraktionsmoment utesluts (Bryman 2008: 428-332). Det är av stor vikt att spela in intervjuer och transkribera materialet för att undvika eventuella missförstånd och misstag (Bryman 2008: 428-429). Inspelning och transkriberingen medför även att en noggrannare analys av det empiriska materialet kan göras där omedvetna tolkningar kan förhindras i så hög mån som möjligt (Bryman 2008: 430).

Då det undersökta företaget är beläget på annan ort valdes två dagar ut för intervjuerna. Respondenterna fick själva bestämma plats och dag utifrån de två förutbestämda dagarna. Alla intervjuer genomfördes på Skanskas kontor i Malmö i olika miljöer däribland stängda mötesrum och loungemiljöer. Anledning till att intervjuerna genomfördes på respektive

respondents utvalda miljö är att de själva skulle känna sig bekväma med att delge personlig information (jmf Kvale och Brinkman 2009: 128-131 och Bryman 2008: 421). Intervjuerna varade i 30-50 minuter med ett snitt på 44 minuter.

Under intervjuerna användes intervjuguiden som ett stöd för att intervjun inte skulle komma för långt ifrån ämnet, likt Bryman (2008: 419-422) redogör för. Frågorna ställdes utifrån dess exakta formulering för att i så låg grad som möjligt styra respondenterna dock var ordningen på frågorna flexibla. Forskaren måste kunna vara flexibel i sin roll som intervjuare där ordningen på frågorna underkastar sig respondentens berättelse (Bryman 2008: 414-419, 430).

Utifrån respondenternas berättelser ställdes följdfrågor då svar skulle förtydligas, utvecklas eller förklaras mer i detalj. Exempel på följdfrågor kunde vara; *”Varför tror du att du kände så? Vill du förklara mer? Hur skulle du vilja ha det istället?”*

Efter intervjuernas genomförande transkriberades det empiriska materialet som en del i förberedelsen inför analysarbetet. Därefter spelades intervjuerna upp igen för att säkerställa att dessa återgavs korrekt under transkriberingen för att minska risken för eventuella felskrivningar och missförstånd. Vidare lästes intervjuerna igenom noggrant där viktig och relevant information för studien markerades vilket gjordes i en intervju åt gången. De markerade styckena sorterades in under olika teman, som har en direkt koppling till studiens frågeställning, för att få en god överblick och kunna se samband och olikheter mellan de olika respondenternas svar. Bearbetning av det empiriska materialet har på detta sätt bidragit till att minska eventuella snedvridningar av respondenternas svar i så stor mån som möjligt vilket ökar studiens tillförlitlighet (se avsnitt 4.4.3). De sammanställda styckena kopplades sedan till teori och tidigare forskning vilket integrerats löpande under resultat- och analysavsnittet.

4.4.3: Validitet och reliabilitet i kvalitativ forskning

Validitet och reliabilitet kännetecknar traditionellt sett en kvantitativ studies kvalitet, men det har även utvecklats alternativa begrepp till validitet och reliabilitet i syfte att göra dessa mer anpassade till att bedöma en kvalitativ studie (Bryman 2008: 351-352). Det finns olika begrepp för bedömning av kvalitativa studies kvalitet bland annat genom en studies tillförlitlighet och äkthet. Tillförlitligheten innehåller fyra delkriterier vilka är trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och möjlighet till att styrka och konfirmera (Bryman 2008: 353-358).

Studien har följt de regler och riktlinjer för uppsatsskrivning som förmedlas av Göteborgs

Universitet samt genom forskningslitteraturen. Vidare innehåller studien en fullständig redogörelse av varje moment i forskningsprocessen: Studiens tillvägagångssätt, syfte, slutsatser samt val av intervjupersoner och organisation. Bearbetning av det empiriska materialet har vidare varit tydligt presenterat. Studiens trovärdighet kan tänkas minska på ett sätt genom att det empiriska materialet inte har validerats av respondenterna (Bryman 2008: 151-158). Det ska dock påpekas att det empiriska materialet spelats in under intervjuerna för att kunna minska eventuella missförstånd och feltolkningar vilket till viss del kan tänkas öka trovärdigheten.

Studien har inte för avsikt att ge en generaliserbar bild över hela organisationen. Den syftar istället till att belysa individers upplevelser av det aktivitetsbaserade kontoret. Organisationer som genomgår liknande förändringsprocesser kommer därmed kunna dra nytta av studien. Ingen förändring är den andra lik, dock kan studien fungera som en bit i det stora pusslet som måste läggas. Studien vill belysa de positiva och negativa förutsättningar det nya arbetssättet har betytt för de intervjuade. Detta gör att överförbarheten blir relativt låg i termer av generaliserbarhet, dock ökar den på ett sätt genom en redogörelse för respondenternas sociala verklighet (Bryman 2008: 353-358).

Inför studiens start hade en ingående litteraturstudie genomförts där en bred kunskap kring konceptet bildats. Studien har i största möjliga mån försökt förhålla sig neutral vid bearbetning av det empiriska materialet. Författaren har genom studien försökt vara så objektiv som möjligt, trots att det kvalitativa upplägget är ett subjektivt angreppssätt (Bryman 2008: 354-356).

För att stärka studiens tillförlitlighet och äkthet har samtliga ovanstående åtgärder vidtagits

4.4.4: Forskningsetiska överväganden

Det finns enligt Bryman (2008: 131) viktiga frågor rörande etiska ställningstaganden vilka är, *frivillighet, integritet, konfidentialitet* och *anonymitet* rörande de individer som deltar i en undersökning. Vidare förklarar Bryman (2008: 131) etiska principer som bör följas vid svensk forskning som bland annat berör informationskravet. Detta innebär att forskaren ska informera respondenterna om studiens syfte och problemområde innan intervjuerna, vilket ligger i linje med studiens genomförande. En kort redogörelse av studiens syfte och problemområden förmedlades vid första kontakten samt vid intervjutillfället. Vidare förtydligades informationen att deltagandet skulle vara frivilligt innan intervjuerna

genomfördes. Bryman (2008: 131-133) benämner detta som samtyckeskrevet där även frågor och funderingar som respondenterna hade innan intervjun diskuterades. Deltagandet har på så vis varit helt fritt där ingen blivit tvingad att medverka. Respondenterna har även haft möjlighet till att kunnat avbryta sitt deltagande när som helst, innan och under intervjun. Vidare har det empiriska materialet behandlats efter konfidentialitetskravet. Resultatet och intervjuerna har inte diskuterats med någon annan än handledaren som även tagit del av delar av transkriberingarna. Vidare förklarar Vetenskapsrådet (1990: 12-13) att respondenternas uppgifter och utsagor inte ska gå att spåra i studien. Alla respondenter ville vara anonyma i studien där de benämns som ”respondenten, respondenterna” genomgående i hela studien. Personerna gav dock sitt medgivande att skriva ut vad för typ av yrkesroll de har.

5. Resultat och analys

Under detta avsnitt kommer det empiriska materialet presenterats utifrån två huvudteman vilka är förändringsprocessen samt arbetstillfredsställelse, sociala relationer och produktivitet. Tidigare forskning och teori kommer att vävas in löpande genom texten.

5.1 Förändringsprocessen

Under denna del kommer studien att behandla respondenternas upplevelser kring förändringen från idé till implementering. Här betonas vikten av uppfattning av implementeringsprocessen samt att en förändring tar tid att rota sig inom organisationen.

