



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Aktivitetsbaserade kontor

*- En jämförande studie om hur kontorsförändring påverkar medarbetare*

**Företagsekonomiska institutionen**

Management & Organisation

Vårterminen 2016

Kandidatuppsats

**Författare:** Josefin Strömbom 920603

Sarah Pääjärvi 900216

**Handledare:** Alexander Styhre

## **Sammanfattning**

### **Problemdiskussion**

Allt fler arbetsplatser väljer att byta arbetssätt från personliga kontor till fria arbetsstationer. Det nya begreppet aktivitetsbaserat kontor innebär att du inte har ett eget skrivbord utan du anpassar din plats efter din arbetsuppgift. Hur ska en arbetsplats gå från ett traditionellt arbetssätt till fria arbetsplatser? Att genomföra en förändring kan ge olika lyckade resultat och att möta motstånd från medarbetare är snarare regel än undantag.

### **Syfte**

Uppsatsens syfte är att undersöka två företag inom olika branscher som har infört aktivitetsbaserade kontor, med inriktning på deras implementeringsprocesser. Rapportens frågeställningar berör ledningens roll till att få medarbetarna delaktiga, medarbetarnas upplevelse av förändringen samt hur aktivitetsbaserade kontor påverkar medarbetarnas trivsel.

### **Avgränsningar**

På de flesta företag är medarbetarna en av de absolut viktigaste resurserna. Rapportens frågeställningar är därmed avgränsade till att huvudsakligen fokusera på medarbetarnas upplevelse av förändringen till ett aktivitetsbaserat arbetssätt. Ytterligare avgränsningar har gjorts utifrån tidsmässiga aspekter samt geografiskt läge.

### **Metod**

Rapporten baseras på en kvalitativ studie innehållandes både primär- och sekundärdata. Respondenterna som intervjuats är dels chefer och projektledare, dels medarbetare med olika befattningar. Företagen är verksamma inom olika områden och fick olika utfall av implementeringen av ABA, vilket öppnade upp för en mer intressant jämförelseanalys.

### **Diskussion**

Diskussionen leder fram till rapportens slutsats som visar att ett flertal olika aspekter påverkar utfallet av generella förändringsarbeten. Vanligt är att medarbetare visar motstånd mot förändringar. Det ledare kan göra för att underlätta förändringsarbetet är att bemöta medarbetarnas reaktioner genom att upprätthålla en god kommunikation samt involvera dem i processen. ABA som arbetssätt kan ge fördelar för medarbetarna i form av ökad motivation och prestation, samt bättre relationer inom och överblick över organisationen.

### **Nyckelord**

Aktivitetsbaserat arbetssätt, Aktivitetsbaserat kontor, Flexkontor, Förändringsprocess, Implementeringsprocess, Kontorsmiljö, Kontorsstruktur, Kontorsutformning

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Problemdiskussion</b>	<b>1</b>
1.1.1 Aktivitetsbaserat arbetssätt	2
<b>1.2 Syfte</b>	<b>3</b>
1.2.1 Avgränsningar	3
<b>2. Teoretisk referensram</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Förändringsprocess</b>	<b>4</b>
2.1.1 Reaktionen på förändring	4
2.1.2 Framgångsrik förändring	5
<b>2.2 Implementering av ABA</b>	<b>5</b>
<b>2.3 Kontorsmiljöns betydelse</b>	<b>6</b>
2.3.1 Kontorsstruktur	7
<b>2.4 Sammanfattande teoridel</b>	<b>8</b>
<b>3. Metod</b>	<b>10</b>
<b>3.1 Kvalitativ metod</b>	<b>10</b>
3.1.1 Kvalitativa begrepp	10
<b>3.2 Teoretisk insamling</b>	<b>11</b>
<b>3.3 Intervjuer</b>	<b>11</b>
<b>3.4 Intervjurespondenter</b>	<b>12</b>
3.4.1 Besök hos EVRY	13
3.4.2 Besök hos SP	13
<b>3.5 Metodreflektion</b>	<b>13</b>
<b>4. Empiri</b>	<b>16</b>
<b>4.1 EVRY</b>	<b>16</b>
<b>4.2 Intervjuer EVRY</b>	<b>16</b>
4.2.1 Före implementering av ABA på EVRY	16
4.2.2 Under implementeringen av ABA på EVRY	17
4.2.3 Efter implementeringen av ABA på EVRY	18
<b>4.3 SP</b>	<b>23</b>
<b>4.4 Intervjuer SP</b>	<b>23</b>
4.4.1 Före implementering av ABA på SP	23
4.4.2 Under implementering av ABA på SP	25
4.4.3 Efter implementeringen av ABA på SP	28
<b>5. Analys</b>	<b>33</b>
<b>5.1 Implementeringsprocessen</b>	<b>33</b>
<b>5.2 Medarbetarnas reaktioner vid implementeringsprocessen</b>	<b>34</b>
<b>5.3 Kommunikation kring implementeringsprocessen</b>	<b>35</b>
<b>5.4 Anpassning av arbetsplatser utifrån medarbetarnas behov</b>	<b>36</b>
<b>5.5 Sammanhållning som resultat av ABA</b>	<b>37</b>
<b>5.6 SPs kombinationslösning</b>	<b>38</b>
<b>5.7 Introducera medarbetarna till ABA</b>	<b>39</b>
<b>5.8 EVRYs och SPs reflektioner efter implementeringen</b>	<b>39</b>
<b>6. Slutsats</b>	<b>41</b>
<b>6.1 Svar på frågeställningar</b>	<b>43</b>
<b>7. Källhänvisning</b>	<b>45</b>

## 1. Inledning

---

*Rapporten inleds med en problemdiskussion kring ämnet med utgångspunkt i tidigare forskning. Därefter följer rapportens syfte, frågeställningar samt avgränsningar.*

---

Att utföra förändringar i organisationer möter ofta motstånd (Meel, 2011). Det är många parter som kan behöva ändra på sitt beteende och på sina rutiner för att en förändring ska gå att genomföra med ett lyckat resultat. Hur ska en arbetsplats gå från en traditionell arbetsplats med cellkontor till ett nytänkande arbetssätt där aktiviteterna styr vart arbetsuppgifterna utförs? En viktig aspekt att ta hänsyn till är medarbetarna, som är en av de viktigaste resurserna på en arbetsplats (Appel-Meulenbroek et al. 2011). I rapporten skildras en studie i implementering av aktivitetsbaserat arbetssätt på två företag som nått olika lyckade resultat.

Den stereotypa arbetsplatsen som innefattar kontorsarbete består av enskilda kontor till varje medarbetare. Det har blivit allt mer framträdande att kontoren ofta står tomma och att kontorsytan därmed inte utnyttjas optimalt (De Bruyen, 2014). Utifrån detta har alternativa utvecklingar av kontorsstrukturer uppdagats och nya arbetssätt träder fram i större omfattning (MER, 2013). Ett koncept som börjar etablera sig är det aktivitetsbaserade arbetssättet. Ett aktivitetsbaserat kontor innebär att det inte förekommer några fasta platser med privata skrivbord eller kontor utan arbetsplatsen varierar utifrån pågående arbetsuppgifter. Arbetet sker helt enkelt där hjärnan är och inte vid en bestämd plats (MER, 2013). Genom att implementera ett aktivitetsbaserat arbetssätt kan företag nå flera fördelar i form av exempelvis ökad produktivitet, kreativitet och minskade kostnader för bland annat kontorslokaler (Appel-Meulenbroek et al. 2011). Det är enligt De Bruyne (2014) inte enbart den befintliga kontorsstrukturen som upplevs gynnas av arbetssättet utan företagen ser dessutom till förväntade framtida behov.

### 1.1 Problemdiskussion

Det går att urskilja en klar skillnad på hur kontorsarbete såg ut för 10-15 år sedan och hur de ser ut idag (Rehnberg/Previa, 2016). I och med teknikens utveckling är vi mer mobila och flexibla, mobiltelefoner och bärbara datorer kräver ingen fast utgångspunkt. Vi arbetar inte lika mycket i ensamhet längre utan nyttjar istället kontoret i syfte att interagera via telefon, mail eller möten. Mobiliteten och flexibiliteten innebär att medarbetare idag inte är låsta till en viss kontorsplats utan är mer rörliga och kan välja att sitta på olika platser och arbeta (Rehnberg/Previa, 2016). Bortsett från den flexibilitet som arbetssättet innebär kan det även bidra till reducerade kontorskostnader om företaget lyckas optimera användandet av kontorsytorna (Lindholm et al. 2006). Risken finns dock att för mycket fokus hamnar på den operativa verksamheten, vilket kan innebära att medarbetarnas behov underprioriteras (Appel-Meulenbroek et al. 2011).

Det finns åtskilliga begrepp på kontorsformer och några som förekommer är cellkontor, kontorslandskap, flexkontor, kombikontor samt aktivitetsbaserade kontor (Bodin Danielsson, 2005). Det mest traditionella som förekommer på många arbetsplatser är cellkontor. Där tilldelas varje medarbetare ett eget rum. Cellkontor är mest fördelaktigt vid ostört och självständigt arbete samt när mycket material i form av papper, böcker och pärmar förekommer. Kontorslandskap innebär öppna ytor där medarbetarna har fasta platser utan väggar som skiljer dem åt. Flexkontor innebär oftast att medarbetarna inte har egna platser och kontoret består av öppna ytor. Flexkontor liknas vid aktivitetsbaserade kontor som också har fria ytor och inga fasta platser. Det som kan skilja flexkontor från ett aktivitetsbaserat kontor är att ytorna och platserna på ett flexkontor inte styrs av aktiviteter, som är det huvudsakliga inom det aktivitetsbaserade (Bodin Danielsson, 2005). Appel-Meulenbroek et al. (2015) menar dock att aktivitetsbaserade kontor och flexkontor är likvärdiga och att det endast är två olika begrepp för samma slags arbetsätt. Kombikontor är en kombination av cellkontor och flexkontor, där varje medarbetare har tillgång till ett eget skrivbord men det finns även möjlighet att ta del av de gemensamma ytorna för uppmuntran till samarbete, kreativitet och interaktion (Bodin Danielsson, 2005).

För att nå ett helt lyckat resultat krävs dock att kontorsstrukturer och arbetsätt används på ett korrekt sätt. Tidigare forskning har påvisat att kontorsmiljöer som inte används i enlighet med dess tilltänkta avsikter kan orsaka negativ påverkan på medarbetares välmående. Detta innebär att exempelvis kontorsdesign som utformats för att skapa framgång i form av effektivitet, kreativitet och flexibilitet snarare orsakar ineffektivitet, sjukdomar samt otillfredsställda medarbetare. (Appel-Meulenbroek et al. 2011)

### 1.1.1 Aktivitetsbaserat arbetsätt

Ett aktivitetsbaserat arbetsätt (ABA) innebär att arbetsuppgifterna styr vart på kontoret medarbetarna sitter, arbetsmiljön anpassas utefter dagens teknik och främjar nya sätt att arbeta (Rehnberg/Previa, 2016). Den grundläggande tanken med ABA är att det inte förekommer några fasta platser på kontoret, fokus ligger istället på arbetet som aktivitet (MER, 2013). Istället för ett traditionellt kontorslandskap med uppradade cellkontor där chefer och medarbetare har bestämda platser innebär ABA en öppnare miljö med varierande ytor och zoner för olika utnyttjningsområden. Kontorslandskapet delas ofta in i tre zoner - en aktiv zon där arbete sker enskilt eller i grupp med tillåtande för interaktivitet genom samtal och diskussioner, en mellanzon där medarbetare sitter tillsammans och arbetar likt ett öppet kontorslandskap samt en lugn zon där arbete utförs ostört och i tysthet. Bland de främsta fördelarna med ABA är att det medför större flexibilitet för medarbetare i form av arbetsplatser anpassade utifrån arbetets olika aktiviteter. Det möjliggör även ett bättre utnyttjande av kontorsytorna då det ger fler arbetsplatser på mindre yta och minskar antalet tomma skrivbordsplatser. Vidare bidrar det till en reducerad störningsproblematik som kan förekomma på öppna kontorslandskap. Ett korrekt utnyttjande av ABA kan även innebära ökad trivsel, kreativitet och kunskapsöverföring (MER, 2013).

ABA kan förefallas vara en relativt ny företeelse eftersom utvecklingen främst har skett under de senaste 10-15 åren (Rehnberg/Previa, 2016). Det har dock påträffats redan så tidigt som under 1970-talet då företaget IBM gjorde ett försök att överge sina fasta kontorsplatser till förmån för vad de kallade "non-territorial office" (Meel, 2011). Detta liknade i stort sett vad som idag kallas aktivitetsbaserat kontor, en öppen kontorsyta utan stängda väggar och permanenta arbetsplatser. Målet med kontorsstrukturen var enligt företaget att "*förbättra och öka utbytet av problem och erfarenheter*". Innan implementeringen visade medarbetarna på IBM skepsis gentemot konceptet. Undersökningar visade att flertalet anställda i större organisationer ansåg att möjligheten till ett personligt utrymme på kontoret var en av de få kvarstående möjligheterna att uttrycka individualitet. Vid IBMs implementering uppenbarades dock motsatsen, medarbetarna visade starka positiva inställningar till arbetssättet (Meel, 2011).

Trots IBMs lyckade försök till ett mer flexibelt kontor nådde arbetssättet inte någon större framgång i vidare utsträckning (Meel, 2011). Detta kan tänkas bero på två orsaker, dels det generella företagsklimatet som under tidsperioden präglades av stark hierarki och fabriksliknande miljöer och dels att teknikens utveckling inte låg i fas med människornas behov av flexibilitet och effektivitet (Meel, 2011).

## 1.2 Syfte

Avsikten med uppsatsen är att undersöka två företag som har infört aktivitetsbaserade kontor med syfte att uppmärksamma hur implementeringen genomförts samt vilken påverkan det kan tänkas ha haft på medarbetarna. Båda företagen är typiska kontorsarbetsplatser som inom de senaste 3 åren gått från en klassisk kontorsstruktur till ett aktivitetsbaserat arbetssätt.

Frågeställning 1: Hur ska ledare arbeta med att möta medarbetares behov och få dem delaktiga i en förändringsprocess?

Frågeställning 2: Hur upplever medarbetare en implementeringsprocess av ABA?

Frågeställning 3: Vilken inverkan kan införande av ABA ha på medarbetares trivsel i arbetet?

### 1.2.1 Avgränsningar

Till studien har två företag undersökts, EVRY och Sveriges Tekniska Forskningsinstitut (SP), som båda har sin verksamhet i Sverige. De kontor som besökts ligger i Borås och Göteborg. På grund av kursens omfattning ansågs två företag tidsmässigt mest lämpligt att studera. Valet att avgränsa studien till de nämnda företagen beror på att de relativt nyligen implementerat ABA samt på grund av deras geografiska läge. Inför valet av företag fanns viss kännedom gällande att införandet av ABA hade resulterat i olika lyckade utfall på respektive företag. Det väckte intresset att jämföra de båda företagens förändringsprocesser samt hur ABA uppfattas av medarbetarna efter implementeringen. Frågeställningarna är främst avgränsade till att fokusera på företagets medarbetare eftersom de är en av företagets viktigaste resurser (Appel-Meulenbroek et al. 2011).