5.1.1 Från idé till verklighet.

Idén till ABW kom för 3 år sedan vilket resulterade i en aktivitetsbaserad pilotavdelning på Skanska Öresund fastighetsavdelning på Skanskas kontor i Malmö. En av de implementeringsansvariga berättade att en förändring var nödvändig då Skanska bland annat säljer aktivitetsbaserade kontorslösningar där organisationen måste leva som man lär. Vidare menade respondenten att Skanska är en flexibel organisation som sväller och krymper. Detta styrs genom vad för typ av projekt som är igång, med andra ord hur många som är ute på byggen och hur många som faktiskt sitter på kontoret. Interna siffror visade att 60 procent av skrivborden stod tomma från och till. Ett beslut på centralnivå i Stockholm blev avgörande för att en förändring skulle bli av. Den organisatoriska förändringen medförde att kontoret flyttades, ytor kunde sparas in, de interna IT-systemen förnyades samt att den totala kontorskostnaden per arbetsplats kunde minskas.

Efter beslutet att kontoret skulle flyttas anordnades ett antal workshops. Under dessa fick medarbetarna komma med synpunkter på hur de ville att deras avdelning skulle utformas, hur de uppfattade det nya arbetssättet samt vad för typ av problematik och osäkerhet som fanns innan flytten. Det är viktigt att involvera hela organisationen tidigt i processen för att skapa förtroende och delaktighet hos medarbetarna för att en förändring ska tas emot positivt (Bodin Danielsson 2010: 59). Vidare menar även Antonovsky (1987: 45-48) att en engagerad medarbetare ser mer positivt på förändringar där en större meningsfullhet skapas. Tydligt uppsatta mål och engagemang bidrar till en hälsosammare uppfattning av den psykosociala arbetsmiljön i enlighet med KASAM. Respondenterna och alla andra på kontoret förbereddes initialt genom information om förändringen via intranätet och mail. Vidare förklarar en av respondenterna att varje enhet fick gå in i pilotavdelning och prova på att arbeta

aktivitetsbaserat under några dagar för att se hur det fungerar i praktiken. Även studiebesök vid de nya lokalerna anordnades så att medarbetarna fick chansen att följa processen från grunden till färdiga lokaler. Respondenterna berättade även att de fått värdefull information innan förändringen. Två av respondenterna berättade att de varit mycket aktiva i förändringen genom att vara flyttansvariga för sina enheter, där de fungerat som en fadder genom att stötta och informera sina kollegor under hela processen.

Alla deltog inte på informationsträffarna och studiebesöken. En anledning till detta var att deltagandet på dessa var frivilligt, enligt en av de implementeringsansvariga. Riskanalysen som genomfördes inför implementeringen kunde även den gjorts på ett annat sätt, berättar hon. Detta för att få en större förståelse kring de orosmoment som förelåg vid övergångsfasen och arbetat med dem direkt för att förhindra eventuella missförstånd som dykt upp under processen:

Det går inte att tvinga in någon i pilotavdelningen, men med facit i hand kunde det gjorts på ett annat sätt.

Förändringen är relativt unik eftersom organisationen valde att börja arbeta aktivitetsbaserat till etthundra procent direkt vid flytten, menar en av respondenterna. Detta bidrog till att de som inte var beredda på förändringen fick det väldigt tufft den första tiden. Bodin Danielsson (2010: 49-51) menar att det många gånger föreligger ett dolt missnöje vid en implementering som kan vara svår att fånga. Vidare menar De Been och Beijer (2014: 153-155) att det är viktigt att inte anpassa individerna efter förändringen utan att anpassa förändringen efter individerna vilket gjordes genom bland annat workshops och studiebesök. Kopplat till KASAM menar Antonovsky (1987: 45-46) att förändringen handlar om personerna i organisationen. Dessa bör ses som en tillgång till vidareutveckling, anpassningar, hjälp och stöd av förändringen som helhet. De organisationer som inte lyckas fånga alla vid förändringen kan, enligt teorin, ha svårare att hantera förändringen vilket kan leda till ohälsa. Genom att begripligheten om arbetssättet minskas där meningen med förändringen och syftet upplevs som oklar kan medarbetarna uppleva förändringen som förvirrande och osammanhängande, vilket skapar problematik i att hantera och ta till sig konceptet.

Respondenterna hade vid införande av det nya kontoret olika ingångar till arbetssättet. Två av respondenterna hade tidigare suttit i pilotavdelningen för ABW i cirka ett år, en satt i ett eget

rum, ett så kallade cellkontor, och slutligen satt fyra i ett öppet kontorslandskap. Utifrån intervjuerna blev det tydligt att de som inte tagit del av pilotavdelningen eller gått på informationsmötena hade en tuff första period. Tre av respondenterna beskrev att deras arbetsuppgifter var flexibla i olika utsträckningar. En av respondenterna var relativt bunden till en typ av kontorsmiljö. De andra två däremot var mer flexibla genom att de enbart var bundna till sin laptop där de kan sitta nästan var som helst. Graden av flexibilitet styr till viss del individens känsla av meningsfullhet, vilket blir en av de avgörande komponenterna för hur inställningen till förändringen blir. ABW avser delvis att öka flexibiliteten och kommunikationen vilket inte alltid passar olika enheters arbetssätt. Om individen kan skapa en förståelse för förändringen kan den lättare hanteras och på så sätt möta de krav som skapats från organisationens sida (Antonovsky 1987: 42-50).

5.1.2 Förändringen:

När frågan ”Vad föranledde den här förändringen?” ställdes till respondenterna var svaren tämligen lika. Respondenterna resonerade kring: att arbeta modernt och flexibelt, utnyttja lokalerna mer effektivt och vara ett steg närmare organisationens mål, One Skanska. Svaren visade att respondenterna har haft en bra inblick i förändringsprocessen vilket är viktigt för om en förändring ska lyckas eller ej. Det flexibla arbetssättet bidrar till möjligheten att arbeta mer flexibelt och effektivt än att fokusera på var och när arbetsuppgifter ska genomföras (Bodin Danielsson 2010: 19-20). Respondenterna menade på att steget mot att börja arbeta aktivitetsbaserat var nästa steg som organisationen skulle ta. Arbetsmetoder och möten sker mer flexibelt där en stor anpassning med snabba omställningar ständigt sker inom organisationen. I praktiken innebär det en större frihet hos medarbetarna att kunna arbeta mer obundet:

Det här med klassiska 8-16.30, det har ju också brutits upp i det här. Allting har ju hänt samtidigt där arbetslivet, vi själva och arbetsdagen är mer flytande nu. Du har väldigt mycket olika uppgifter, arbetet går fort, förändringar sker snabbt och jag tror ju att ABW är en effekt av det. Människor är så mycket på språng så att man märkte ju att det var för mycket kontor, eller alltså att arbetsplatserna stod ju tomma och då är det ju någonting fel. Det och att kontors- eller mötesrummen var överfulla.