## 2. Teoretisk referensram

---

*I den här delen presenteras tidigare relevant forskning inom ämnesområdet. De utvalda teorierna tydliggör för förändringsprocessen inom organisationer, kontorsmiljöns betydelse samt aktivitetsbaserade kontor som arbetssätt.*

---

### 2.1 Förändringsprocess

I organisationssammanhang går det att urskilja ett flertal komplikationer med att genomföra förändringar för att nå de förväntade målen (Wim, 2005). Undersökningar visar att minst hälften av alla organisationsförändringar misslyckas eller inte når sitt utsatta mål. När befintliga problem ska lösas finns det stor risk att nya uppstår istället (Wim, 2005). Beer et al. (2005) antyder att många chefer inte besitter den kompetens som krävs för att leda en organisation i förändring, istället använder de sig av snabba och ytliga förändringsverktyg som tyvärr leder till frånvaro av engagemang. En brist som Döös et al. (2014) ser som orsak till förändringsmisslyckanden är att kunskap saknas inom det aktuella förändringsområdet.

#### 2.1.1 Reaktionen på förändring

En vanligt påkommande risk vid förändringar är att de möts av motstånd från medarbetarna (Meel, 2011). Meel (2011) betonar att det är vanligt förekommande att medarbetare visar ovilja gentemot förändring, vilket utgör ett stort hinder för organisationsutveckling. Jacobsen och Thorsvik (2008) lyfter fram ett antal anträffbara reaktioner mot förändringar, däribland oro och ovisshet för det som är okänt, maktrelationer och den symboliska ordningen förändras samt att sociala band bryts. För många medarbetare existerar en form av trygghet på arbetsplatsen där de upplever ett säkert tillstånd. Vid förändring finns risken att tryggheten upphör och att medarbetare ställs inför nya förhållningssätt, vilket sedermera kan leda till att de upplever osäkerhet. Arbetsplatsen kan även tillskrivas en symbolisk mening där vardagliga beteenden får en väsentlig innebörd för exempelvis maktstruktur. Detta avspeglar sig till exempel i kommunikationen mellan ledare och medarbetare samt hierarkiskt bestämda platser på kontoret. På arbetsplatser förekommer även en viss trygghet och stabilitet genom maktrelationer och vid förändring finns det risk att dessa relationer samt medarbetares befogenheter påverkas i negativ bemärkelse. Vidare upplever många att starka sociala band knyts mellan medarbetare som arbetar tätt inpå varandra och en förändring kan innebära att gemenskapen försvinner. Det är även vanligt förekommande att medarbetare känner sig obekväma med att arbeta med nya människor. (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

Trots den utpräglade negativa inställningen till förändring inom organisationer lyfter Angelöw (1991) fram att det finns människor som har en positiv inställning. Det är vanligtvis de personer som ser fördelar och egen vinning som följer och för dem blir förändringen snarare en motivationsfaktor med möjligheter att utvecklas och påverka (Angelöw, 1991).

### 2.1.2 Framgångsrik förändring

När en förändring ska implementeras på en arbetsplats är det i första hand medarbetarna som behöver ändra sitt beteende (Mossberg, 2012). Det leder ofta till en komplicerad situation där kommunikation är ett viktigt verktyg. För att en förändringsprocess ska bli lyckad gäller det att engagera och få medarbetarna att känna sig delaktiga. Karin Ljudén som intervjuats i Mossbergs (2012) artikel arbetar med kommunikation och menar att alla som ska ta del av en förändring måste ges chansen att få sin röst hörd. Det är viktigt att upprätthålla en öppen dialog mellan medarbetare och chefer under hela processen. Medarbetarnas ovisshet måste bemötas för att de inte ska utveckla oroskänslor och motstånd som kan leda till en försvårad förändringsprocess. Ljudén menar dock att motstånd även kan ses ur ett positivt perspektiv eftersom det innebär att medarbetarna visar engagemang vilket chefer bör se som en möjlighet till att utföra en optimal förändring (Mossberg, 2012).

Ljudén menar att det inte finns något facit eller några generella lösningar för att en förändring ska bli framgångsrik (Mossberg, 2012). Hon framhäver några punkter som hon menar kan vara till hjälp, men menar att det varierar mellan olika typer av förändringar och branscher. De faktorer hon belyser är att få medarbetarna delaktiga, chefer som förstår och lyssnar på medarbetarna, samt att använda sig av medarbetarnas förmågor till att bidra (Mossberg, 2012). Att använda kommunikation som verktyg vid förändringsprocesser bekräftas även av Jacobsen och Thorsvik (2008) som en avgörande faktor. Framförallt är kommunikation gällande vad som planeras att förändras och vad som planeras att kvarhållas väsentligt eftersom det kan underlätta att bevara en del av medarbetarnas trygghetskänsla (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Detta bekräftas även av Wim (2005) som skildrar kommunikation som det mest väsentliga inom förändringsprocessen, brist på information till medarbetarna kan resultera i att medarbetarna blir osäkra på om de överhuvudtaget kommer att ha kvar sitt jobb efter förändringen. Wim (2005) menar att kommunikation bidrar till att skapa en "social identitet" inom organisationen vilket innebär en stark sammanhållning och gemenskap inom arbetsgruppen. Den starka sammanhållningen utgör ett meningsskapande inom gruppen och kan sedermera minska motvilligheter till förändring. Även förtroende mellan ledning och medarbetare framhävs som en viktig aspekt för sammanhållning. Detta yttrar sig i mer positiva attityder och högre prestationsnivåer och förenklar sålunda förändringsprocesser (Wim, 2005). Vidare lyfter såväl Jacobsen & Thorsvik (2008) som Wim (2005) även fram vikten av att frambringa ett klart och tydligt budskap gällande syftet och målet med förändringen för att ge samtliga inblandade en tydligare vision.

## 2.2 Implementering av ABA

Ett huvudsakligt syfte med flertalet förändringar inom kontorsstruktur och arbetssätt är att uppnå ökat värde i form av minskade kostnader (Appel-Meulenbroek et al. 2015). Lindholm et al. (2006) belyser att företag bör sträva efter att optimera kostnaderna snarare än att enbart reducera dem. Enligt De Bruyne et al. (2014) kan företag som implementerar mer flexibla arbetssätt, så som ABA, erbjuda möjligheten för medarbetare att arbeta på andra platser än kontoret, exempelvis hemifrån. Därmed skapas även en möjlighet att minska kontorsytan vilket



kan resultera i minskad kontorskostnad, som vanligtvis står för en av organisationernas högsta kostnader (De Bruyne et al. 2014). Appel-Meulenbroek et al. (2015) lyfter dock fram risker med att enbart minska och inte optimera kontorsytorna, däribland att företagen inte alltid erbjuder tillräckligt med arbetsplatser. Detta kan sålunda orsaka att processen inte får ett optimalt utfall. Istället för att ABA leder till ökade värden i form av kreativitet och effektivitet orsakar det stress och negativ inställning hos medarbetarna (Appel-Meulenbroek et al. 2015). Implementering av ABA kräver således en balansgång mellan att erbjuda tillräckligt antal kontorsplatser och att samtidigt hålla nere kontorskostnaderna (De Bruyne et al. 2014).

Samson (2013) instämmer inte med ovannämnda författares fokus på ABA som en kostnadseffektiv strategi, utan hävdar istället att det bör ses som en möjlighet att förbättra arbetsmiljön för medarbetarna. För att införa ABA anser hon att det krävs en projektgrupp som övervakar implementeringen för att identifiera eventuella komplikationer. De ska genomföra analyser av arbetsstilar och ta fasta på vilka behov som bör tillfredsställas i och med det nya arbetssättet. En viktig faktor är att kontoret ska vara fräscht och trivsamt (Samson, 2013). Enligt Appel-Meulenbroek et al. (2015) är det även av stor vikt att involvera medarbetarna redan innan förändringsprocessen. Detta görs genom att undersöka dels hur kontoret används i dagsläget samt vilka behov som finns och vilka som bör tas hänsyn till för att lyckas nå ett så gynnsamt resultat som möjligt (Appel-Meulenbroek et al. 2015). Appel-Meulenbroek et al (2011) belyser dock att det kan finnas svårigheter i att tillfredsställa samtliga medarbetares behov och det går därmed inte att göra ABA optimalt för alla. Detta främst eftersom en del arbeten och en del individer faktiskt kräver avskildhet och mer "privatliv" för att kunna prestera optimalt (Appel-Meulenbroek et al. 2015). För att minimera risken för att medarbetare störs av varandra är det enligt Appel-Meulenbroek et al. (2011) och Brennan et al. (2002) viktigt att företag redan innan implementeringen genererar strikta regler och restriktioner kring hur medarbetare bör agera på kontoret. Företagen rekommenderas även att ge tydliga instruktioner samt introduktion i hur arbetssättet är tänkt att fungera (Appel-Meulenbroek et al. 2011; Brennan et al. 2002). Samson (2013) nämner vidare att ABA inte har ett tydligt slutmål utan måste underhållas. När ABA väl är etablerat bör det inte innebära att alla ständigt ska närvara på kontoret, utan medarbetare ska få frihet under ansvar att utföra sina arbetsprestationer (Samson, 2013). Enligt Appel-Meulenbroek et al. (2011) finns dock inga direkta regler eller riktlinjer för hur ABA ska användas utan varje organisation och arbetsplats är unik och behöver skräddarsy sina egna lösningar.

### 2.3 Kontorsmiljöns betydelse

Enligt Appel-Meulenbroek (2011) är medarbetarna en av företagets absolut viktigaste resurser. För att människor ska prestera i sitt arbete är förutsättningarna att de vistas i bekväma förhållanden (Roelofsen 2002). Studien utförd av Roelofsen (2002) utgår från kontor och fokuserar på medarbetares produktivitet i relation till komfort. Han framhåller att det inte är en dyr investering att satsa på arbetsmiljön utan att det är ett bra sätt att förebygga arbetsrelaterad ohälsa, skador och trötthet hos medarbetarna som annars kan bli kostsamt. En arbetsgivare kan inte påverka alla aspekter i en medarbetares trivsel, men de kan vara med och påverka till en mer tilltalande arbetssituation (Roelofsen, 2002). Faktorer som leder till ökad produktivitet är

att ljudnivån inte är för hög, bra belysning samt att luften är anpassad. Om en medarbetare mår dåligt kan det påverka en hel grupp, vilket kan leda till hög förlust av produktivitet (Roelofsen, 2002). Vidare anser Roelofsen (2002) att det är överraskande att inte fler forskare har insett i vilken utsträckning inomhusmiljön påverkar arbetstillfredsställelse och produktivitet hos medarbetare. Även Bodin Danielsson (2010) har i en studie kommit fram till att beroende på vilken utformning ett kontor har så påverkas medarbetarnas hälsa och trivsel på olika sätt. Konsekvenser som arbetstillfredsställelse, sjukfrånvaro samt psykisk och fysisk hälsa åskådliggörs. Undersökningen visar vidare att de tillfrågade medarbetarna i störst utsträckning påverkades av den fysiska miljöns utformning. Ett exempel som nämns är att medarbetare upplever större tillfredsställelse i lokaler som är ljusa och fräscha (Bodin Danielsson, 2010). Roelofsen (2002) klarlägger ett flertal slutsatser gällande kontorsmiljöns påverkan på arbetet, varav en är att medarbetarnas prestanda ökar med 10-15 procent om arbetsmiljön uppnår en hög kvalitet. Forskningen visar att inomhusmiljön har störst påverkan på medarbetarnas hälsa och hur det i sin tur påverkar produktiviteten. Även De Bruyen et al. (2015) menar att attraktiva kontor kan leda till förbättring av medarbetares välmående och tillfredsställelse. Med tanke på att personalkostnader är högre än lokalkostnader understryker Roelofsen (2002) att fler arbetsplatser borde investera i att förbättra arbetsmiljön för att inte orsaka negativ påverkan på produktiviteten. Bodin Danielsson (2010) förespråkar också resurser på inomhusmiljön, men då sett till det estetiska. Hon menar att medarbetarnas negativa upplevelser var kopplade till kontorets funktioner. Bodin Danielsson (2010) arbetar som arkitekt och anser att funktionstänkandet alltid har legat i fokus vid utformande av kontor medan utsmyckningen har uppfattats som lyx. Genom studiens resultat menar Bodin Danielsson (2010) att mer resurser istället bör ges till fysisk utformning av den anledning att det är det som påverkar kontorets upplevelse och trivsel för medarbetarna.

### 2.3.1 Kontorsstruktur

Olika arbetssätt har olika inverkan på arbetsprestationer. Millward et al. (2007) har utfört en kvantitativ studie på medarbetares känsla av tillhörighet beroende på om de har eget skrivbord eller om de arbetar flexibelt. Resultatet visar att de som är stationerade vid ett skrivbord känner större grupptillhörighet till sina närmaste kollegor jämfört med de som arbetar flexibelt. Kommunikationen mellan medarbetare med fasta platser sker ansikte mot ansikte vilket medarbetarna värdesätter. Medarbetare med valfria platser upplever istället en starkare tillhörighet till organisationen snarare än till sina närmaste kollegor, vilket kan bero på att kommunikationen i deras fall mestadels sker elektroniskt kollegor emellan. Däremot menar Millward et al. (2007) att ett flexibelt arbetssätt skapar relationer mellan medarbetare från hela organisationen. I studien granskades även medarbetare utan fasta platser som valde att samla sin arbetsgrupp och sitta tillsammans, vilket ledde till segregerade områden. Studiens slutsats är således att beroende på om medarbetarna har en fast plats eller fria arbetsstationer tenderar det att ha verkan på medarbetarnas identifiering på arbetsplatsen. (Millward et al. 2007)

Bodin Danielsson (2010) instämmer inte med Millward et al. (2007). Hennes studie visade istället att medarbetare som arbetade på flexkontor låg högst i rankingen av bästa samhörighet. De anställda på flexkontor tenderade även ha lägre sjukfrånvaro, deras hälsa var märkbart bättre och de upplevde god arbetstillfredsställelse. En orsak till minskad sjukfrånvaro kan bero på att det blir ”gömd frånvaro” när medarbetare ibland väljer att arbeta hemifrån. Vidare var medarbetarna vid flexkontor mest nöjda med att det var bra samhörighet samt att det gav goda möjligheter till interaktion (Bodin Danielsson, 2010). Interaktion och kommunikation är även enligt Appel-Meulenbroek (2011) oerhört viktiga verktyg på arbetsplatser idag eftersom det är det som skapar sammanhållning. Vidare i Bodin Danielssons (2010) studie uppenbarades att medarbetare i cellkontor upplevde högst arbetstillfredsställelse i den aspekt att de kunde ha kontroll över sin fysiska arbetsyta. Detta resulterade sedermera i bättre psykisk hälsa. Dock visades samhörigheten vid cellkontor vara betydligt sämre. I jämförelsen med kontorslandskap kom både cellkontor och flexkontor högre i ranking när alla aspekter ovan togs i beaktning. Cellkontor visade sig vara mest attraktivt ur den fysiska miljöns perspektiv, med tanke på att det för medarbetarna medför självständighet, avskildhet, minskad ljudnivå och eget ansvar för sin närmiljö. Även flexkontor placerade sig högt i ranking av fysisk miljö vilket anses bero på den valfrihet samt självständighet kontorsformen medför (Bodin Danielsson, 2010).

Enligt Bodin Danielsson (2010) är kontorslandskap en starkt bidragande faktor till ökad risk för att medarbetarnas trivsel på arbetsplatsen minskar. Detta uppmärksammas även utav Brennan et al. (2002) som menar att nackdelar med öppna kontorsytor uttrycks i att medarbetare kan uppleva ökade ljudvolymmer och störningar orsakat av andra medarbetare, samt en avsaknad av privatliv på arbetsplatsen. Privatliv är vanligtvis högt värderat hos de flesta medarbetare i kontorsmiljöer (Brennan et al. 2002). Vid ett företags implementering av öppna kontorslandskap utfördes en studie av Hedge (1982) där det framgick att medarbetare med mer krävande arbetsuppgifter reagerade starkare på förändringar i kontorsstrukturen. Dessa medarbetare ansåg att en negativ påverkan på deras arbete skulle uppstå om de skulle fråntas möjligheten att sitta avskilt eftersom det skulle störa deras koncentration (Hedge, 1982). Eftersom många arbeten kräver avskildhet vid exempelvis möten eller telefonsamtal ingår separata rum avsedda för just detta ofta i den aktivitetsbaserade kontorsstrukturen (Brennan et al. 2002).

#### 2.4 Sammanfattande teoridel

Organisatoriska förändringar skildras ofta av olika sorters motgångar (Wim, 2005). Medarbetarna är en av företagets viktigaste resurser (Appel-Meulenbroek et al. 2011) och för att upprätthålla arbetstillfredsställelse och prestationsnivå är det viktigt att ta hänsyn till medarbetarnas välmående (Roelofsen, 2002). Detta kan vara svårt vid förändringsarbete eftersom många medarbetare även upplever en trygghet på arbetsplatsen som i sin tur kan upplevas hotad av förändringar (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Enligt Mossberg (2012) finns inga direkta direktiv för att erhålla en lyckad förändring, men kommunikation och delaktighet inom organisationen lyfts fram som viktiga aspekter i processen (Mossberg, 2012).

Tidigare forskning visar på att kontorsmiljön har en direkt inverkan på medarbetares välmående och prestation. En del syftar på att funktionella aspekter så som belysning och klimat har störst inverkan, medan andra framlyfter de estetiska aspekterna (Roelofsen, 2002, Bodin Danielsson, 2010). Ökad trivsel innebär ökad produktivitet (Roelofsen, 2002).

Utöver kontorsmiljöns funktionella och estetiska aspekter påverkar även arbetssättet välmående och framgång hos såväl medarbetare som organisation (Appel-Meulenbroek et al. 2011, Bodin Danielsson, 2010). Även ökat värde i form av reducerade och optimerade kostnader går att vinna genom rätt utnyttjat arbetssätt (Appel-Meulenbroek et al. 2015, De Bruyne et al. 2014, Lindholm et al. 2006). Genom att implementera ABA kan företag erhålla bättre planerade kontorsytor samt tillåta medarbetarna att vara mer flexibla (De Bruyne et al. 2014). Det förekommer skilda meningar kring huruvida ABA och flexkontor bidrar till bättre sammanhållning på kontoret (Appel-Meulenbroek et al. 2011, Bodin Danielsson, 2010, Millward et al. 2007). Vid implementering av ABA på arbetsplatser finns rekommendationer kring huruvida processen bör gå till (Appel-Meulenbroek et al. 2011, 2015, Samson, 2013). Appel-Meulenbroek et al. (2011) menar dock att det inte finns några direkta riktlinjer för hur ABA ska användas eftersom varje organisation är unik.

Utifrån ovanstående teori ämnar denna studie undersöka om förändringsteorierna överensstämmer med de två företag som undersöks i samband med deras implementering av ABA.

## 3. Metod

---

*Nedan presenteras genomförandet av rapporten med den forskningsmetod som legat till grund för upplägget. Vidare presenteras tillvägagångssätt vid empirisk och teoretisk insamling, presentation av intervjurespondenter samt redogörelse för hur dataanalysen utförts.*

---

### 3.1 Kvalitativ metod

Rapporten är baserad på kvalitativ forskning. Enligt Bryman & Bell (2014) innebär detta huvudsakligen ett grundligare urval av praktisk och teoretisk data som tolkas i förhållande till varandra med ett induktivt synsätt. Det kvalitativa forsknings sättet innebär att en tyngdpunkt ligger på att förstå den sociala verkligheten i ett sammanhang genom att granska hur aktörer inom kontexten tolkar verkligheten. Människor tillför mening till sin omgivning samt till vad som sker i kontexten och är därmed grundläggande att analysera i en kvalitativ undersökning (Bryman & Bell, 2014). Eftersom rapportens syfte behandlar medarbetares respektive ledares uppfattning beträffande en förändring av arbetssätt anses en kvalitativ metod mest lämplig då det ger möjligheten att se på situationen genom respondenternas ögon. Detta synsätt är enligt Bryman & Bell (2014) en bidragande faktor till att möjliggöra analys av kontexten under ytan, vilket sedermera även kan belysa förhållanden som påverkar omständigheterna.

#### 3.1.1 Kvalitativa begrepp

Den mest väsentliga egenskap som skiljer kvalitativ forskning från kvantitativ är att forskningen har större betoning på ord än på siffror (Bryman & Bell, 2014). Vidare skiljer forskningsmetoderna sig åt även inom grundläggande begrepp som betonar forskningens relevans. Två av dem är validitet och reliabilitet, vilka utgör viktiga kriterium inom kvantitativ forskning. Enligt Bryman & Bell (2014) finns dock invändningar för i vilken utsträckning dessa två begrepp är tillämpliga inom den kvalitativa forskningen. Denna motsägelse grundar sig i att begreppens innebörd gör att de lämpar sig bäst vid mätning av insamlad data och inte den tolkning av data som utgör kvalitativ metod. Inom forskningen finns olika ståndpunkter gällande begreppen validitet och reliabilitet. Dels förekommer anpassningen av begreppen för att ge dem en mer kvalitativ inriktning. Dels har alternativa kriterier uppstått, vilket tillfört andra begrepp som vidare i rapporten kommer att tas i anspråk. Detta eftersom begreppen är utvecklade utifrån den kvalitativa forskningen och därmed anses fördelaktigare för rapporten. Dessa begrepp är *trovärdighet* och *äkthet*. Trovärdighet omfattas av fyra delkriterier: *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* samt *konfirmering*. Äkthetskriterier innefattas av att ge en rättvis bild, bidra till förståelse för kontexten samt bidra till upplysning om förändringsmöjligheter. (Bryman & Bell, 2014)

### 3.2 Teoretisk insamling

Eftersom aktivitetsbaserade kontor fortfarande är ett relativt nytt arbetssätt förekommer det inte mycket tidigare forskning eller tryckt litteratur kring det specifika ämnet. Enligt Patel & Davidson (2011) krävs det ibland att forskare måste identifiera vilka mänskliga fenomen eller egenskaper ett visst problemområde handlar om för att inte bli låst kring just den specifika situationen. För att nå en djupare förståelse och för att kunna besvara frågeställningarna kring implementeringsprocessen av ABA har information även sökts kring organisationsförändringar samt kontorsutformning och dess påverkan på arbetet. Teorierna som använts i rapporten har inhämtats i första hand från vetenskapliga artiklar, utöver det har även relevanta böcker och lämpliga hemsidor använts.

### 3.3 Intervjuer

Företagen valdes ut då det genom privata kontakter fanns kännedom om att de båda tillämpat ABA, därmed förekom en naturlig ingång till att kontakta företagen. Båda företagen har använt sig av ABA under olika långa perioder och all empirisk insamling skedde således efter implementeringen. Arbetet inför intervjun tog utgångspunkt i att cheferna på respektive företag kontaktades via telefon och intervjuer bokades in. Kort information gällande ämnet samt tidsbekräftelse skickades omgående efter telefonsamtalen via mail för att säkerställa att rätt information nått fram samt för att visa mottaglighet till eventuella frågor från respondenternas sida (Bryman & Bell, 2014). På EVRY bokades endast tid med chefen, med överenskommelse om att även få intervjua fyra medarbetare vid besöket. Därefter påbörjades formuleringen av semistrukturerade intervjuguider (se bilaga 1 och 2). Intervjufrågorna anpassades till chefer respektive medarbetare, då de haft olika roller vid implementeringen av ABA. Semistrukturerade intervjuer skildras av omfattande flexibilitet i den mån att respondenten ges stor frihet att själv utforma svaren (Patel & Davidsson, 2011). Intervjupersonerna har även möjlighet att anpassa och ändra om i ordningen av intervjuguiden för att fånga upp intressanta delar som respondenten belyser (Patel & Davidsson, 2011). En semistrukturerad intervju ger även större möjlighet till följd- respektive sonderingsfrågor (Bryman & Bell, 2014). Valet att använda en semistrukturerad intervjuguide med öppna frågor gjordes för att få respondenten att delge sina egna uppfattningar och på så vis upptäcka och identifiera företeelser inom kontexten (Patel & Davidson, 2011). En nackdel med öppna frågor är att frågorna kan missuppfattas och därmed kan svaren utvecklas i fel riktning (Bryman & Bell, 2014).

Beslutet togs att inte skicka ut frågorna till respondenterna i förväg, dels för att undvika eventuell kollaboration mellan medarbetarna och dels för att respondenten inte skulle konstruera svaren före intervjun. Därmed ökade möjligheten till spontana svar. Intervjuguiderna till cheferna och projektledarna bestod av totalt 20 frågor respektive 15 frågor till medarbetarna. Frågorna delades upp och rollen som moderator antogs enligt överenskommelse av intervjuarna. (Bryman & Bell, 2014)

Tillgång till transkriberat material vid utformning av rapporten ger enligt Bryman och Bell (2013) ett mer detaljerat resultat och ger även möjlighet till flera granskningar av svaren. Därför spelades samtliga intervjuer in, med tillåtelse från var och en av respondenterna. Inspelningen genomfördes via två telefoner, dels som säkerhet ifall något oväntat skulle inträffa och dels för att båda intervjuarna skulle ha tillgång till materialet. En negativ aspekt med transkribering är att intervjuarna går miste om kroppsspråk och gester (Patel & Davidsson, 2011). Utifrån detta planerades i förväg att under samtliga intervjuer observera kroppsspråk och betoningar som kan anses ha betydelse för utfallet. Enligt Dalen (2008) uppnås ett mer sanningsenligt resultat om transkriberingen utförs i direkt samband med intervjun, därför genomfördes transkriberingsarbetet omgående efter intervjuerna. Enligt Bryman & Bell (2014) krävs det inte att transkriberingen innefattas av material som är direkt oanvändbart i forskningens syfte. Med utgångspunkt i detta har endast relevanta delar av intervjuerna transkriberats, urvalet utfördes efter att inspelningarna lyssnats igenom en gång efter intervjutillfället. Slutligen genomfördes en respondentvalidering där samtliga respondenter tilldelades den empiriska sammanställningen via mail för godkännande. Respondentvalidering bidrar enligt Bryman & Bell (2014) till ökad trovärdighet i rapporten eftersom överensstämmande mellan forskare och respondenter ger ytterligare belegg för äkthet.

Intervjuerna kompletterades i efterhand med ett antal frågor som skickades till medarbetarna via mail (se bilaga 3). Slutligen erbjöds samtliga respondenter att ta del av resultatet för att erhålla ett etiskt förhållningssätt (Patel & Davidson, 2011). Detta skedde dels genom en sammanställning av respektive empiridel och vidare genom det färdigställda resultatet av rapporten.

### 3.4 Intervjurespondenter

Samtliga intervjuer har skett på plats hos företagen för att ge möjligheten att se kontorens struktur och uppbyggnad. Beslutet att vara på plats hos företagen togs även därför att det utifrån rapportens syfte gällande medarbetarnas trivsel ansågs mest lämpligt att genomföra intervjuerna i deras naturliga miljö (Bryman & Bell, 2014). På båda företagen skedde intervjuer med en chef, en projektledare samt 3-4 medarbetare. Motivet till att välja intervjurespondenter med olika befattning och på olika nivåer inom organisationerna var för att få olika synpunkter och aspekter på arbetssättet samt ökad äkthet och trovärdighet (Bryman & Bell, 2014). Respondenterna är delvis valda utifrån ett bekvämlighetsurval (Bryman & Bell, 2014) då medarbetarna valts ut av cheferna, dock med önskemål gällande befattning samt anställningstid. Önskemålen grundades i försöket att skapa en så bred bild som möjligt av samt olika infallsvinklar på arbetssättets utfall hos respektive företag. Majoriteten av de anställda på båda arbetsplatserna besitter en akademisk bakgrund vilket även kan anses bidra till att företagen blir mer jämlika vid analys och jämförelse. Chefer och projektledare presenteras vid namn medan samtliga medarbetare är anonyma efter eget önskemål.

### 3.4.1 Besök hos EVRY

Besöket hos IT-konsultföretaget EVRY inleddes med en rundvandring på kontoret där första intervjurespondenten, chefen, visade upp kontorets olika zoner - aktiv zon, mellanzon samt lugn zon. Intervjuerna var inplanerade med chefen och projektledaren var för sig men på grund av tillfälliga omständigheter genomfördes en sammanslagen intervju med de båda tillsammans. Direkt efter skedde separata intervjuer med tre olika medarbetare. Medarbetarna valdes ut av chefen utefter tillgänglighet. Samtliga intervjuer ägde rum i ett av kontorets bokningsbara mötesrum. På kontoret förekom enbart öppna ytor vilket innebar att mötesrummet bestod av glasväggar med fri sikt och utan insynsskydd.

### 3.4.2 Besök hos SP

Forskningsinstitutet SP besöktes vid tre tillfällen för att hålla intervjuer. Vid första besöket genomfördes en rundvandring på kontoret för att få en bild av hur ytor och rum var fördelade. Vid första tillfället intervjuades personen som var chef under implementeringen av ABA samt en medarbetare. Vid det andra tillfället intervjuades projektledaren vid implementeringen och vid det tredje besöket intervjuades ytterligare tre medarbetare. Intervjuerna hölls i ett mötesrum som var anpassat för drop-in. Medarbetarna som intervjuades valdes ut av chefen före besöken utifrån önskemål om ett varierat urval av respondenter som varit anställda både före och efter förändringen. Medarbetarna kontaktades via mail där de fick kort introduktion i forskningsämnet och tid för intervjuer bokades in.

## 3.5 Metodreflektion

Inför den första intervjun på EVRY hade tid avtalats med dels chefen och dels projektledaren. På grund av uppstådda förhinder från respondenternas sida blev det dock en kombinerad intervju med de båda samtidigt. Det kan tänkas att detta påverkade utfallet då de båda parterna kan ha påverkat varandras svar, eller orsakat att någon av parterna inte velat svara helt utförligt i vissa frågor. Utifrån våra observationer uppfattades dock att båda respondenterna agerade avslappnat och naturligt, de gav även utförliga svar och var inte heller helt överens i alla frågor vilket kan tänkas indikera på att de faktiskt svarade sanningsenligt och därmed kan intervjun uppfattas som trovärdig och äkta (Bryman & Bell, 2014).