Respondenterna menade att det skulle bli spännande att få börja arbeta i nya lokaler, dock fanns det olika inställningar till ABW som arbetssätt. Två av respondenterna uttryckte ett visst

missnöje med att kontoret nu istället låg utanför staden. Detta innebar betydligt längre resväg där personerna nu var tvungna att åka tåg istället för att cykla vilket bidrog till en viss skepticism gentemot det nya kontoret. Antonovsky (1987: 187-188) menar att det är viktigt för organisationer och individer i sådana situationer att definiera problemets karaktär och dimensioner. Genom att göra det kan orsaken begripliggöras vilket kan stärka individens känsla av meningsfullhet och hanterbarhet. Respondenterna beskrev dock att den negativa upplevelsen av att ha en längre resväg nu vägts upp av de fördelar som det nya kontoret har bidragit till. Genom att väga för- och nackdelar med kontorets nya utformning med det gamla kunde en positiv uppfattning bildas. Till följd av detta kunde de positiva förutsättningar som ABW medförde överväga de negativa aspekterna av den nya geografiska placeringen av kontoret, vilket har bidragit till en ökad känsla av sammanhang (jmf Antonovsky 1987: 188-190):

Nytt, fräscht med inspirerande former.

Spännande och inspirerande/.../och jag minns när jag kom in att, wow, det här kommer att bli bra.

Nytt, fräscht och rent. Det är prydligt, passar mig som människa.

En förutsättning för att individen ska kunna se positivt på en förändring är att hon kan skapa sig en mening. Genom att förtydliga på vilket sätt det nya kontoret kommer att underlätta i arbetet kan ytterligare en förståelse kring förändringen skapas hos individen (Antonovsky 1987: 42-46). Vid en förändring eller uppgift ställs individen inför ett val. Antingen kan denne uppfatta förändringen eller uppgiften som en utmaning värdefull att engagera sig i, alternativt som en stor börda. De personer som varit delaktiga i förändringsprocessen och medverkat i workshops och andra informationstillfällen hade en positiv inställning till det nya arbetssättet då de ser sammanhanget av förändringen samt en större meningsfullhet med ABW. De personer som å andra sidan varit negativa till förändringen från början och valt att inte delta på informationsmöten kan uppleva förändringen antingen som rörig eller osammanhängande där syftet med ABW inte tagits emot fullt ut (Antonovsky 1987: 43-45).

En av respondenterna förklarade att hon var på många olika uppdrag under förberedelserna inför flytten. Då var hennes arbetsplats ute på olika byggarbetsplatser. Detta medförde delvis att hon inte kunde medverka på informationsmötena i lika stor utsträckning som hon ville. Flytten genomfördes även samtidigt som hennes uppdrag avslutades. Detta medförde en stor omställning för henne då hon kom tillbaka till ett helt nytt kontor. Respondenten är medveten

om att det kommer ta tid att anpassa sig till det nya kontoret. Detta måste även organisationen vara medveten om. Individen behöver utrymme, stöd och stabilitet i sin tillvaro för att kunna fungera vid en förändring, vilket tar tid (jmf Antonovsky 1987: 44-46, Lennéer Axelsson & Thylefors 2005: 19-20, 30-32).

I och med att jag var i Stockholm så gjorde jag inte det, dom här workshopen alltså osv.

5.2 Arbetstillfredsställelse, sociala relationer & produktivitet

De faktorer som bland annat inverkar på den övergripande fysiska och psykosociala arbetsmiljön är: produktivitet, arbetstillfredsställelse och sociala relationer. Dessa tre faktorer påverkar varandra. Enligt respondenterna påverkas produktivitet och arbetstillfredsställelse av de sociala relationerna på arbetet vilket kommer att beskrivas och analyseras nedan.

5.2.1 Den psykosociala arbetsmiljön

När frågor kring produktivitet och arbetstillfredsställelse diskuterades i intervjuerna var svaren olika. Vissa menade att de själva upplever att den nya kontorsutformningen har bidragit till en ökad produktivitet för dem själva genom att de kan anpassa platsen efter arbetes art. Genom att kunna välja en varierande miljö anpassad efter den aktuella aktiviteten ökar även arbetstillfredsställelsen eftersom arbetsuppgifter blir lättare att genomföra. Andra menar däremot att kollegor upplevt en osäkerhet i att inte ha en egen plats i kombination med en splittring inom arbetsgruppen vilket har försvårat arbetet (mer om detta i avsnitt 5.2.1.1). En av respondenterna menar att den nya miljön har bidragit till att mer energi skapats på arbetsplatsen genom att man kan arbeta kreativt och inte vara bunden till en specifik plats:

Borden är rena, det finns inte så mycket papper, det finns inte tillhörigheter från någon annan. Det ska inte vara så att du ska känna ett tvång att sitta på samma plats dag in och dag ut, dag efter dag efter dag. Du ska kunna ha en möjlighet att varje dag kunna prova en ny arbetsplats. Där du sitter på olika stolar, står vi olika bord. Det är en frihet som man får på köpet, när man inför det här arbetssättet.

Något som alla respondenter var överens om var att det nya kontoret bidragit till en ökad social interaktion inom enheter och gentemot andra enheter och avdelningar. Enheter och personer kan utbyta information på ett bättre, smidigare och på ett mer spontant sätt än tidigare. Detta sker genom det nya kontorets utformning där öppna ytor och loungemiljöer tillåter spontana möten. Respondenterna menar att de öppna ytorna med mycket rörelse har

bidragit till en mer levande atmosfär. Det har blivit kortare kontaktvägar, där man inte i samma utsträckning längre mailar varandra utan istället pratar ansikte mot ansikte. Detta har bland annat gett en större förståelse för varandras arbetsuppgifter och ansvarsområden. För att individen ska kunna hantera stress och perioder av svårigheter på ett bra sätt krävs en god balans mellan krav-kontroll och ett bra stöd från medarbetare och chefer i ens omgivning (Karasek & Theorell, 1990: 31-40). En respondent menar att själva ABW konceptet inte automatisk gör att produktiviteten går upp utan det ger möjligheter och förutsättningar för att kunna börja göra det. Han berättar vidare att den sociala interaktionen har öppnat upp så att alla kan ta del av vad som sägs:

Effektiv blir man på det sättet att man, i ett samband sitter med vissa kollegor och sedan senare eller nästa dag med andra, du hör snacket och du hör vad som pågår som kan vara viktigt för stunden eller bara bra att veta.

Det är tydligt att respondenterna uppfattar den sociala interaktionen som en viktig del i sin arbetsmiljö. Den bidrar till en förhöjd arbetstillfredsställelse som i sin tur också inverkar på den individuella uppfattningen om en förhöjd produktivitet idag jämfört med tidigare. Detta sker genom ett större kunskaps-och informationsutbyte mellan varandra, menar respondenterna, som även beskrivs i citatet ovan. Bodin Danielsson (2010: 30) menar att den sociala interaktionen är ett viktigt verktyg för att främja en hälsosam och väl fungerande organisation, vilket tillåts genom en väl anpassad fysisk arbetsmiljö. Vidare betonar även Antonovsky (1987: 45-46) vikten av det sociala samspelet som den viktigaste komponenten inom KASAM. En hög *meningsfullhet* ger förutsättningar till hälsosamma och väl motiverade medarbetare. Detta kan vidare kopplas ihop med individens *hanterbarhet* som beskriver de resurser som står till förfogande vid oförutsedda händelser och som kan uppfattas som pålitliga. Detta handlar om individens egna resurser eller personer i ens närhet så som kollegor.

5.2.1.1 Flexibilitet

Samtidigt som många är positiva till konceptet menar andra att fokus har, på ett sätt, förflyttats från själva arbetet. Istället blir prioriteringen att hitta den mest ultimata platsen för stunden att utföra arbetet på, där inställetiden blir avsevärt mycket längre. En av respondenterna berättade att arbetssättet för deras enhet har bidragit till ett stort produktivitetstapp, genom att alla arbetsytor inte är försedda med rätt utrustning för dem att

arbeta med. Hon berättar vidare att vissa delar av organisationen behöver en viss typ av utformning av ABW-kontoret. På deras enhet ligger fokus på det individuella istället för kommunikation. Detta ska ABW främja i enlighet med konceptet eftersom fokus ska vara på individens behov. De Been och Beijer (2014: 153-155) menar i sin studie att ett nytt flexibelt arbetssätt inte alltid passar alla enheter i en organisation. Arbetssätten ser olika ut beroende på vad för typ av arbete individen utför. En generell anpassning för hela organisationen är därför inte att föredra. Detta kan vidare kopplas ihop med *krav-kontroll-stödmodellen* (Karasek & Theorell, 1990: 31- 40). Arbetet ställer sedan tidigare höga *krav*, *kontrollen* över arbetet har minskats, inom en viss grupp, genom osäkerheten att inte ha en tillräckligt kvalificerad plats att utföra arbetsuppgifterna på. Vidare upplevs ett minskat socialt *stöd* från de närmaste medarbetarna och chefer på grund av det gemensamma missnöjet inom gruppen. Regelbundenheten och strukturen som människan vill ha i sitt liv minskar i en förändring, det vill säga *begripligheten*, menar Antonovsky (1987: 42-46). När detta i kombination med att även *hanterbarheten* minskas, det vill säga tillgången till rätt utrustning i form av skärmar, stolar och så vidare, skapas en osund miljö för medarbetarna vilket kan leda till stressrelaterad ohälsa. Två av respondenterna menar att kontorsförbättringar ständigt genomförs på varje enhet för att möta medarbetarnas önsknings och förslag på förbättringar. Detta tyder på att det finns en medvetenhet kring, som De Been och Beijer beskriver (2014: 153-155), att generella anpassningar inte alltid är det mest optimala för alla delar av organisationer.

5.2.1.2 Variation

Många av respondenterna är överens om att det nya kontoret bidrar till en variation i vardagen där byte av arbetsplatser uppmuntras. Det nya klimatet har gjort det lättare att exempelvis kunna arbeta hemifrån i större utsträckning utan att det ska kännas konstigt. Kopplat till krav-kontroll-stödmodellen har kontrollen ökat som ett resultat av det nya arbetssättet, där en respondent inte längre känner att den måste ge goda skäl till att arbeta hemifrån. När kontrollen över arbetet ökar leder det i sin tur till att individen klarar av mer krav i sitt arbete vilket, enligt modellen, reducerar stressnivån i arbetet (Karasek & Theorell, 1990: 31- 40). En av respondenterna beskriver att hon tidigare känt sig bevakad och behövt en bra anledning till att sitta hemma och arbeta då dennes skrivbord stått tomt. I och med att kontoret har blivit mer flytande har den övervakande känslan lättat. Även synen på att arbeta på platser utanför kontoret ses som mer naturligt, där individen själv styr över vart och när den vill arbeta:

Dels känns det friare och mer accepterat, att det till och med uppmuntras idag /---/ i grund och botten så är det bättre för alla att ha det lite flytande och att man får en högre produktivitet och kreativitet eftersom alla arbetar olika.

5.2.1.3 Mellanchefer

En av de implementeringsansvariga berättade att alla enhetschefer fick skriva på ett dokument att de skulle arbeta stöttande och i en positiv riktning mot ABW inför de anställda. Detta är enligt en del av respondenterna något som till viss del är en problematik då många chefer sitter på andra orter eller har ett fullspäckat schema och väldigt sällan kan vara närvarande och agera stöttande gentemot gruppen. Utifrån den intervjuade chefens perspektiv i relation till Krav-kontroll-stödmodellen, uppfattades dessa dokument som att det ställdes högre krav från organisationen på den enskilde chefen. Detta genom att ständigt vara på plats där kontrollen över situationen sviktade genom att uppdrag och ansvarsområden inte ligger i linje med de förväntningar som finns från organisationen. Höga krav tillsammans med låg kontroll resulterar enligt modellen i en ohälsosam situation för individen. I kombination med ett lågt socialt stöd från medarbetarna skapas en förutsättning för stressrelaterad ohälsa. Fortsätter individen att arbeta i ett sådant tillstånd kan det leda till utbrändhet (Karasek & Theorell, 1990: 31- 40). Bodin Danielsson (2010: 19-20) menar att en flexibel kontorsutformning kräver en mycket större medveten ledarstil. Arbetsmetoderna inom organisationen måste ligga i linje med det aktivitetsbaserade arbetssättet för att fungera väl och chefen har ett större ansvar och måste ges stöd från organisationen. Vidare krävs även ett större stöd och social interaktion inom arbetsgruppen, då varje individ blir mer självbestämmande när nya rutiner inom arbetsgrupper måste arbetas fram (Bodin Danielsson 2010: 20-23). Tidigare hade varje person ett eget skrivbord och varje enhet sin egen del i det öppna kontoret. Idag är alla mer flytande i sitt arbete och byter plats flera gånger om dagen. Detta har skapat ett nytt tankesätt att kunna samordna och styra upp arbetet inom gruppen men också kunna vara närvarande inför alla som chef. Det nya arbetssättet har alltså bidragit till en ny och flexibel ledarstil att arbeta efter som chef, menar en av de intervjuade cheferna. Om det var positivt eller negativt kunde hon dock ej avgöra:

Det finns ju också en risk med att chefer inte ser sina anställda på samma sätt. Så det ställer ju större krav på ledarna. Vi har löst det med att införa olika dagar, vi börjar alltid veckan med måndagsmöten tidigt på morgonen, startar upp veckan, vad händer under veckan osv. Sen har vi alltid fredagsfika för att summera lite så.

5.2.1.4 Val av plats

Vad som var avgörande när respondenterna skulle välja en plats som de ska arbeta vid berodde på vilken typ av arbetsuppgift som ska utföras. Två av respondenterna sa att deras arbetsuppgifter inte är så varierande vilket betyder att de antingen sitter i ett tyst rum för att kunna prata i telefon och arbeta eller så sitter de i möten. För en annan respondent avgör vilken grad av koncentrationsnivå arbetet kräver samt vilket humör personen är på. Utifrån detta väljs en öppen kontorsdel eller en avskild arbetsyta. Det aktivitetsbaserade kontoret bidrar, som tidigare nämns, till en ökad möjlighet till kommunikation. Detta har också enligt en av respondenterna en negativ inverkan, då det även blivit lättare att störa varandra genom att fokuseringen på arbetet lättare tappas. De lugna och tysta zonerna är inte alltid tysta då de öppna avdelningarna inte skärmar av de olika zonerna tillräckligt bra. Har personen då en uppgift som kräver koncentration där ljudnivån inte är tillfredställande upplevdes det som stressande genom att arbetet inte blir klart. Både Bodin Danielsson (2010: 37,42) och De Been och Beijer (2014: 142, 152) påvisar i sina studier svårigheter med att fokusera på arbetet orsakade av ljud, förbipasserande medarbetare med mera, ökar risken för ohälsa och ett sämre välmående på arbetsplatsen. En negativ upplevelse av den övergripande psykosociala arbetsmiljön beskriver en av respondenterna så här:

Det är ju väldigt öppet hela planet, det finns inte så många väggar, akustiken är ett litet problem faktiskt /.../ det kommer folk från andra kontor, folk från ute, från fält eller från ja, andra projekt liksom, dom kommer in och sätter sig så vet dom inte reglerna, vad som gäller i den zonen