På EVRY valde chefen ut de medarbetare som var tillgängliga för dagen för intervju. Dessa medarbetare var inte informerade i förväg gällande det aktuella undersökningsområdet. De var därmed inte förberedda vilket kan ses som positivt då de inte kunnat konstruera några svar i förväg. Eftersom det var chefen som där och då valde ut medarbetare för intervju kan det tänkas ha påverkat medarbetarna att vilja vara lojala mot företaget. I viss mån upplevdes att medarbetarna inte ville ta upp kritik mot chefen och projektledaren, vilket kan tänkas bero på att de antog att chefen skulle få ta del av materialet. Vidare blev dessa intervjuer relativt korta, ca 20-30 minuter vardera, då respondenterna svarade med en viss förbehållsamhet vilket inte öppnade upp för varken följd- eller sonderingsfrågor i någon större utsträckning. Det kan tänkas att den förberedda intervjuguidens frågor var felformulerade, detta visade sig dock inte återkomma i senare intervjuer där samma intervjuguides användes. På EVRY hölls alla



intervjuer i ett mötesrum med glasväggar. Fönsterpartierna var riktade ut mot en av arbetszonerna och mot fikarummet. Det var ständigt personer som rörde sig utanför och som nyfiket tittade in på oss i mötesrummet. Från intervjuarnas sida, som inte var vana vid miljön, upplevdes det distraherande att det var mycket rörelse utanför rummet. Likaså kan vissa medarbetare ha känt sig iakttagna och frågor kan ha uppkommit hos kollegorna, då de inte blivit presenterade för ändamålet med besöket. Samtidigt upplevs valet med insyn i mötesrummen leda till en öppenhet och samhörighetskänsla mellan medarbetarna på kontoret.

På både SP och EVRY framkom det till respondenterna att flera medarbetare på arbetsplatsen skulle intervjuas kring samma tema. Det kan ha påverkat respondenten till att inte vilja ta upp känsliga delar eller inte nämna vissa incidenter som inträffat. Men det kan även vara tvärtom, att de upplever att de inte kan dölja något med tanke på att deras kollegor ska få svara på samma frågor. SP upplevdes förvånansvärt ärliga med utfallet av sin förändring, de skildrade tydligt uppstådda brister i sin förändringsprocess. Med tanke på att flera medarbetare skulle intervjuas kan det tänkas vara så att chefen och projektledaren inte vågade ge en annan tolkning än sanningen. En annan iakttagelse beträffande att medarbetarna var medvetna om att deras kollegor skulle intervjuas är att de stundtals utgick från att intervjuarna redan var insatta i förändringsprocessens utfall. Det ledde till att respondenterna undanhöll viss information och inte vidareutvecklade vissa områden.

Intervjuerna på EVRY utfördes vid samma tillfälle, men SP besöktes vid tre olika tillfällen. De inställda intervjuerna berodde på sjukdom samt att en person missat att anteckna det i sin kalender. Tidsplanen blev på grund av det förskjutet och vissa justeringar fick göras. Möjligtvis hade intervjuerna kunnat få högre prioritering av respondenterna om vikten av forskningen hade betonats. Flera av respondenterna ansåg dock att det var ett intressant ämne att studera och visade intresse i att få ta del av arbetet när det färdigställts. I och med att intervjuarna presenterade sig som studenter från Handelshögskolan så antas respondenterna förstå att det fanns kunskap kring ämnet och teorier. Detta kan vidare tänkas ha påverkat deras sätt att uttrycka sig, att de eventuellt anpassade sig till akademiska termer. Detta märktes dock inte av i någon större utsträckning, utan endast att cheferna och projektledarna var lite mer insatta i vad teorin sa om arbetssättet ABA, vilket inte sågs vara någon nackdel.

Att spela in intervjuerna har mestadels positiva aspekter (Bryman & Bell, 2014). Fördelarna är att materialet finns till förfogande för att lyssna på flera gånger samt att intervjuarna kan koncentrera sig fullt på samtalet och slipper anteckna under intervjutillfället, vilket även kan upplevas stressande för respondenten. Istället kan fokus vara på att få en intressant och användbar intervju. En nackdel är dock att respondenterna kan upplevas återhållsamma när de vet att allt de säger spelas in och sparas. Det kan leda till att de inte känner sig avslappnade och därmed påverkas deras svar. Vid några få tillfällen upplevdes att några respondenter slappnade av och öppnade upp sig när inspelningen avslutades. Kroppsspråk och gester är även svårt att fånga på en inspelning (Bryman & Bell, 2014). Respondenternas eventuella känslor och upplevelser av intervjun försöktes observeras i så stor utsträckning som möjligt. På EVRY fanns det antydning hos medarbetarna till osäkerhet då en del uppträdde nervöst. Detta iaktogs

genom kroppshållning, någon satt stelt med armarna i kors, samt att de skakade lite i sina händer. Cheferna och projektledarna däremot, både på SP och EVRY, upplevdes mer vana vid samtal- och intervjusituationer. De gestikulerade mer och hade en tämligen avslappnad hållning.

## 4. Empiri

---

*I detta avsnitt presenteras det sammanställda resultatet utifrån studiens intervjurespondenter. Avsnittet är uppdelat med utgångspunkt i tre valda kategorier där företagen presenteras var för sig. Under respektive kategori redogörs för samtliga intervjuers utfall.*

---

### 4.1 EVRY

EVRY är Nordens näst största IT-tjänsteföretag med 10 000 anställda placerade på 50 kontor runt om i Norden (EVRY, 2016). De arbetar med ett helt spektrum av IT-tjänster, från rådgivning och integration till förvaltning och drift. Koncernen består av en sammanslagning av två företag och varumärket EVRY lanserades år 2012 (EVRY, 2016). EVRY i Borås har 60 anställda varav majoriteten är konsulter och därmed förlägger stora delar av arbetstiden ute hos sina kunder (Syversen, 2016). Företaget införde ABA vid årsskiftet 2015/2016 i samband med ett kontorsbyte. Det nya kontoret är helt nyrenoverat utifrån företagets önskemål. Framställandet av ABA skedde genom en intern projektgrupp i samarbete med olika företag som planerar ABA-lösningar (Syversen, 2016).

### 4.2 Intervjuer EVRY

På EVRY hölls totalt fem intervjuer. Respondenterna är regionchefen Joakim och projektledaren Amanda samt tre medarbetare. Joakim och Amanda hade gemensamt ansvar för beslutsfattandet kring utformandet av det aktivitetsbaserade kontoret. Medarbetare 1 arbetar delvis som projektledare och var under implementeringen ute i ett projekt, vilket innebär att han inte arbetade på arbetsplatsen för tillfället. Därmed missade han delar av förändringsarbetet men upplevde inte detta som ogynnsamt eftersom företaget regelbundet lät samtliga medarbetare ta del av löpande information. Medarbetare 2 arbetar som IT-tekniker vilket innebär att han spenderar halva delen av sin arbetstid ute hos kund och resterande tid på kontoret. Medarbetare 3 arbetar som IT-konsult på företaget och förlägger därmed stor del av sin arbetstid ute hos kunder. Han är därför inte på kontoret mer än ungefär var fjortonde dag.

#### 4.2.1 Före implementering av ABA på EVRY

##### *Chefen och projektledarens perspektiv*

EVRY hade från början ett kontor på två våningsplan som bestod av cellkontor och alldeles för få mötesrum enligt Joakim. Det var ledningen i koncernen som beslutade att införa ABA på samtliga av EVRYs kontor. Joakim berättar att de stod i ett läge där det fanns behov av renovering av den förra lokalen, men att detta beslut öppnade möjligheter till att hitta en mindre lokal som kunde anpassas till ABA från grunden. De fick ta del av nyckeltal och statistik på hur många kvadratmeter per anställd som är lämpligt när ABA utförs och kunde utifrån resultaten välja en mindre lokal. På det förra kontoret förekom det ibland att tre personer upptog ett mötesrum som hade plats för 20 personer. Anledningen var ofta att det rummet hade bäst projektor, ljusinsläpp och bra luft. Amanda och Joakim tyckte det var mycket viktigt att det blev samma förutsättningar i alla mötesrum på det nybyggda kontoret.

### *Medarbetarnas perspektiv*

Medarbetare 1 var väl bekant med ABA sedan tidigare och blev inte förvånad när det framkom att företaget planerade en förändring i den riktningen. Han medger att han upplevde det tidigare kontoret som "splittrat" eftersom medarbetarna då var utspridda på kontoret vilket resulterade i att de sällan möttes. Medarbetare 2 återger att han upplevde den tidigare arbetsplatsen "ganska bra", det mer traditionella kontorslandskapet med fasta platser gav möjligheten att sprida ut sig mer vilket upplevs som den främsta skillnaden gentemot förändringen till ABA. Medarbetare 3 beskriver det föregående kontoret som rörigt av den anledningen att saker ofta försvann från hans egen arbetsplats.

*För mig som är inne så pass sällan som jag är då jag hade min fasta plats då. Men när jag kom dit då så hade, mina saker på min arbetsplats, så var det alltid någon annan som hade stulit dem när jag kom dit då. Typ stol, eh ja skärmar, allt sånt där då fanns ju inte på plats då när jag kom då så att...för min del så hade jag ingen nytta av den då, de få gångerna som jag var inne.*

Medarbetare 3 var sedan tidigare väl bekant med arbetssättet via andra personer som arbetat på samma sätt. Detta hade för hans egen del orsakat föraningar om att det skulle kunna bli rörigt och stökigt på kontoret eftersom han hade fått förklarat för sig att det fungerat mindre bra på de andra arbetsplatserna. "...de sa att det är lätt hänt och det misstänker jag, att folk tar liksom sin plats och sitter på samma ställe jämt och låter sina grejer ligga då, men det har faktiskt funkat bättre än vad jag trodde." Vidare beskriver respondenten att han även hört om ett indirekt krav på att ha en "kontorshäxa", det vill säga någon som ser till att ytorna utnyttjas som det är tänkt.

*Så att...man verkligen får bort alla prylar när dagen är slut så att man, verkligen slänger skiten om det bara ligger...att man dumpar bort det bara. Så att det inte blir så att man har samma plats varje dag, eller att man låter sina grejer ligga bara.*

Medarbetare 3 upplever dock inte att det har funnits något behov av det på EVRY bortsett från den korta perioden det tog för majoriteten av medarbetare att vänja sig vid ABA.

### 4.2.2 Under implementeringen av ABA på EVRY

#### *Chefen och projektledarens perspektiv*

Implementeringsprocessen av ABA gick väldigt fort. Joakim berättar att de var tvungna att vara klara med renoveringen vid årsskiftet för att slippa förlänga hyreskontraktet på den gamla lokalen, vilket skulle kosta 1 500 000 kronor för ytterligare ett år. Både Joakim och Amanda ansåg att det var en motiverande faktor. I och med att de blev tvungna att utföra implementeringen under tidspress hann de inte göra någon efterforskning eller några analyser på deras dåvarande arbetsplats för att kunna veta hur de skulle bygga upp sitt aktivitetsbaserade kontor. "Mycket av de val och beslut som togs angående antalet mötesrum, skrivbord och stolar

*med mera gissade vi oss till” berättar Amanda. De arbetade tätt ihop med en möbelfirma och även en arkitekt som båda var väl pålästa och hade erfarenhet av ABA. Joakim berättar att de satte höga krav på ljudisolerings, ökade antalet mötesrum och strävade efter att all teknik skulle vara felfri. ”Så vi gjorde väl lite läxan baklänges, baserat på det vi ville förbättra i vårt gamla kontor och höja ribban så att det nu skulle bli riktigt bra på det nya kontoret.” – citat av Joakim.*

Amanda uttrycker att medarbetarna hade kunnat involveras mer vid frågan gällande medarbetarnas delaktighet i implementeringen. Hon säger att de hade tankar kring workshops för att involvera dem men det gjordes inte på grund av tidsbegränsning. Joakim fyller i med att de var tvungna att forcera arbetet. De var dock noga med att ge ut statusrapport för bygget av nya kontoret, de visade filmer om ABA, medarbetarna fick besöka kontoret under byggnationen och de pratade samt beskrev hur det skulle bli på det nya kontoret. De valde att hantera och besvara frågorna allt eftersom de dök upp.

#### *Medarbetarnas perspektiv*

Medarbetare 1 var ute och arbetade i projekt under större delen av implementeringsprocessen vilket innebar att han inte spenderade någon tid på kontoret. Därför var han inte inblandad i varken flytt eller förändringsarbete. Han medger dock att han fick löpande information gällande processen vilket underlättade då han kom tillbaka till kontoret och det nya arbetssättet. Medarbetare 2 upplevde implementeringen av ABA som en ”smidig” process. ”Vi pratade mycket om det innan, så att man var ju förberedd på hur man skulle agera...och...nej men det var lite spännande att prova på något nytt...så att...jag tycker det gick smidigt.” Han berättar att han dock inte var direkt delaktig i förändringsprocessen vilket berodde på att han tackade nej till erbjudandet att ingå i projektgruppen. Eftersom medarbetare 3 infinner sig på kontoret så pass sällan kände han inte heller något intresse av att vara med och påverka vid förändringen, han förlitade sig på den avsatta projektgruppen och chefen Joakim, som var drivande i arbetet.

#### 4.2.3 Efter implementeringen av ABA på EVRY

##### *Chefen och projektledarens perspektiv*

När frågor kring medarbetarnas reaktioner och åsikter ställs menar Joakim på att ABA har mottagits väldigt väl. Han menar att det kan ha varit en fördel att de gick från ett kontor som var i behov av renovering till ett nyrenoverat kontor. ”Att det sedan var ett nytt arbetssätt att anpassa sig efter upplever jag var lättare att anamma för de anställda då det i första hand var så pass fräscha lokaler vi bytte till”. Joakim uttrycker sig att: ”Nu kanske jag inte är den första man går och gnäller till i alla frågor så sett, men feedbacken jag har fått är att alla tycker att det som möjligen är dåligt uppvägs ordentligt med det som är bra”. Joakim nämner också att alla slags förändringar är läskiga. Han menar att det är så människan fungerar, att möta motstånd vid förändring är egentligen naturligt.

I den gamla lokalen tycker Joakim att arbetet hämmades socialt och samarbetsmässigt, nu när han jämför med den nya lokalen. Redan den andra dagen på det nya kontoret menar Joakim att medarbetare som aldrig hade samtalat tidigare nu satt i närheten av varandra och nya relationer

skapades. Joakim säger att det blev en bättre sammanhållning, eller möjligheten till sammanhållning ökade i alla fall, tillägger han. En annan skillnad som lyfts fram är att det på förra kontoret stod tre kaffemaskiner utspridda och det fanns två lunchrum. Nu har de lyckats samla allt på ett ställe, med anledning av att öka kommunikation och sammanhållning på kontoret. Vid frågan om medarbetarnas prestationer ökar vid ABA, påstår Joakim att han inte har upplevt någon direkt ökning. Han säger att han kan tänka sig att det har blivit enklare att samarbeta, att detta arbetssätt underlättat vid projektarbeten. Det är många av de som arbetar i projekt som sitter tillsammans fast att de inte arbetar med projektet för stunden, och det tycker Joakim är fördelaktigt. Joakim upplever inte att hans chefrelation till medarbetarna har påverkats märkvärt på grund av ABA. Han anser dock att det finns en poäng med att alla är mer jämställda, hierarkin har reducerats. Det är inte högsta chefen som sitter i hörnkontoret som är tredubbelt så stort som de andras kontor, utan han tilltalas av att det är lika för alla.