5.2.1.5 Ingen egen plats

Två av respondenterna uttryckte under intervjuerna ett visst missnöje med att arbeta i en steril miljö utan tillhörigheter så som foton eller pärmar på skrivborden. När arbetsplatsen lämnas ska papper, pennor, dator och annat arbetsmaterial städas undan så att arbetsplatsen är ren och prydlig för nästa person som kommer. Konceptet kallas för ”clean desk”. Respondenterna var även överens om att det minskade användandet av fysiska papperskopior, som nu istället digitaliserats, bidrog till en mer städad kontorsmiljö vilket har varit en positiv aspekt. Vidare förklarar de att arbetsmotivationen hade öka genom att medarbetarna kunnat komma tillbaka till en personlig plats efter ett möte eller när de kommer på morgonen. En av respondenterna menar att det tar tid att anpassa sig till ett nytt arbetssätt, att kunna känna en trygghet, men att det förmodligen kommer att kännas bättre om det ges lite mer tid och utrymme. En annan respondent beskriver det som en kamp med sig själv:

Man arbetar ju så som man har gjort tidigare tills det att det verkligen inte funkar längre, det är ju så vi fungerar, att först när det är någon typ av kris eller något annat då man inser, okej jag behöver göra någonting aktivt själv

Citatet tillsammans med stycket ovan visar på en medvetenhet hos medarbetarna att en förändring tar tid. En av medarbetarna menar att det aktivitetsbaserade kontoret syftar till att främja produktivitet men att den själv snarare upplevt en mindre produktivitet på kontoret idag jämfört med innan. Detta har bidragit till att personen börjat arbeta mera hemifrån. En annan respondent menar att hon känner en större motivation att gå till arbetet idag, jämfört med tidigare, vilket bidragit till att en större känsla av arbetstillfredsställelse kunnat uppnås. Vidare menar hon att en bidragande orsak har varit den sociala sammanhållningen där inspirerande samtal kunnat föras:

Jag tycker ju att det har blivit en bättre sammanhållning, helt klart. Vi sitter närmare varandra, vi sitter tajtare. Det känns inte heller påtagligt att folk rör på sig så mycket, innan kunde du ha en plats och så var det helt dött runt dig för att alla andra är iväg, utan nu när du har det flytande så märks det inte.

Sammanhållning samt interaktion inom grupper och enheter är något som varit återkommande genom intervjuerna. Det har varit tydligt att de personer som uppfattat den sociala interaktionen som positivt har även upplevt en bättre psykosocial arbetsmiljö. De personer som däremot inte upplever den sociala interaktionen som en positiv effekt har upplevt ett produktions- och motivationstapp som en konsekvens av det nya arbetssättet:

Vi behöver inte dom där social, alla dom här mest sociala ytorna för vi jobbar inte så, vi behöver mer koncentrations arbetsplatser /---/ Vi gick ju från en väldigt hög effektivitetsnivå till ett tapp nu som irriterar folk i min enhet

Både Antonovsky (1987: 45-46) och Karasek och Theorell (1990: 31-40) betonar i sina modeller vikten av en god social integration som har både en direkt och indirekt inverkan på uppfattningen av arbetsplatsens övergripande arbetsmiljö. Antonovsky (1987: 45-46) beskriver detta som meningsfullhet där han betonar gemensamma värderingar, goda relationer samt tydliga mål som betydande faktorer vid kriterier. Karasek och Theorell, å sin sida, benämner detta som möjligheten att prata och interagera med kollegor under raster och arbetstid samt support och hjälp av medarbetare och chefer i svåra situationer och i det vardagliga arbetet (Karasek & Theorell, 1990: 31- 40).

6: Sammanfattande slutdiskussion

I följande avsnitt besvaras studiens frågeställningar för att knyta an till det övergripande syftet, vilket har varit att undersöka hur medarbetare upplever förändringsprocessen samt den nuvarande arbetsmiljösituationen. Därefter presenteras kritik i förhållande till studiens resultat och genomförande. Slutligen presenteras förslag till vidare forskning.

6.1 Hur har medarbetarna upplevt förändringsprocessen?

Respondenterna har haft en generell positiv inställning till förändringsprocessen som helhet. Genom att organisationen på ett tidigt stadium engagerat och informerat de anställda genom workshops och olika informationsmöten har de medarbetare som deltagit varit väl förberedda. De personer som däremot inte tagit del av de workshops och informationsmöten som organisationen erbjudit har haft svårt att ta till sig konceptet som helhet. Dessa personer har varit negativa till förändringen från början och valt att inte delta på grund av det. Andra har även varit ute på olika uppdrag under planeringen samt under flytten vilket gjort att de inte kunna delta på alla workshops och informationsmöten. De personer som därmed inte skapat sig en förståelse för det aktivitetsbaserade arbetssättet får svårare att acceptera förändringen. De personer som däremot varit delaktiga genom workshops och varit flyttansvariga gör förändringen begriplig för sig själva. Genom att en begriplighet skapats för individen, det vill säga kunskap och anledningen till förändringen, kan även de nya förutsättningarna bli hanterbara. Vidare blir uppfattningen även meningsfull då kunskapen är viktig kring varför förändringen är nödvändig samt på vilket sätt det kan underlätta i det dagliga arbetet. De personer som däremot ställt sig negativa till förändringen har haft svårt att se helheten med förändringen och därigenom inte skapat sig en förståelse för den. De personer som inte haft möjlighet att delta på alla workshops och informationstillfällen har bara till viss del skapat en förståelse kring förändringen. Det ska dock poängteras att dessa personer till stor del inte haft möjlighet att delta vilket inte gör att de automatiskt varit negativa till förändringen. Dessa personer har snarare inte haft samma förutsättningar som de andra medarbetarna. Om individen ges möjlighet till att kunna delta och påverka arbetet i en förändring kan de stressrelaterade faktorer som en förändring medför lättare övergå i att individen kan känna en större kontroll över situationen. När en bättre förståelse och kontroll över omständigheter erhållits kan personer agera stöttade inför kollegor. Individerna ses på så sätt även som en tillgång via anpassning och hjälp och stöd vid förändringen som helhet (Antonovsky 1987: 45-46).

6.2 Hur har förändringarna i den fysiska miljön påverkat upplevelsen av den psykosociala arbetsmiljön på arbetsplatsen, med avseende på sociala relationer och arbetstillfredsställelse?

Medarbetarna upplevde en stor förändring i den fysiska miljön på arbetsplatsen genom fler och varierande arbetsytor och rum som i det stora hela varit ett övergripande positivt inslag. Det tidigare kontoret bidrog inte till en variation och öppenhet på samma sätt som det nya kontoret, vilket har haft en generell positiv inverkan hos respondenterna. Majoriteten av de personer som studien intervjuade har upplevt en större arbetstillfredsställelse som ett resultat av det nya arbetssättet i kombination med kontorets utformning. Anledningarna har varit många, mest återkommande är att kontoret blivit mer inspirerande att komma till samt dess möjlighet och bidrag till en ökad social interaktion. Arbetsuppgifter kan utföras i olika delar och på olika plan i kontoret. Detta medför en möjlighet att träffa och arbeta med kollegor som sitter på andra våningsplan och på andra enheter. Den sociala aspekten har lyfts fram som en avgörande faktor bland medarbetarna för den positiva inställningen till det nya arbetssättet. Det finns dock de som menar att arbetslagen splittras genom att man inte vet var alla sitter. Kommunikationen sker istället via dator eller telefon när arbetsrelaterade frågor behöver diskuteras. Detta kan i sin tur försvåra att vidmakthålla det tidigare samarbetet och gemenskapen inom arbetsgrupper, vilket upplevts som en negativ aspekt.