En fråga ställdes angående hur personalen har introducerats i det nya arbetssättet och Joakim berättar att de har informerats om hur de olika zonerna fungerar. Regler de gått igenom är att det ska vara nolltolerans av ljud i tysta rummet, att man inte ska sitta ensam vid ett stort bord för 20 personer samt en cleandesk-policy som säger att om du ska vara borta i mer än fyra timmar så ska skrivbordet rensas och göras tillgängligt. Amanda nämner att de inte har varit jättehårda med reglerna när väl arbetet har kommit igång. Dock anser de båda att det kan komma behövas bli striktare om företaget skulle expandera och fler personer skulle behöva samsas om ytorna. I dagens läge finns det kapacitet för fler medarbetare på kontoret.

En fråga ställs även till hur de förhåller sig till särskilda behov hos medarbetarna, och det menar Amanda på att de kommer ta itu med allt eftersom det efterfrågas. Joakim fyller i med att de har lagt ribban väldigt högt vad gäller arbetsstolar, höj- och sänkbara skrivbord, textilskärmar runt varje bord, bra belysning med mera. Om ytterligare behov skulle uppstå får medarbetarna be om det. *“Möjligheten att köpa in alla extra tillbehör till alla var inte ekonomiskt försvarbart när vi inte vet vilka som behöver vad”*, menar Amanda. När det ställs frågor om medarbetarna och om eventuella motgångar kommer Amanda på att de kanske borde göra en enkät över medarbetarnas tankar kring ABA. Hon anser att det kan vara ett verktyg för att hitta möjliga förbättringsmöjligheter. Hon menar även att det kan vara ett bra sätt för de som inte vågar yttra eventuellt missnöje.

En annan konsekvens av ABA är att inte veta vart kollegorna befinner sig. Amanda berättar att: *“Nu vet jag inte, var sitter Joakim idag? Är han i biblioteket, sitter han i tysta rummet? Du har ingen koll på om någon jobbar hemifrån. Man får en sämre överblick över vilka som är här idag upplever jag”*. Joakim tycker inte att det är något jätteproblem då de har en relativt liten lokal att söka över om man letar efter någon. Han drar en parallell till kontoret i Jönköping där det är ABA, men att de har fyra våningsplan som medarbetarna tillåts nyttja fritt. Han menar på att det då lätt kan bli rörigt och svårare att hitta varandra. Joakim berättar att han har gjort stickprov för att se var medarbetarna befinner sig under dagarna. *“Stämmer det att de är hos kunden när det står det i kalendern?”* Han berättar att han enbart sett positiva resultat och en

slutsats han har kunnat dra är att han inte sett någon som helst ökning av att jobba hemifrån, vilket Joakim anser är en framgångsfaktor för ABA.

Slutligen vill Joakim betona att det inte finns ett generellt sätt att utföra ABA på, utan det måste anpassas efter verksamheten. Han uttrycker att: ”*Hade vi varit Nasa-ingenjörer hela bunten så hade säkert det här kontoret fungerat jättedåligt, så man måste bottna i de specifika behoven*”. Amanda tillägger vikten av materialval och att verkligen ljudisolera väl för att undvika en stimmig miljö. En medarbetare har tidigare upplevelser av ABA som alldeles för stökigt. Amanda framhåller dock att denna medarbetare inte har klagat en enda gång på det här nya kontoret. Vidare anser Amanda att en god arbetsmiljö är viktigt för samtliga medarbetares trivsel.

#### *Medarbetarnas perspektiv*

Av medarbetare 1 framgår det att han upplever ABA mycket positivt. I början på den nya arbetsplatsen och med det nya arbetssättet uppstod inga konstigheter eftersom det genom informationen redan gett upphov till kännedom om hur de olika ytorna och zonerna var ämnade till att användas. ”*Det behövdes inte så mycket introduktion då. Så jag kände mig ganska bekant när jag kom hit då.*” Förändringen upplevs av medarbetare 1 inte heller ha påverkat resterande medarbetare i negativ mån, han har inte hört några klagomål vilket han antyder på att ha erfarenhet vid andra arbetsrelaterade förändringar.

*Bra...jag har nog inte hört...något negativt. Vad jag kan minnas. Det finns ju alltid folk som klagat på, ja, vilket konstigt golv de valt här eller möbler eller så men det...det...oavsett liksom, det har ingenting med det här och göra. Själva det här projektet eller hur vi jobbar här, nej, nej jag har inte hört något negativt.*

Han uppger däremot att han hört kollegor belysa de positiva aspekterna med de nya ytorna, att det är ljus och fräscht.

Medarbetare 2 framhåller att han spenderar mycket tid på kontoret. Han upplever inte att det nya arbetssättet skiljer sig från det gamla nämnvärt.

*...ja man behöver ju vara lite mer strukturerad, man får ju lägga några minuter före och efter varje arbetsplats på att göra snyggt och...plocka undan sina saker. Nu, i och med att jag är tekniker så har ju jag nästan alla mina saker i en ryggsäck istället så...det blir ju lättare...annars har jag inte påverkats så mycket...man sitter bredvid lite olika personer och så istället. Och...jag försöker variera mig...så...någon jättepåverkan är det inte.*

Vidare upplever han att även kollegorna i stor omfattning acklimatiserat sig till förändringen vilket framgår genom utnyttjandet av kontorets olika zoner samt integreringen med kollegor på olika avdelningar som egentligen inte arbetar ihop.

Vidare framkommer det att medarbetare 2 upplever en negativ skillnad i att reglerna kring de olika zonerna inte alltid följs. *”Sen är det väl klart att, man tänjer ju lite på gränserna. Det kanske inte är helt tyst där det ska vara tyst och...så att...det har ju inte blivit hundra procentigt som det var tänkt, men nästan.”* Han upplever att det även i den aktiva zonen kan bli hög ljudvolym i och med tillåtna, högljudda samtal mellan kollegorna. Det framgår att respondenten ofta har telefonkontakt med sina kunder och att han anser att kontoret emellanåt är för lyhört för det. *”Då får man resa sig upp och sätta sig någon annanstans...och det är ju svårt, då behöver man oftast ha med sig datorn och grejer och det bli ju svårt.”*

Medarbetarens 3 uppfattning om ABA är att det passar hans arbetssätt väldigt bra, eftersom alla ytor är allmänna finns oftast det som behövs för att utföra arbetet tillgängligt. Vidare upplever han förändringen positiv i den bemärkelsen att det har effektiviserat hans arbetstid.

*Innan fick jag ju lägga en hel del tid på att få ihop en arbetsplats såhär då...eftersom att...mina saker var utspridda eller det var helt enkelt någon som hade tagit dem då, så att nu är det ju liksom, alla platser är likadana och där finns ju det som man behöver då. Man vet vad som finns när man kommer då...*

Efter själva implementeringen beskriver medarbetare 3 att det var rörigt på arbetsplatsen eftersom det var mycket nytt att anpassa sig efter. Han uppger att det tog ett tag för de flesta att komma in i *”vad som var vad och vart man skulle sitta och hur det funkade”*. Han uppger även att han anser att ABA passar hans eget arbetssätt väldigt bra och nu när även övriga medarbetare har kommit mer underfund med hur det ska fungera på arbetsplatsen upplever han det som *”superbra”*.

Genom förändringen har även tekniken uppgraderats på kontoret vilket medarbetare 3 också framhåller som en bidragande faktor till både effektivitet och prestation. Han upplever även att kollegorna anammat ABA på ett bra sätt i utnyttjande av de olika zonerna, vilket gjort honom positivt överraskad. Emellertid kan respondenten uppleva att ljudvolymen ökar i den aktiva zonen men han har själv inga problem med det och har även förståelse för att zonen utnyttjas i det syfte den är tänkt till.

Samtliga av de medarbetare som intervjuats på EVRY tycker att integreringen mellan kollegorna har blivit betydligt bättre. Det förekommer allt oftare att de hamnar jämte personer de knappt pratat med innan, vilket ökar sammanhållningen och delaktigheten av företagets verksamhet. Medarbetare 1 var nöjd med kontoret före förändringen också. Däremot upplever han att relationerna mellan medarbetare har förändrats i positiv bemärkelse.

*Det sitter ju folk jämte varandra och jobbar nu som inte alls gjorde det innan. De har ju lite olika arbetsinriktningar då. Där var det väldigt uppdelat innan, där nere på den våningen så satt de som arbetar med affärssystem, här uppe sitter de andra, ja, konsulterna så....mhm...då...nu sitter alla jämte varandra och jobbar.*



Vidare har detta ökat integrationen på arbetsplatsen och medarbetare 1 menar att det blir ett annat sorts möte med kollegor som i ”vanliga” fall annars inte hade mötts.

*Ja men då ställer man frågor och så, man är nyfiken på vad man gör ju. Men det innan, där ställer man ju inte de frågorna på det sättet då pratar man ju bara med den man sitter närmast och...samma leveranser. Man kan väl säga att det breddar insynen i bolaget med vad man jobbar med och det är ju jättepositivt, det vi alla ville egentligen tror jag, det är kul.*

Medarbetare 2 anser att den nya möjlighet till kommunikation har ökat hans motivation.

*Jag ser ju att det är en variation, som gör att det är lite motiverande. Just att man hamnar bredvid en person som man inte tidigare i stort sett jobbat ihop med. Det tar ju även en hel del arbetstid att sitta och prata med personer som man inte tidigare pratat med, men i längden så tror jag att det är jättebra.*

Medarbetare 3 upplever också fördelar med ABA i form av ökad prestation genom möten där kollegor samarbetar. ”Det är inga problem att sätta sig ett par tre stycken och liksom då...köra...ett möte eller köra ett projekt”. Han upplever det även motiverande att möta de övriga medarbetarna.

*Sen så, de få gånger jag är inne tycker jag det är kul att tjöta lite med kollegor också, det är därför jag åker in ofta också, eftersom jag är mycket ute då så, träffar jag sällan folk och det är det som liksom gör...tycker jag är roligt att sitta i den miljön där man kan prata med folk då.*

Medarbetare 2 upplever även att det nya arbetssättet bidrar till bättre samarbete i och med att kollegorna faktiskt träffas, att de får ett ansikte på varandra och inte bara har kontakt via mail.

Att relationen mellan medarbetare och chef har blivit bättre i och med ABA är samtliga medarbetare överens om. De öppna ytorna och öppna mötesrummen bidrar till att cheferna syns i större utsträckning än tidigare vilket också upplevs som positivt. Cheferna anses vara mer lättillgängliga på grund av att de använder sig utav samma arbetsytor som medarbetarna. Medarbetare 3 menar att det känns mer naturligt att ta kontakt med cheferna nu.

### 4.3 SP

SP har kontor runt om i Sverige med totalt 1500 medarbetare (SP, 2016). Deras huvudsakliga uppgift är att göra företag konkurrenskraftiga och att generera innovationer som gynnar ett hållbart samhälle. Det är ett institut med fokus på innovation och värdeskapande för kund. SP är aktiva i samarbeten internationellt genom bland annat EU. År 2015 kom SP på en sjätte plats i ranking av Sveriges mest attraktiva arbetsplatser inom sin bransch. SP består av en kombination mellan akademi och näringsliv (SP, 2016). Det finns flera kontor inom SP i Göteborg, det kontor där ABA är etablerat och som besöktes för intervjuer har 45 personer anställda (Nielsen, 2016).

### 4.4 Intervjuer SP

Jason var sektionschef under implementeringsprocessen av ABA och därmed den högste ansvarige vid förändringen. Kajsa var projektledare under implementeringen och vid den tiden även gruppchef för en av sektionens avdelningar. I dagsläget arbetar hon på SP-koncerners kommunikationsavdelning med ansvar för intern kommunikation. Medarbetare 1 arbetar som projektledare för projekt inom livscykelanalys och energisystemanalys. Medarbetare 2 arbetar som forskare, plattformsledare och verksamhetsutvecklare. Medarbetare 3 är doktorand på SP i samarbete med Chalmers och jobbar med sociala frågor i stadsutvecklingen. Medarbetare 1, 2 och 3 arbetade på SP innan och under implementeringen av ABA. Medarbetare 4 arbetar som energisystemanalytiker och anställdes efter implementeringen.

#### 4.4.1 Före implementering av ABA på SP

##### *Chefen och projektledarens perspektiv*

Innan implementeringen av ABA bestod SPs ytor framförallt av cellkontor. I takt med att företaget expanderade i antal anställda blev kontorsytorna allt mer trångbodda och nyanställda tilldelades lösningar i form av kontorsplatser i korridorerna. Det tidigare kontoret beskrivs av Kajsa som ”*det bästa kontoret jag suttit på, yteffektivt, litet, jättebra...*” Detta gällde dock enbart personal som varit anställda under en längre period vilket resulterade i ojämlikheter och orättvisor, vilket inte speglade företagets värderingar. Det fanns en strävan efter att alla skulle kunna arbeta efter samma förutsättningar, alla från chefer till praktikanter.

*Men det var väldigt trångt eftersom vi hade vuxit så mycket. Vi stoppade in folk liksom här och liksom i hörnet och här och där och det var inte så bra. Och samtidigt märkte vi att många av de fina kontor som folk hade väldigt ofta var tomma och det var därför det började, hur skulle vi kunna göra på ett klokare sätt att utnyttja ytan och att alla ska kunna få det de behöver. – citat Jason.*

Organisationen valde att hyra in en konsult för att få hjälp med nya tankebanor kring kontoret. Det var konsultfirman som föreslog ABA och Jason och Kajsa insåg att det var det mest lämpliga. De hade annars blivit för trångbodda i den nya lokalen också.

*...vi insåg ganska tydligt att vi skulle behöva jobba på ett annat sätt för vi skulle redan fylla alla platser om vi skulle flytta in rakt av för vi hade vuxit ytterligare. Och sen till slut så var det ett beslut vi tog i ledningsgruppen att alla skulle jobba flexibelt. - citat Jason.*

Förhoppningen var att det skulle bli ett dynamiskt kontor med flera mötesrum och att allas behov skulle tillfredsställas. Jason poängterar att de på SP har använt begreppet flexkontor och inte aktivitetsbaserat kontor.

Organisationen utsåg en projektgrupp som skulle styra förändringsarbetet. Tillsammans med konsultföretaget hade projektgruppen med Kajsa i ledningen tagit fram en förstudie gällande dels möblemanng och dels en analys utifrån personalens behov. Enligt Kajsa fick de genom analysen fram att majoriteten av medarbetarna inte ansåg att det var speciellt viktigt med en personlig arbetsplats. De flesta ansåg sig nöjda med att ha en sorts knytpunkt där de kunde samlas och arbeta, så länge det fanns någonstans att sitta. De försökte att hitta information kring andra företag som implementerat ABA, dock utan större framgång då det fortfarande var ett relativt nytt arbetssätt i Sverige. Därför blev kontoret till största del utformat utifrån projektgruppens egna tankar kring organisationens krav och behov.

De behov som behövdes tas hänsyn till vid utformandet av kontoret rörde sig enligt Kajsa kring tre övergripande områden: ergonomi, estetik samt att spegla verksamhetens identitet. Därefter tillkom även praktiska behov, så som att ta hänsyn till medarbetares olika användande av arbetsplatsen.

*Vi har vissa personer som är på kontoret 8-17 varje dag, hur ska vi lösa den här flexibla idén för dem, ska vi ta hand om dem som kommer förbi här en gång i veckan och sitter en eftermiddag eller några timmar, hur, om vi bestämmer oss för att göra den här lösningen med flexibelt, hur hanterar vi, eh, variation i flöde, vad händer om det blir fullt liksom” - citat Kajsa.*

Projektgruppen tänkte ut eventuella extremscenarior som skulle kunna uppstå och försökte därifrån arbeta fram lösningar samt möjliga svar på hur de skulle kunna hanteras.

Vidare möttes de ergonomiska behoven genom att projektgruppen utformade en grundlösning för samtliga arbetsplatser. De fick delvis ta hänsyn till rekommenderade och lagstadgade riktlinjer men även till att underlätta för medarbetarnas vardag i så stor utsträckning som möjligt.

*Det ska vara bra belysning, alla ska ha en bra stol, alla ska ha höj- och sänkbart skrivbord, arbetsplatserna ska vara försedda med all, eh, du ska bara kunna docka in din dator, du ska inte behöva tänka på att alla grejer finns, att sladdar inte finns och att musen inte funkar” – citat Kajsa.*

Vidare utökades även företagets ergonomitjänster, företaget beslutade att erbjuda regelbundna genomgångar med en ergonom där medarbetarna informeras om bland annat stols- och skrivbordsinställningar. Dessa genomgångar erbjuds enligt Kajsa även medarbetare när de själva känner behov av det. Utöver standardutförningen av arbetsplatserna tillkom även individanpassade speciallösningar, medarbetarna kan exempelvis önska speciella stolar och dylikt.

#### *Medarbetarnas perspektiv*

Medarbetare 1 upplevde det föregående kontoret som ganska traditionellt med fasta kontorsplatser, hon delade rum med en annan person. Hon upplevde vidare även att de flesta trivdes väldigt bra i de gamla lokalerna, majoriteten hade väldigt bra arbetsplatser och därmed tror hon att många upplevde att organisationen skulle lämna något jättebra och inte såg vad som skulle kunna bli bättre. Hon medger att hon hade en negativ inställning till arbetssättet och att hon har det fortfarande eftersom hon anser att ABA inte funkar i alla situationer. Hon hade dock förståelse för att organisationen växte och därmed behövde större lokaler.

Inställningen till förändringen hos medarbetare 2 var ganska neutral. Han insåg att det handlade om företagets resurser. I och med att många är ute och reser står många kontor tomma vilket han tycker var onödigt. *”En viss skepsis fanns, men jag försökte se möjligheterna istället för nackdelarna.”*

Medarbetare 3 tycker att SPs förra kontor var extremt trångt. Han beskriver att de faktorer som framförallt påverkar hans trivsel på ett kontor är ljus, ljud och temperatur. Han menar att det var många som kände sig trygga i den gamla lokalen där hade alla hade varsitt rum med sina egna saker. Konsultbyråns tankar och förslag presenterades och sektionsmöten hölls mellan medarbetare och ledningen. Medarbetare 3 fick då höra från någon kollega att det rådde *”krigsstämning”* kring förslaget om förändringen.

#### 4.4.2 Under implementering av ABA på SP

##### *Chefen och projektledarens perspektiv*

Kajsa och Jason medger att varierade känslor gällande kontorsförändringen uppstod hos medarbetarna, ett flertal var tveksamma och kritiskt inställda redan från början medan en del var positivt inställda. De positivt inställda hamnade dock i bakgrunden av olika anledningar. Bland annat beskriver Kajsa att flera av de mest kritiska var högre uppsatta och därmed hade högre status och mer att säga till om. Det upplevdes främst osäkerhet kring möjlig platsbrist, extremscenarior från medarbetarnas sida yttrades i oron att komma till kontoret och inte få någon arbetsplats. Kajsas bild av medarbetarnas kritik gentemot henne och projektgruppen var att medarbetarna ansåg att ledningen inte skulle kunna möta deras behov med någon lösning. Kajsa beskriver det som att många medarbetare kände att de förlorade en viss kontroll genom att de förlorade sina fasta arbetsplatser. Hon återger även att de som arbetade med projektet försökte att engagera medarbetarna att komma med idéer och synpunkter. Projektgruppen försökte involvera medarbetarna genom att hålla en workshop där de tillsammans skulle

utforma ramarna för hur kontoret skulle fungera. Kajsa medger dock vidare att workshopen skedde när hyresavtalet för nya kontoret redan var skrivet och genom det uppstod förvirring då de mest kritiska medarbetarna upplevde att ABA-konceptet redan var bestämt och att de inte kunde påverka. *”Vi hade en rätt experimentell inställning till vad som skulle hända, och det tror inte jag att jag eller någon av de andra i ledningen på respektive positioner lyckades förmedla riktigt.”* – citat Kajsa.

Jason nämner också workshopen, där syftet var att engagera medarbetarna men istället blev mer en presentation av konsultföretaget. Deras förhoppning var att de skulle kunna förankra det nya arbetssättet hos medarbetarna, vilket inte lyckades.

*Jag tror att vi ville försöka få medarbetarna att inse att man kunde göra det på ett bättre sätt, eller på ett annat sätt, än att bara ha ett vanligt kontor. Men den processen, jag gick ifrån den workshopen och tänkte, ah, det var inte lyckat. De som höll i workshopen fick inte fram det de ville och det var motstånd under det mötet där.*

*”Det fick väldigt starka reaktioner, inte från alla. Det var en handfull som reagerade väldigt kraftfullt”* berättar Jason angående medarbetarna. De var upprörda över att inte få tillgång till en egen plats, att de inte skulle ha någonstans att ställa sina böcker eller att ha sitt material nära till hands.

Kajsa beskriver vidare implementeringsprocessen som en *”otroligt turbulent”* period. Hon och projektgruppen arbetade med att tydliggöra riktlinjer för hur det nya arbetssättet var tänkt att fungera. I arbetet försökte de även att vara så transparanta som möjligt men upplevde en låsning i och med de mest högljudda och kritiska medarbetarna.

*Jag tror att om vi hade involverat medarbetarna mer, så hade vi dels snabbare kommit ur den fasen som var ganska, alltså, där det var mycket kritik och motstånd, som ju i sig då återspeglar sig i slutändan på det ekonomiska resultatet för att om människor är missnöjda så vill man inte jobba.*

Kajsa tror således att de hade kunnat nå ett jämviktsläge snabbare men poängterar att hon tror att det är svårt att göra det vid all sorts förändring, inte bara i den här utan i alla organisationer.

Vidare berättar Jason: *”Det var några ansträngda möten där medarbetare hotade med att lämna och var väldigt upprörda och de kände att de inte kunde, det kände att det inte var så högt i tak, att det inte kunde säga emot.”* Jason nämner att det var främst två till tre personer som uttryckte frustration, oro och missnöje, men ingen ville ha konflikter utan alla var måna om en enig grupp: *”Så att, det var nog mycket snack i korridorerna också. Och jag tror att, det var många som var omsorgsfulla...som ville att alla skulle må bra.”*

Väl på plats i de nya kontorslokalerna började de arbeta utifrån de regler som projektgruppen satt upp. De mötte på förhinder i form av tekniska och praktiska problem, lokalerna var inte helt färdigrenoverade. Detta resulterade enligt Kajsa i en rörig miljö som orsakade ytterligare irritation hos medarbetarna.

*Man var arg för att nätverket inte fungerade men i själva verket kanske man var arg för att man var tvungen för att boka sitt rum i Outlook, jag vet inte. Så att den processen var ju oerhört krävande, både för mig och för ledningen över sektionen och för vissa av medarbetarna.*

Kajsa berättar att hon i efterhand varit självkritisk till hur implementeringen genomfördes;

*Lite naivt och väldigt entusiastiskt i början utan att riktigt få med, dels de som faktiskt tycker att det här är bra och få dem som positiva krafter och sen också bemöta de som kände sig väldigt stressade av detta.*

Hon poängterar att de som kände sig mest stressade antagligen även mådde väldigt dåligt över förändringen, vilket egentligen hade behövts åtgärdas omgående.

Slutligen lyfter Kajsa fram att det som karakteriserar SP är att de är en utpräglad expertorganisation, vilket spelar stor roll vid förändringsarbete. De flesta anställda är forskare som är vana att uttala sig i rollen som expert vilket innebär en viss vana vid att få ha inflytande. De är även benägna att styrka samtliga påståenden med lämplig forskning och ifrågasätter gärna andras påståenden. Detta upplevde Kajsa som ett hinder för ledningen vid förändringsprocessen eftersom det gjorde det komplicerat att uttrycka förslag på förändringar utan att möta motstånd.

#### *Medarbetarnas perspektiv*

Det framgår av medarbetare 1 att hon under implementeringen upplevde missförstånd i kommunikationen mellan projektgruppen och medarbetarna. Hon berättar att hon tror att fler skulle ha insett behovet av förändring om projektgruppen sålt in konceptet på ett annat sätt. ”Man borde sagt såhär: det är dyrt att hyra lokaler i ett såhär bra läge, och då kan det här vara en lösning för många reser mycket, och vi utnyttjar lokalerna så dåligt.” Detta var enligt medarbetare 1 ett argument som aldrig togs upp, istället lyftes fokus på fördelar med aktivitetsbaserade kontor som arbetsätt, så som ökad kreativitet och sammanhållning. Vidare upplevde hon även att många frågor uppstod hos medarbetarna, gällande hur utformningen skulle se ut. Detta var frågor som hon anser att projektgruppen inte gav något svar på, vilket orsakade osäkerhet hos flera medarbetare.

Medarbetare 2 upplevde att möjligheten för medarbetare att påverka förändringen var mycket liten. Han tyckte mer att de ställdes inför ett faktum.

*Jag tycker att man ska ha en ärlig kommunikation, man kan säga såhär, nu är det såhär, nu ska vi flytta hit och vi har begränsad plats och vi är fler personer än vad det finns platser därför har vi en flexibel lösning, vårt förslag är följande, vad tycker ni? Då tror jag att man också hade kanske, man hade då kanske också kunnat fånga in synpunkter som hade kunnat göra förslaget lite bättre, liksom.*

Han berättar även att det är många på SP som har en stark vilja, vilket försvårade processen. Medarbetare 1 upplevde inte heller att medarbetarna tilläts vara med och påverka i större utsträckning under planeringsstadiet. Hon berättar dock att det i dagsläget inte ser ut som planerat eftersom det inte är så flexibelt som tanken först var. Detta anser hon vara ett resultat av medarbetarnas påverkan. Hon berättar att hon själv började med att arbeta helt flexibelt men upplevde omständigheter i det då hon har ryggsproblem och fick lägga ca 30 minuter varje dag på att flytta runt bland annat stol och tangentbord till den platsen hon skulle sitta för dagen. Hon bad ganska omgående efter att få en egen plats att sitta på vilket resulterade i att hon idag har ett eget kontor.

Under förändringsprocessen menar medarbetare 3 att kollegorna reagerade olika:

*Och då kanske det var framförallt vissa som, speciellt några individer som var väldigt missnöjda och som lät väldigt mycket och sen kanske det var ganska många som var mer, eller lite mer neutrala som kanske inte hördes så mycket och några få som var från första början positiva till det.*

#### 4.4.3 Efter implementeringen av ABA på SP

##### *Chefen och projektledarens perspektiv*

Efter tre månader gick projektledningen ut med en enkät till medarbetarna för att få en förståelse om hur ABA fungerade. De märkte då att flera medarbetare inte mådde så bra och att de önskade egna kontor. De var oense i ledningsgruppen om huruvida de skulle låta medarbetare få sin vilja igenom. Jason uttrycker: ”Men, jag var chef och jag ville inte köra över Kajsa som var projektledare över det hela och hon kände starkt att vi behövde vänta lite längre och det gjorde vi.” Efter ytterligare tre månader gjordes en ny enkätundersökning bland medarbetarna. Resultatet visade att en tredjedel, beroende på arbetsuppgifter och hur de arbetade, kände starkt att de inte kunde sitta på olika platser och arbeta flexibelt.

*Så efter det bestämde vi att ändra det så att de som ville eller hade behov av en fast plats kunde få det. Men vi ville vara lite, på någon nivå restriktiva, för om alla skulle få en plats på den tiden hade vi fyllt upp överallt och det är många som inte är här, men nu efter det här funkar det bra, tror jag.*

De två medarbetare som visade mest motstånd mot förändringen arbetar idag inte kvar på SP. Jason menar att förändringen var en faktor som orsakade missnöje, men att det definitivt inte var anledningen till att de valde att lämna företaget.

När projektgruppen valde att lyssna på medarbetarnas vädjan om egna kontor blev det omfördelning på kontoret. Idag består kontoret till hälften av cellkontor och den andra hälften är flexibelt anpassat. Att lyssna på medarbetarna och anpassa kontoret därefter har lett till nöjda medarbetare. *”Nu är folk faktiskt stolta över kontoret och det är många som vill sitta här och det finns en positiv anda kring det hela och det tog lite tid”*, berättar Jason. Vid entrén finns det en lista över alla rum där medarbetarna bokar in sig. De som har Göteborg som placeringsort får boka upp sig under hela veckor och sitta i samma kontor upp till en vecka åt gången. Medarbetare som är på besök och som utgår från SP i en annan stad kan enbart boka ett rum över dagen.

Frågan ställs om de hade gjort något annorlunda om de skulle göra om processen och på det svarar Jason ett starkt *”ja”* och skrattar;

*Det största problemet var förankringen med medarbetarna och att få med dem på det hela. Så att, vi skulle börja rätt mycket tidigare med förankringsarbete och få med dem i processen så att de var positivt inställda till det hela. - citat Jason.*

Han fortsätter med att: *”När folk inte mår bra så presterar de inte lika bra och det påverkar mycket på jobbet och hemma.”*

Väl på plats i de nya kontorslokalerna och med det nya införda arbetssättet låg främsta fokus från Kajsa och projektgruppen på att få allt att fungera. Det framgår av Kajsa att de som ledde projektet hade arbetat väldigt hårt med att komma på plats vilket resulterat i att de var väldigt trötta och därmed blev uppföljningsarbetet lidande.