Det finnas olika förklaringar till varför individerna upplever den psykosociala arbetsmiljön som positiv alternativt negativ i relation till arbetstillfredsställelse och det sociala samspelet. Motivation och arbetstillfredsställelse påverkas bland annat av uppfattningen av förändringsprocessen där inte en tillräcklig kunskap eller förståelse uppnåtts (jmf Bodin Danielsson 2010: 32, 45, 47, Antonovsky 1987: 42-46). Kan inte individen förstå och acceptera förändringen kan motivationen gentemot arbetet delvis minska. Den nya fysiska arbetsmiljön har således legat till grund för en förändrad psykosocial arbetsmiljö hos många av medarbetarna, vilket varit både positivt och negativt avseende på sociala relationer och arbetstillfredsställelse.

6.3 På vilket sätt upplever medarbetarna produktiviteten idag jämfört med tidigare?

Det var under intervjuerna delade meningar kring vad som uppfattas som produktivitet och om detta går att mäta, då de arbetat så pass kort tid med det aktivitetsbaserade arbetssättet. Vissa menade att den upplevda produktiviteten delvis har minskat i och med att de inte har en fast arbetsplats att utföra arbetsuppgifterna på. Medarbetarna måste idag förflytta sig beroende

på vad för typ av arbetsuppgift som ska utföras. Detta har bidragit till att en del av arbetsdagen går åt till att hitta nya arbetsplatser, packa ihop och städa den gamla platsen vilket tar tid. Dessa personer menar dock att det troligtvis kommer att bli bättre med tiden samt att de olika platserna ger möjligheter till att börjar arbeta mer effektivt. Andra personer menade däremot att de känner en större produktivitet redan idag då det flexibla arbetssättet gjort dem mer inspirerade. Samtidigt som det kan finnas en upplevelse av att produktiviteten har ökat alternativt minskat finns det inga konkreta siffror på hur det egentligen ser ut. Det kan mycket väl vara så att hela organisationen ligger på samma produktivitetsnivå idag som tidigare, men att arbetsmotivationen kan tänkas ha ökat till en viss grad. Detta kan i sin tur bidra till att stärka produktiviteten längre fram. Med andra ord är det oftast svårt att se en direkt förbättring alternativt minskning i produktivitet inom organisationer efter en omstrukturering. Detta då en förändring tar tid att rota sig, vilket även Antonovsky (1987: 44-46) och Lennér Axelsson & Thylefors (2005: 19-20, 30-32) tar upp.

6.4 Sammanfattning

Både chefer och medarbetare inom det undersökta företaget beskriver på olika plan strukturella hinder och förutsättningar med att kunna arbeta aktivitetsbaserat. Detta skulle kunna problematiseras och sättas in i ett sammanhang på ett bättre sätt. Denna studie har visat att det finns en problematik där tankar, funderingar och åsikter kring det aktivitetsbaserade arbetssättet som koncept inte fullt ut förmedlats inom hela organisationen. Det finns naturligtvis svårigheter att nå ut till alla berörda, dock har även individen som blir en del av förändringen ett ansvar för att ta upp delar av förändringen som kan kännas oroande och främmande. Det har framgått att organisationen varit väl medveten om att inte alla har kunnat delta på de olika informationstillfällena samt att vissa inte valt att delta på grund av olika anledningar. Vidare förmedlar en av de implementeringsansvariga att de varit väl medvetna om de konsekvenser som kan medfölja när en förändring inte förankrats fullt ut hos alla. Frågan som kan ställas i efterhand var om det verkligen var läge att genomföra flytten då alla inte tagit del av all information. Å andra sidan går det heller inte att tvinga individer att delta då det måste komma naturligt att vilja delta och vara en del av förändringen. Trots detta har ändå inställningen till förändringen hos de intervjuade varit övervägande positiv där organisationen ständigt arbetar för att genomföra organisatoriska förbättringsarbeten. Detta sker för att på ett bättre sätt kunna anpassa kontoret efter individers och enheters olika arbetssätt, vilket De Been och Beijer (2014: 153) menar är av stor vikt inför och under en förändringsprocess. Självklart är det bra att kunna anpassa olika miljöer efter individernas

önskemål och krav, men borde det inte gjorts redan innan? Det har framkommit att alla har fått vara med och påverka hur kontoret ska se ut på respektive medarbetares avdelning. Frågan är dock hur många av dessa önskemål som egentligen genomförts då omstruktureringar och förbättringar hela tiden utförs, vilket även kostar pengar. Själva övergångsfasen var från en dag till en annan, detta gör att kontrasterna mellan hur man arbetar ena dagen skiljer sig helt och hållet till nästa dag på det nya kontoret. En bättre bearbetad övergångsfas hade på många sätt, i min mening, varit att föredra för att kunna möta ett dolt missnöje, något som även Bodin Danielsson skriver om (2010: 49-51).

Resultatet från intervjuerna ger även en bild av att det är viktigt med motivation och goda sociala relationer för att trivas och prestera på arbetet. Det aktivitetsbaserade kontoret ger möjligheter att kunna integrera och föra diskussioner i olika miljöer där en större variation i vardagen kan uppnås än tidigare. Graden av flexibilitet i förhållande till sociala relationer är något som Bodin Danielsson (2010: 19-22) lyft i sin studie som två viktiga komponenter när den fysiska arbetsmiljön ska utformas, vilket även min undersökning tagit upp i resultat- och analysavsnittet. Detta har enligt respondenterna upplevts som positivt. Andra menar dock att den sociala integreringen och varierande arbetsplatser istället bidragit till ett produktionsstapp. Det är inte alltid lätt att bedöma hur den fysiska arbetsmiljön ska utformas för att uppnå bästa tänkbara psykosociala arbetsmiljö för de anställda (Bodin Danielsson 2010: 47-48). Det aktivitetsbaserade kontoret kan dock vara en lösning på detta i längden då det ger möjligheter till att kunna anpassas efter hur individer, enheter och avdelningar arbetar. Detta innebär att de organisatoriska förändringar som genomförs måste förmedlas på ett bra och förtroendeingivande sätt för att skapa ett förtroende hos individen där inte önskemål förbises utan faktiskt genomförs. Eftersom studien bygger på kvalitativa intervjuer är det svårt att göra det empiriska materialet generaliserbart. Det finns dock mönster i resultatdelen som stämmer väl överens med den tidigare forskningen och då i synnerhet att sociala relationer verkar ha en påverkan på flexibilitet (jmf Bodin Danielsson 2010: 19-22 och De Been och Beijer 2014: 151-154).