*Vi försökte ha ett internt utvärderingsprojekt, vi har två beteendevetare här som vi satte på att liksom försöka göra metaforskning på hur det här utvecklade sig då och hur man skulle kunna jobba med förbättringar och...vi gjorde väl lite finjusteringar i det här regelverket kring hur man bokar och så, men, där ska jag också säga att det tog lite för lång tid, vi var för långsamma där.*

Kajsa berättar vidare att det är först nu, två och ett halvt år sedan implementeringen, som hon upplever att de har kommit fram till en lösning som de flesta är nöjda med. Hon menar dock att de borde kunnat ha nått dit redan efter tre månader. Enligt Kajsa hade denna lösning eventuellt kunnat gå att nå om projektgruppen arbetat mer effektivt, men även om en och samma person hade arbetat med förbättringen. Det uppstod dock förhinder för detta då Kajsa tre månader efter inflyttningen upplevde att hon var så pass utarbetad av projektet och därmed beslutade sig för att lämna det. Efter Kajsas avhopp var det ingen som tog något fullt ansvar för förbättringsarbetet, vilket är något som hon också tror kan ha påverkat kontinuiteten i projektet.



Medarbetarnas kritik och negativa inställning till att inte ha fasta platser resulterade i en kombination av bokningsbara rum samt ett antal fasta kontor för de som ansåg sig vara i behov av det. Kajsa berättar att det inte var tanken från början, men att det fick bli en lösning eftersom många av medarbetarna är forskare och således spenderar sin arbetstid på kontoret och därmed inte ser någon poäng med att ”skyfflas runt”. Projektledningen såg därmed att möjligheten fanns att ge dessa medarbetare fasta platser eller eget kontor. Kajsa tror att många svårigheter och konflikter hade kunnat undvikas om denna flexibilitet tillåtits tidigare.

Kajsa upplever det positivt att det fortfarande finns flexibla och bokningsbara platser eftersom det öppnar upp för en dynamisk mötesplats. Det finns fortfarande utrymme för många på kontoret. Flera av SPs medarbetare från andra orter åker till det här kontoret för att arbeta hela eller delar av dagar. Detta öppnar upp till spontana möten samt förenklar för att hålla möten, samarbeten och samverkan. Det underlättar även vid arbetsmöten med kunder. Kajsa berättar att verksamheten bygger väldigt mycket på möten och upplever att de flesta medarbetare är väldigt nöjda med prioriteringen av mötesplatser på kontoret. Vidare uppfattar hon även att detta har effektiviserat arbetet samt ökat prestationen hos medarbetarna. På det nya kontoret har även fikarummet fått högre prioritet, Kajsa berättar att projektgruppen hade som mål att arbeta med relationsbygge genom att ”uppmuntra fikakulturen”. De strävade efter att utforma ett inkluderande fikarum och detta upplever Kajsa ha fått en lyckad effekt då fikarummet uppmuntrar till möten och diskussioner.

En nackdel som Kajsa lyfter fram och som även Jason belyste med konceptet är att det är svårt att få en överblick över vilka som faktiskt är på arbetsplatsen under dagen. Det blir en sämre struktur på kontoret. Detta upplever hon både när hon behöver prata med någon samt när någon besökare kommer och ska träffa en specifik person. Hon är själv inte helt negativt inställd till detta utan kan uppskatta de spontana möten detta kan innebära, dock är hon medveten om att andra medarbetare upplever detta mer besvärligt. Jason nämner att det håller på att arbeta fram ett IT-system för att underlätta detta.

### *Medarbetarnas perspektiv*

De positiva aspekter som medarbetare 1 lyfter fram med ABA är att fler anställda på SP, än just de som är stationerade på den här avdelningen, kommer till kontoret för att arbeta. Detta upplever hon har resulterat i ett breddat nätverk vilket i sin tur genererar projekt och idéer. Även medarbetare 3 belyser att han träffar mycket mer människor än tidigare. Det rör sig mer personer i korridorerna. Från början satt han flexibelt som alla medarbetare gjorde då, men nu har han valt att sitta vid ett eget skrivbord i ett kontorslandskap. Vissa rum och allmänna platser på kontoret anser medarbetare 3 inte är så trevliga. Han hade önskat mer utsmyckningar. Idag har kontoren kala väggar och det känns inte så personligt. Han menar att ledningen har sagt att de inte ska inreda rummen för mycket. Med tanke på att många rum fortfarande inte är personliga utan fungerar flexibelt vill de att det ska vara neutrala rum.

Medarbetare 1 är facklig representant och har därmed utfört de konsekvensanalyser som krävs vid arbetsplatsförändringar. Utifrån dessa har hon uppmärksammat att det har förekommit dålig stämning mellan vissa personer på avdelningen, både under och efter implementeringen, framförallt mellan chefer och medarbetare. *”De som har genomfört det har ju fått ta mycket skit, haha, såklart. Och de som är negativa skriker ju oftast högre kanske än de som tycker att det är okej”*. Vidare framlyfter hon även att typen av människor som arbetar på SP är forskare som ju *”är en person som vill ta reda på saker och kritisera saker och vända på allting och liksom såhär uttömma bara ‘vad är det som är sant’ och så, då vill man ju göra det med det här också”*. Hon tror att detta kan ha komplicerat implementeringen eftersom det är provocerande för forskare att någon kommer och säger att ett nytt koncept ska införas utan att ha vetenskapligt belägg för sitt påstående.

Medarbetare 2 tror att en stark orsak till konflikterna beror på att ledningen inte förankrade förändringen hos medarbetarna. Beträffande relationen mellan medarbetare och chefer uttrycker medarbetare 1 följande:

*Jag tror att den här processen som vi var inne på när den infördes det gynnade inte relationen mellan chef och medarbetare, det kändes som att det inte riktigt var en sådan bra process, det saknades några pusselbitar i den processen, för att få med sig medarbetarskaran på tåget. Och då blir det ju ett mer toppstyrt beslut och många tycker inte om det.*

Konflikterna som uppstod i och med förändringen resulterade i att SP inte kunde ha kvar ett flexibelt kontor fullt ut utan fick kompromissa och utforma en kombinationslösning. Medarbetare 1 anser att denna lösning är bättre lämpad för SP och det medarbetarna arbetar med.

*Den här tanken om ett flexibelt kontor att man kan typ gå runt och liksom få inspiration av varandra, det funkar ju säkert bättre på jobb där det, man behöver det ... Om det kommer in en person på mitt kontor så är det bara ett störande moment, det hjälper inte mig på något sätt om inte jag just då typ behöver hjälp med någonting.*

Medarbetare 2 tycker att hans arbetssätt har påverkats negativt av införandet av ABA. Han har insett sitt behov av att ha tillgång till material runtomkring sig och vill därmed ha ett eget skrivbord där han kan få breda ut sina saker. Idag har han ett eget kontor och är nöjd med att det gick att lösa efter hans önskemål. Medarbetare 3 kan se fördelarna med ABA för organisationen, men inte så mycket för hans egen del. Organisationens positiva aspekter med ABA menar han är att det är bra av miljö och ekonomiska skäl. Han nämner att: *”Det hade pratats om att det skulle blir en kreativ miljö, men det kan jag inte tycka att det har blivit någon större skillnad på.”*

Medarbetare 4 började på SP efter implementeringen och har en positiv inställning till arbetssättet eftersom det tillåter medarbetare att arbeta utifrån den plats där de känner att de *"trivs bäst för dagen"*. Vidare upplever han även fördelar med att det finns möjlighet att välja mellan enskilda kontor och öppna ytor eftersom hans arbetsuppgifter varierar. *"Ska man sitta i möten hela dagen så behöver jag inte boka ett kontor och ska jag sitta och skriva rapport hela dagen så kanske jag bokar ett tyst kontor"*. Denna valfrihet har han upplevt positiv även vid tidigare arbetsplatser där han fått erfara arbetsplatser med öppna kontorslandskap med tillgång till en fast kontorsplats. Han menar att enbart öppna kontorsytor skulle kunna innebära höga ljudvolymmer vilket sedermera skulle kunna orsaka irritation och sämre stämning på kontoret. Medarbetare 4 påpekar vidare att ett problem med att ha kommit in senare i ABA är att många medarbetare har sina favoritkontor som de gärna bokar varje dag. Till en början upplevde han det svårt att uppmärksamma men är numer bekant med de outtalade reglerna kring detta beteende.

Medarbetarnas behov av ergonomisk utrustning anser de att ledningen tar bra hänsyn till. De är även måna om att variera sina positioner under arbetsdagen och att tänka på sin kroppshållning. Medarbetare 4 stretchar när han känner sig stel och han kan justera sitt ryggstöd på stolen och även stå upp vid skrivbordet. Medarbetare 3 tänker på ergonomi genom att ha stöd för sina armar och även att ha rätt vinkel på datorskärmen.

## 5. Analys

---

*I följande avsnitt analyseras det empiriska materialet med jämförelse mellan SPs och EVRYs implementeringsprocesser. Resultatet kopplas även till den teoretiska referensramen.*

---

### 5.1 Implementeringsprocessen

Cheferna och projektledarna på EVRY och SP är väl medvetna om risker och komplikationer som kan uppstå vid förändringar. Joakim på EVRY nämner att det är vanligt förekommande hos människan att visa negativ inställning till att förändra ett visst beteende och Kajsa på SP mötte starkt missnöje och klagomål vid implementeringen av ABA. Att förändringar ofta möter motstånd är även uppmärksammat inom tidigare forskning och undersökningar visar att mer än hälften av alla organisationsförändringar inte når sina utsatta mål (Wim, 2005). Både EVRY och SP anlidade konsultfirmor för att få hjälp med att byta arbetssätt. De fick därigenom kunskap om arbetsmiljö, inredning samt riktlinjer för arbetssättet. Det framgår däremot inte om de fick någon kunskap kring hur själva förändringsprocessen bör gå till, Döös et al. (2014) anser att bristen på kunskap inom förändringsområdet kan vara en bidragande faktor till att en förändring misslyckas. Vidare tillsatte båda företagen varsin projektgrupp för att ha det huvudsakliga ansvaret över att leda förändringsprocesserna. Detta uttrycks även av Samson (2013) som rekommenderar att en projektgrupp övervakar processen och identifierar eventuella komplikationer.

Båda företagens chefer och projektledare uttrycker okunskap gällande förändring vilket går att urskilja i de lärdomar de erhållit i efterhand. Beer et al. (2005) menar att chefer oftast inte har den kompetens som krävs för att genomföra en förändring. Bland annat uttrycker Kajsa på SP att med en bättre kontinuitet och mer effektivitet i arbetet hade de eventuellt kunnat undvika flera konflikter. Kajsa medger även att hon varit självkritisk i efterhand till genomförandet och hur hon bemötte medarbetarnas olika reaktioner. Jason förklarar angående missförstånden mellan chefer och medarbetare att: *“Vi skulle börjat rätt mycket tidigare med förankringsarbete och få med dem i processen så att de var positivt inställda till det hela.”* Enligt Kajsa utförde projektgruppen tillsammans med konsultföretaget en förstudie med en analys utifrån personalens behov, av vilken det gick att utläsa att majoriteten av medarbetarna inte tyckte att en personlig fast arbetsplats var speciellt viktig. Det förekommer dock motsägningar i teorin gällande detta då Brennan et al. (2002) nämner att privatliv vanligtvis är högt värderat hos medarbetare i kontorsmiljöer. De flesta medarbetarna bedömdes enligt SPs analys vara nöjda med att ha en arbetsplats som fungerade som en sorts knytpunkt där de kunde sitta och därmed ansåg ledningsgruppen för projektet att ABA var ett lämpligt alternativ för organisationen. På EVRY uttrycker Amanda att de borde involverat medarbetarna mer i förändringsarbetet. Hennes tanke överensstämmer med Appel-Meulenbroek et al. (2015) teori där de menar att det är viktigt att involvera medarbetarna redan innan förändringsprocessen genom att granska medarbetarnas eventuella behov samt användande av kontoret i dagsläget.

## 5.2 Medarbetarnas reaktioner vid implementeringsprocessen

På EVRY fick förändringsförslaget ett positivt mottagande och medarbetarna visade nyfikenhet på konceptet. Detta är ovanligt förekommande enligt Meel (2011) som indikerar på att medarbetare ofta visar motstånd vid förändringar. Samtliga respondenter från EVRY upplevde de tidigare kontorslokalerna som röriga och dåligt strukturerade, både mötesrum och sociala utrymmen var dåligt planerade och det förekom ofta problem med teknisk utrustning. Joakim menar även att det hämmade sociala och samarbetsmässiga aspekter. Med det som bakgrund strävade Joakim och Amanda efter att optimera förutsättningarna för den nya lokalen. *“Så vi gjorde väl lite läxan baklänges, baserat på det vi ville förbättra i vårt gamla kontor och höja ribban så att det nu skulle bli riktigt bra på det nya kontoret.”* Det bekräftas av flera teorier att kontorsmiljön har stor betydelse för medarbetares trivsel och arbetsprestationer (Bodin Daielsson, 2010; De Bruyen et al. 2015; Roelofsen, 2002).

På SP fick förslaget om förändring starka reaktioner då flera medarbetare hade en kritisk inställning till ABA redan från början. Enligt medarbetare 1 var de flesta medarbetare väldigt nöjda med det föregående kontoret och hade därmed svårt att förstå varför organisationen skulle lämna något som var jättebra, de kunde inte se vad som skulle kunna bli bättre. Kajsa återger att flera medarbetare upplevde en känsla av att de förlorade kontroll när de blev av med sina fasta platser. Vidare yttrades även osäkerhet hos medarbetarna gällande eventuell platsbrist som förändringen skulle kunna innebära, de var oroliga över att komma till kontoret och inte få någon arbetsplats. Likheter med detta beteende kan ses i Jacobsens och Thorsviks (2008) teori där de menar att det vara vanligt förekommande att medarbetare känner otrygghet vid förändringar eftersom de inte är säkra på vad som kommer att förändras. Jacobsen och Thorsvik (2008) menar vidare att det förekommer trygghetsaspekter på arbetsplatser och vid förändringar kan medarbetare känna att de förlorar sin trygghet vilket i sin tur kan leda till motstånd mot förändringen. Detta kan även kopplas till medarbetare 3 som uttalar sig om att många av hans kollegor på SP kände en trygghet på det gamla kontoret där de hade varsitt rum med sina personliga tillhörigheter som skapade en trygg miljö.

Alla medarbetare på SP var dock inte negativt inställda till förändringen. Det framkommer av medarbetare 2 att han hade en positiv inställning, *“En viss skepsis fanns, men jag försökte se möjligheterna istället för nackdelarna”*. De som var mest kritiska var dock medarbetare med högre status och auktoritet vilket innebar att de med positiv inställning hamnade i bakgrunden. Tidigare teorier har uppmärksammat att om en medarbetare mår dåligt kan detta påverka hela arbetsgruppen, vilket sedermera kan leda till negativ inverkan på produktiviteten (Roelofsen, 2002). Majoriteten av medarbetarna på SP hade enligt medarbetare 1 en väldigt positiv inställning till de föregående lokalerna och såg därmed ingen anledning till att ett nytt arbetssätt skulle kunna förbättra deras arbetssituation. Enligt Angelöw (1991) kan förändringar ses som en motivationsfaktor för medarbetare som ser egna fördelar i och med förändringen. SPs tidigare lokaler var för små för organisationen och det innebar att alla medarbetare inte hade lika bra kontorsplatser, de tvingades hitta alternativa lösningar för nyanställda vilket resulterade i ett mindre jämnt arbetsklimate där en del hade väldigt bra kontor och andra fick plats i korridoren.