Avslutningsvis kan man utifrån resultatet se många positiva aspekter vid övergången till det aktivitetsbaserade kontoret med utgångspunkt i den psykosociala arbetsmiljön som tidigare tagits upp. Det finns även negativa upplevelser från medarbetare då det inte finns rätt förutsättningar för dessa att utföra sina arbetsuppgifter, både utifrån ett fysiskt och ett psykosocialt perspektiv. Det finns dock en ömsesidig förståelse hos både organisationen och

medarbetarna att en förändring tar tid, vilket är viktigt. Övergången skedde cirka sex månader innan intervjuernas genomförande, vilket enligt vissa respondenter var en av anledning till varför en del av de anställda inte skapat sig en full förståelse kring ABW ännu. Hur ABW påverkar organisationen och medarbetarna i längden är inte lätta att säga då det kan finnas ett dolt missnöje hos vissa medarbetare som kan vara svårt att fånga (Bodin Danielsson 2010: 49-51). Det finns dock grundläggande positiva delar vid implementeringen, vilket har varit av betydelse för hur individen tagit till sig konceptet och dennes inställning till det aktivitetsbaserade kontoret. Detta gör att det finns en förutsättning för att de medarbetare som ser förändringen som kaotiskt eller osammanhängande nu kommer att se mer positivt på ABW framöver. Det ska dock påpekas, enligt min mening, att det inte finns något arbetssätt som passar alla individer lika bra. Det finns snarare kontor som passar alla individer mindre dåligt. Om ABW är lösningen för Skanska återstår att se.

6.5 Kritiska reflektioner

Det har under tiden framkommit en viss problematik vid bland annat appliceringen av kravkontroll-stödmodellen under analysarbetet. I och med att organisationen nyligen infört det aktivitetsbaserade arbetssättet framkom det en problematik i att identifiera och definiera på vilket sätt kravkriteriet skulle uppnås. Det finns enligt min mening en rad olika sammanhang krav kriteriet kan sättas in i beroende på vad som ska utredas. Det mest återkommande området var om kriteriet representerade förhöjda krav från företaget att arbeta aktivitetsbaserat då det inte fanns något val att inte arbeta på det sättet. Å andra sidan kunde det även vara krav i utförande av arbetsuppgifter där istället kontrollen påverkas positivt alternativt negativt av det nya arbetssättet då det inte fanns något alternativ att inte arbeta ABW. Sist fann jag även att krav kunde representera omedvetna fysiska förhöjda krav genom en negativ upplevelse av socialt stöd från medarbetare. I min mening är således KASAM ett enklare verktyg att applicera då den ger en mer generaliserbar bild över hur individerna tolkar och uppfattar sin omgivning. Om studien däremot hade genomförts cirka 1,5-2 år efter införandet av det nya arbetssättet tror jag att Krav-kontroll-stödmodellen hade kunnat appliceras på ett lättare sätt. Detta på grund av att kravkriteriet hade kunnat definieras på ett annat sätt än idag.

Denna studie bygger på intervjuer med sju respondenter inom ett relativt utforskat område där den tidigare forskningen i studien endast kan ge en bild av uppfattningar inom flexibla kontorslösningar. Den tidigare forskningen har således en indirekt anknytning till ABW,

vilket gör att endast en bild av medarbetarnas upplevelser kan ges. Överförbarheten i studien blir således också relativt låg, dock avser inte studien att vara generaliserbar utan syftar till att belysa och väcka ett intresse inom det studerade området.

6.6 Förslag till vidare forskning

Behovet av framtida forskning inom ABW är fortsatt stort då ämnet är relativt outforskat. ABW syftar till att skapa inspirerande arbetsplatser genom att kunna dra ner på kostnader, kontorsytor och främja effektivitet och produktivitet. När det kommer till vidare forskning kring ämnet kan det därför vara intressant att undersöka hur ABW påverkar medarbetarnas hälsa under en längre tid med utgångspunkt i de tidigare nämnda effekterna. Faktorer som kan vara av betydelse och intressanta att studera närmare kan vara kön, ålder, position samt storlek på organisationen.

Vidare kan det även vara av intresse att titta närmare på produktivitet. Organisationer implementerar ABW genom att bland annat öka produktiviteten och den sociala integrationen som bakomliggande faktorer. Men hur kan en ökad produktivitet mätas på det nya kontoret i förhållande till det gamla och vilka faktorer spelar in? Jag ser att det skulle vara intressant att se på vilket sätt man kan skapa ett mätbart nyckeltal för att mäta effekten av ABW samt hur detta har skapat en ökad alternativt minskad produktivitet. Vilka KPI-tal blir användbara för upprättandet och mätning av en effektivitetsuträkning av arbetssättet och går detta i så fall att implementera inom alla organisationer?

7: Referenslista

Litteratur:

- Allen, Thomas J. & Gerstberger, Peter G. (1973) *A field experiment to improve communication in a product engineering department: The non-territorial office*. National science foundation
- Antonovsky, Aaron. (1987) *Hälsans mysterium*. 2.uppl. Stockholm: Natur och kultur
- Bodin Danielsson, Christina. (2010) *The office - an explorative studie: architectural design's impact on health, job satisfaction & well-being*. Stockholm: KTH.
- Bodin Danielsson, Christina. (2005) *Office Environment, Health & Job Satisfaction An Explorative Study of Office Design's Influence*. Stockholm: KTH
- Brill, Michael. (2002) *Disproving widespread myths about workplace design*. Buffalo: Kimball international
- Brimson, James. (1991) *Activity accounting and activity based costing approach*. Kanada. John Wiley & Sons Inc.
- Bryman, Alan. (2008) *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2 uppl. Malmö: Liber
- De Been, Iris & Beijer Marion. (2014) *The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support*. Journal of facilities management. Vol. 12 iss 2pp.
- Duffy, Francis. (1999) *The new office*. 2. uppl. London: Conran Octopus Limited
- Eriksson, Birgitta & Larsson Patrik. (2009) *Våra arbetsmiljöer*. I *Arbetslivet*, red. Berglund, Tomas & Schedin, Stefan. Lund: Studentlitteratur
- Hanson, Anders. (2004) *Hälsopromotion i arbetslivet*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Karasek, Robert & Theorell, Töres. (1990) *Healthy Work- Stress Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York, NY: Basic Books
- Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lennér-Axelsson, Barbro. & Thylefors, Ingela. (2005) *Arbetsgruppens psykologi*. 4. Uppl. Stockholm: Natur och kultur.
- Nilsson, Anders. (2011) *Ett hållbart arbetsliv- om organisation och ledarskap* Stockholm: FAS

Pennanen, Ari. (2004), *Workplace Planning: Activity Based Workplace Definition as an Instrument for Workplace Management in Multi-User Organizations* Helsingfors: Haahtela-kehitys Oy

Theorell, Töres. (2003) *Psykosocial miljö och stress*. Lund: Studentlitteratur

Toivanen, Susanna. (2015) *Framtidens arbetsplatser- Att utveckla hållbara och friska kontor*. Stockholm: Vitt Grafiska AB

Vetenskapsrådet. (1990) *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*: Mölnlycke: Elanders Gotab

Ware P., James. (2011) *Flexible work: rhetoric and reality*. Oakland: Citrix

Elektroniska källor:

Arbetsmiljöverket (2015) *Olika typer av kontorslokaler*

[http://www.av.se/\(X\(1\)S\(u5pa0kz4mtzxsnmow0ory2ro\)\)/teman/kontor/forebyggande/kontorslokaler/index.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1](http://www.av.se/(X(1)S(u5pa0kz4mtzxsnmow0ory2ro))/teman/kontor/forebyggande/kontorslokaler/index.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1) [2015-05-13]

AVEX (2015) *Activity based working: designing a modern office*

<http://www.avex.be/en/activity-based-working-designing-modern-office> [2015-05-01]

COOR (2015) *Arbetsplatser som är aktivitetsbaserade*

<http://www.coor.se/Vara-tjanster/Arbetsplatsservice/Workspace-management/Aktivitetsbaserade-arbetsplatser/> [2015-04-13]

Holmberg, Daniel (2014) *35 miljoner till innovativ organisering*

<http://www.vinnova.se/sv/Aktuellt--publicerat/Pressmeddelanden/2014/140414-35-miljoner-till-innovativ-organisering-/> [2015-04-02]

Letmark, Peter (2014) *Förändringar väcker alltid känslor*

<http://www.dn.se/insidan/forandringar-vacker-alltid-kanslor/> [2015-04-20]

MER (2014) *Aktivitetsbaserat i media*

<http://mer.se/aktuellt/aktivitetsbaserat-i-media/> [2015-05-07]

MER (2014) *Aktivitetsbaserade kontor*

<http://mer.se/aktivitetsbaserade-kontor/> [2015-04-21]

Rehnberg, Jonas (2015) *Aktivitetsbaserade kontor för en ny tid*

<https://www.previa.se/Artikelsamling-om-halsoarbete/Senaste-artiklarna/Aktivitetsbaserade-kontor/> [2015-05-07]

Skanska (2015) *Om Skanska*

<http://www.skanska.se/Om-Skanska/Verksamheten-i-Sverige> [2015-03-30]

Skanska (2014) *Så förberedde sig Skanska*

<http://www.skanska.se/sv/Ny-lokal/inspiration/Framtidens-arbetsplats/Skanska-ABW/Sa-forberedde-sig-Skanska/> [2015-03-30]

Figurer.

Figur:1 <http://www.psoriasisforbundet.se/mabra/halsa-livsstil/stress/stresshantering/> [2015-04-15]

Figur: 2 Antonovsky, Aaron. (1987). *Hälsans mysterium. 2.uppl.* Stockholm: Natur och kultur (sida 48)

8: Bilagor

Bilaga 1

Intervjuguide Implementeringsansvariga

Bakgrund

1. Hur länge har du jobbat på Skanska?
2. Hur skulle du beskriva/definiera ett aktivitetsbaserat kontor (ABW)?
3. Hur skulle du beskriva/definiera ett flexkontor?
4. Har flytten påverkat *HUR* du utför dina arbetsuppgifter idag jämfört med innan flytten?
 - a. På vilket sätt?
5. Vad föranledde den här förändringen? (tror du?)
6. Har du varit delaktig i förändringsprocessen på något sätt?
 - a. På vilket sätt?
 - b. Vad har du gjort?
7. Genomfördes det någon pilotstudie eller liknande kring ABW innan flytten?
 - a. Vad var dina tankar om det?
 - b. Hur såg resultaten ut?
8. Hur många olika arbetsstationer/platser använder du per dag/per vecka?
 - a. Varför använder du inte mer?
 - b. Varför tror du att det är så många?

Risker

1. Vilka risker ansågs finnas vid implementering? (innan)
 - a. Hur gjorde Ni för att förhindra dessa?
 - b. Finns det några risker som **alla** bör beakta vid övervägande av ett nytt arbetssätt?
 - i. Vilka?
2. Har Ni något sätt att mäta effektiviteten nu och då?
 - a. Hur ser resultaten ut?
3. Har ni gjort någon undersökning av effekten av ABW efter införandet?
 - a. Hur såg responsen ut?

Produktivitet och arbetstillfredsställelse

1. Upplever du att *MI* arbetar mer effektivt idag jämfört med innan?
 - a. På vilket sätt
 - b. Vad är det som har försämrats?
 - c. Varför? Varför inte?
2. Upplever du att *DU* arbetar mer effektivt idag jämfört med innan?
 - a. På vilket sätt
 - b. Vad är det som har försämrats?
 - c. Varför? Varför inte?
3. Upplevde du att det var mycket outnyttjad kontorsyta innan?
4. Vad avgör var du väljer att sitta när du kommer in på kontoret?
5. Vilken kontorslösning väljer du oftast? (Eget kontorsrum, delat kontor, kontorsbås, egen arbetsyta med öppen planlösning, mötes rum, osv.) Varför?

Sociala relationer

1. Vad var ditt första intryck av det färdigställda kontoret?

Jätte fräscht nytt öppet, modernt, inspirerande.

2. Upplever du att du har närmare kontakt med dina medarbetare idag jämför med innan?
 - a. På vilket sätt?
3. Hur upplever du din relation med din närmaste chef idag jämför med innan?
 - a. På vilket sätt?
4. Hur bedömer Du rummets/lokalernas bidrag till sammanhållning/gruppkänsla inom gruppen och gentemot andra avdelningar ifall det sådana finns?

Avslutningsvis

Hur ser ditt drömkontor ut?

Bilaga 2

Intervjuguide Medarbetare

Bakgrund

1. Hur länge har du jobbat på Skanska?
2. Hur skulle du beskriva/definiera ett aktivitetsbaserat kontor (ABW)?
3. Vilken typ av kontorslandskap hade ni innan?
 - a. Öppet, Egna rum?
4. Har flytten påverkat hur du utför dina arbetsuppgifter idag jämfört med innan flytten?
 - a. På vilket sätt?
5. Vad tror du föranledde den här förändringen?
6. Har du varit delaktig i förändringen på något sätt?
 - a. I så fall hur? (gruppmöten osv?)
7. Genomfördes det någon pilotstudie eller liknande kring ABW innan flytten?
 - a. Vad var dina tankar om det?
8. Vad skulle du säga är den största förändringen från det tidigare kontoret?
 - a. Har det påverkat dig positivt/negativt
 - b. På vilket sätt?
9. Hur många olika arbetsstationer/platser använder du per dag/per vecka?
 - a. Varför använder du inte mer?
 - b. Varför tror du att det är så många?

Produktivitet och arbetstillfredsställelse

1. Upplever du att *MI* arbetar mer effektivt idag jämfört med innan?
 - a. På vilket sätt
 - b. Vad är det som har försämrats?
 - c. Varför? Varför inte?
2. Upplever du att *DU* arbetar mer effektivt idag jämfört med innan?
 - a. På vilket sätt
 - b. Vad är det som har försämrats?
 - c. Varför? Varför inte?
3. Upplevde du att det var mycket outnyttjad kontorsyta innan?
4. Hur är det att komma till kontoret idag jämfört med förut?
5. Vad avgör var du väljer att sitta när du kommer in på kontoret?
 - a. Fast startpunkt?
6. Vilken kontorslösning väljer du oftast? (Eget kontorsrum, delat kontor, kontors bås, egen

arbetsyta med öppen planlösning, mötes rum, osv.) Varför?

Sociala relationer

1. Vad var ditt första intryck av kontoret?
2. Fungerar kontoret bra? ~~Är det~~ speciellt som Du saknar eller som Du gärna hade sett annorlunda?
3. Har Du någon favoritplats på kontoret, där Du slår dig ned för att hämta andan eller för att utföra koncentrerat arbete? Vad är det som gör denna plats till favoritplats?
4. Upplever du att du har närmare kontakt med dina medarbetare idag jämför med innan?
 - a. På vilket sätt?
5. Hur upplever du din relation med din närmaste chef idag jämför med innan?
 - a. På vilket sätt?
6. Hur bedömer Du rummets/lokalernas bidrag till sammanhållning/gruppkänsla inom gruppen och gentemot andra avdelningar ifall det sådana finns?

Avslutningsvis

Hur ser ditt drömkontor ut?