### 5.3 Kommunikation kring implementeringsprocessen

På EVRY erbjöds de flesta medarbetare att medverka i förändringsprocessen. Amanda menar dock att de hade kunnat involveras ytterligare genom exempelvis workshops, vilket var något det fanns tankar på men som aldrig genomfördes på grund av tidsbegränsning. Joakim menar dock att kommunikation förekom genom att projektgruppen informerade medarbetarna löpande genom statusrapporter, informationsfilmer om ABA samt besök på kontoret under byggnationen. En av de viktigaste faktorerna för en lyckad förändring är enligt Mossberg (2012) och Wim (2005) kommunikation mellan ledning och medarbetare. Wim (2005) lyfter vidare kommunikation och förtroende som grundläggande faktorer för att skapa sammanhållning mellan medarbetare och chefer. Medarbetarna på EVRY medger att de blev tillfrågade att ingå i projektgruppen, samtliga intervjurespondenter avvek dock från detta. Medarbetare 3 berättar att han kände ett stort förtroende för projektgruppen och chefen Joakim som var drivande i processen och därför ansåg han att hans deltagande inte behövdes. Vidare blev medarbetarna även informerade om hur kontorsstrukturen med de olika zonerna är tänkta att fungera, vilket framgår av respondenterna ha bidragit till att minska osäkerheten i början med det nya arbetssättet. Enligt Mossberg (2012) är det viktigt att engagera och få medarbetarna delaktiga för att de ska vara villiga att förändra och anpassa sitt beteende.

Projektgruppen på SP försökte enligt Kajsa att vara så transparenta som möjligt i planeringsprocessen, de arbetade med att tydliggöra riktlinjer och försöka involvera medarbetare. Mossberg (2012) menar att det är viktigt att hålla en öppen dialog mellan chefer och medarbetare samt att ge möjligheten hos medarbetarna att få sin röst hörd för att undvika motstånd. Trots försöken mötte projektgruppen dock motstånd och kände sig låsta i situationen i och med de mest högljudda och kritiska medarbetarna. Det genomfördes workshops och möten med medarbetarna gällande det nya arbetssättet, dock med mindre lyckat resultat enligt både Jason och Kajsa. Jason menar att de misslyckades med förankringsarbetet. Kajsa medger att *“om vi hade involverat medarbetarna mer, så hade vi dels snabbare kommit ur den fasen som var ganska, alltså, där det var mycket kritik och motstånd.”* Kajsa berättar även att det uppstod missförstånd i kommunikationen då många medarbetare upplevde att alla beslut redan var fattade av projektledningen i förväg och att medarbetarna därmed inte hade någon möjlighet att påverka. *“Det var några ansträngda möten där medarbetare hotade med att lämna och var väldigt upprörda och de kände att de inte kunde, de kände att det inte var så högt i tak, att de inte kunde säga emot”* - citat Jason. Enligt medarbetare 2 misslyckades projektgruppen med att förankra förändringsidén hos medarbetarna: *“Och då blir det ju ett mer toppstyrt beslut och många tycker inte om det”*.

Både medarbetare 1 och 2 på SP upplevde att projektgruppen inte var tillräckligt tydliga i sina argument för att införa ABA, vilket även upplevdes oärligt gentemot medarbetarna. Det framkommer av de båda att de förstod att det handlade om en kostnadsfråga, men att projektgruppen istället fokuserade på att betona fördelar med arbetssättet. Medarbetare 1 menar att: *“Man borde sagt såhär: det är dyrt att hyra lokaler i ett såhär bra läge, och då kan det här vara en lösning för många reser mycket, och vi utnyttjar lokalerna så dåligt”*. Medarbetare 2

menar att projektgruppen var oärliga gentemot medarbetarna i sin kommunikation samt att medarbetarna borde involverats mycket tidigare;

*Man kan säga såhär, nu är det såhär, nu ska vi flytta hit och vi har en begränsad plats och vi är fler personer än vad det finns platser, därför har vi en flexibel lösning, vårt förslag är följande, vad tycker ni?*

Det är av stor vikt att visa på ett tydligt budskap gällande förändringens syfte och mål för att ge medarbetarna en tydlig vision (Wim, 2005; Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Hos EVRY lyckades ledningen informera och lyssna på medarbetarna i god tid, medan de på SP misslyckades med att involvera medarbetarna. Efter den första enkätundersökningen SP genomförde om arbetssättet valde de att inte ta hänsyn till medarbetarnas önskan om egna kontor, men efter den andra undersökningen, sex månader efter förändringen, valde det att ge vika för deras åsikter. Enligt Mossberg (2012) bör kommunikationen mellan chefer och medarbetare vara påtaglig under hela processen och inte enbart före eller efter. Flera av medarbetarna på SP tilldelades fasta platser efter den andra enkätundersökningen och därefter försvann en stor del av missnöjet. Medarbetare 1 ser detta som ett resultat av medarbetarnas påverkan, trots att det enligt både medarbetare 1 och 2 upplevdes av de flesta medarbetare att de hade en mycket liten möjlighet att påverka under förändringsprocessen. Dock kan motstånd även ses ur en positiv vinkel och chefer bör se medarbetarnas reaktioner som en möjlighet till att engagera dem i förändringen (Mossberg, 2012).

#### 5.4 Anpassning av arbetsplatser utifrån medarbetarnas behov

På EVRY satsade projektgruppen på att utforma arbetsplatser av hög standard som var tänkta att passa en bred målgrupp. Joakim menar att de satte ribban väldigt högt på det nya kontoret genom bland annat höj- och sänkbara bord samt bra belysning överallt. Amanda berättar vidare att det inte fanns någon ekonomisk möjlighet att utrusta arbetsplatserna med alla extra tillbehör med en gång utan att veta vilken medarbetare som behöver vad. Därför togs beslutet att tillgodose medarbetarnas särskilda behov allteftersom det efterfrågas. Vid SPs implementering nämner Kajsa ergonomi som ett av de viktigaste behov projektgruppen ville ta hänsyn till. Utifrån de ergonomiska behoven arbetade projektgruppen även här fram en grundlösning för samtliga arbetsplatser, hänsyn togs till rekommenderade och lagstadgade riktlinjer samt för att underlätta för medarbetarna i deras vardag. *“Det ska vara bra belysning, alla ska ha en bra stol, alla ska ha höj- och sänkbart skrivbord...du ska bara kunna docka in din datorn, du ska inte behöva tänka på att alla grejer finns.”* - citat Kajsa. Vidare finns även möjligheten för de medarbetare som önskar att få individanpassade speciallösningar, exempelvis en egen stol. SP erbjuder även utökade ergonomitjänster för medarbetarna. Flera av medarbetarna på SP menar att det inte finns något att anmärka på gällande ergonomi, utan att cheferna lyssnar och bemöter deras önskemål. Teorier visar på att medarbetare är en av företagets absolut viktigaste resurser (Appel-Meulenbroek et al. 2011) och att det är av stor vikt att öka deras förutsättningar att prestera genom att satsa på arbetsmiljön (Roelofsen, 2002).

Enligt medarbetare 3 och 4 på SP har kontorsmiljön betydelse för deras trivsel på arbetsplatsen, det som framförallt påverkar är ljud, ljus samt temperatur. Medarbetare 1 på EVRY belyser sin egen och sina kollegors positivitet kring att kontorslokalerna är ljusa och fräscha. Ljudnivå och belysning är faktorer som kan påverka produktivitet och prestationsförmåga hos medarbetare (Bodin Danielsson, 2010; De Bruyen, 2015; Roelofsen, 2002). Vidare kan kontorets utformning även påverka medarbetares hälsa och trivsel, exempelvis upplever medarbetare större arbetstillfredsställelse i lokaler som är ljusa och fräscha (Bodin Danielsson, 2010). Medarbetare 3 på SP uttrycker ett missnöje i att lokalerna är opersonliga, han upplever att de kunde ha varit mer utsmyckade. Detta är ett medvetet val av ledningen eftersom rummen fungerar flexibelt och därför ska hållas neutrala. Bodin Danielsson (2010) menar på motsatsen och anser att kontorens fysiska utformning bör få ett större utrymme eftersom det enligt forskning har visat sig påverka medarbetares helhetsupplevelse av kontoret vilket kopplas till deras trivsel på arbetsplatsen. Fler arbetsplatser borde investera i förbättrad arbetsmiljö eftersom de kostnader som kan uppstå om personalen inte trivs, i form av exempelvis sjukskrivningar och minskad arbetsprestation, vanligtvis är högre än lokalkostnader (Roelofsen, 2002). Hur kontorsstrukturen ser ut kan vidare även bidra till att kostnader optimeras och inte enbart reduceras, vilket i sin tur resulterar i ökat värde (Appel-Meulenbroek et al. 2015; Lindholm et al. 2006). Flexibla arbetssätt kan innebära möjlighet för företag att minska kontorsytorna och på så vis optimera kostnaderna (Lindholm et al. 2006). På SP uppstod oro hos medarbetarna att införande av ABA skulle innebära att de inte längre var garanterade en arbetsplats för dagen. Detta är enligt De Bruyne et al. (2014) en risk med ABA som även kan resultera i att medarbetarna känner stress och negativ inställning till förändringen och arbetsplatsen.

### 5.5 Sammanhållning som resultat av ABA

Efter implementeringen av ABA på EVRY har Joakim och Amanda uppmärksammat fördelar i det sociala avseendet på kontoret. De upplever en förbättrad kommunikation på arbetsplatsen samt ett bättre samarbete och ökad sammanhållning kollegor emellan. De upplevda fördelarna i EVRYs fall kan enligt Joakim och Amanda bero på att medarbetarna fritt kan välja var de vill sitta och arbeta, utformningen av lunchrummet samt att arbetssättet tillåter nya sorters möten emellan avdelningar där nya relationer skapas. Joakim är inte helt säker på att ABA resulterat i ökad prestation hos medarbetarna, här uppstår dock skilda meningar eftersom medarbetarrespondenterna vittnar om att de upplever både motivations- och prestationsfördelar som resultat av ABA. Medarbetare 3 upplever exempelvis att implementeringen av ABA samt den nya kontorsutformningen har effektiviserat hans arbetstid. Samtliga medarbetarrespondenter på EVRY är, precis som Joakim och Amanda, överens om att implementeringen av ABA har lett till ökad integration och förbättrade relationer mellan kollegorna på kontoret. De upplever även att integreringen bidragit till en större förståelse för organisationen och företaget i dess helhet. *“Det sitter folk jämte varandra och jobbar nu som inte alls gjorde det innan”, “...det breddar insynen i bolaget med vad man jobbar med och det är ju jättestor positivt”*. Enligt Millward et al. (2007) är det enklare för medarbetare med valfria platser och flexibla arbetssätt att känna en starkare tillhörighet till organisationen snarare än till sina närmaste kollegor, men att ett flexibelt arbetssätt även skapar relationer mellan



medarbetare från hela organisationen. Bodin Danielsson (2010) menar dock att flexkontor är den kontorsstruktur som bidrar till den bästa samhörigheten mellan medarbetare, medarbetarna på flexkontor upplever ofta en bättre arbetstillfredsställelse. Medarbetare 4 på SP började efter implementeringen av ABA och upplever att många medarbetare väljer att sitta vid samma platser varje dag. Detta visar sig även i Millwards et al. (2007) studie där segregering på kontoret med grupper som ständigt sitter tillsammans och vid samma platser uppstår som resultat av ABA. På EVRY upplever både Joakim, Amanda och medarbetarna att kontorsstrukturen har blivit mindre hierarkisk. Medarbetarna upplever en bättre relation till cheferna samt att cheferna har blivit mer lättillgängliga och kontaktbara eftersom de arbetar på samma ytor som alla andra.

Ledningarna på både SP och EVRY är mycket nöjda med resultatet av att ABA har lett till ökad sammanhållning mellan medarbetarna. De ser det som en av de främsta fördelarna med arbets sättet. För SP tog det dock längre tid att nå en lyckad lösning och konflikterna på arbetsplatsen resulterade i att de fick kompromissa med medarbetarna och komma fram till en kombinationslösning. Kommunikation och interaktion är mycket viktiga aspekter på en arbetsplats samt utgör grunden för sammanhållning och är det som för medarbetare och chefer samman (Appel-Meulenbroek, 2011).

### 5.6 SPs kombinationslösning

SP genomförde en enkätundersökning för medarbetarna kring ABA vilken gav ett negativt resultat. Flera av medarbetarna önskade att få eget kontor eller en fast arbetsplats istället för att arbeta flexibelt, detta med anledning av deras arbetsuppgifter. Exempelvis menar medarbetare 2 att hans arbets sätt har påverkats negativt av ABA eftersom han känner ett behov av att ha tillgång till sitt eget material samt möjlighet till att sprida ut sina tillhörigheter på ett eget skrivbord. Medarbetare 1 menar att de arbetsuppgifter som utförs på kontoret inte är optimala för ABA utan att det i många fall krävs fasta platser. Hedges (1982) studie visade att medarbetare med mer krävande arbetsuppgifter reagerar mer på förändringar som berör arbets sättet, samt att medarbetarna upplever att deras koncentration störs om de fråntas möjligheten att sitta avskilt. Vidare menar Bodin Danielsson (2010) att personer i cellkontor upplever högre arbetstillfredsställelse eftersom de kan ha kontroll över sin arbetsyta, vilket även bidrar till bättre psykisk hälsa. Cellkontor har dock visat sig vara mindre fördelaktigt för samhörighetskänslan på kontor (Bodin Danielsson, 2010).

Medarbetare 1 på SP hävdar att: *“Om det kommer in en person på mitt kontor så är det bara ett störande moment, det hjälper mig inte på något sätt om inte jag just då behöver hjälp med någonting”*. Appel-Meulenbroek et al. (2011) menar att det är komplicerat att frambringa ett optimalt ABA eftersom det är svårt att möta alla olika behov som finns på en arbetsplats. Flexkontoren är dock oftast möjliga att anpassa utifrån medarbetares olika behov och i strukturen kan då ingå separata rum som kan användas vid behov av avskildhet (Brennan et al. 2002). Projektgruppen på SP valde att bortse från medarbetarnas önskemål och fortsätta med arbets sättet. Jason menar att de ville vara restriktiva till en början, så att det inte slutade med att

alla fick egna kontor och att de blev för trångbudda igen. De försökte i det längsta att hålla fast vid ABA, men fick till slut ge med sig efter medarbetarnas önskan om egna kontor.

På SP upplever flera av medarbetarna ingen egen prestationsmässig vinning av arbetssättet men kan se fördelar för organisationen i dess helhet, bland annat relations-, ekonomiskt- och miljömässigt. Kajsa anser att ABA har öppnat upp för en dynamisk mötesplats. Det ger möjlighet till spontana möten, samarbeten och samverkan mellan medarbetarna. Hon menar att hela verksamheten bygger på mycket möten. De har valt att prioritera fikarummet och de vill uppmåna till socialt umgänge på arbetsplatsen. Medarbetare 1 menar att hon fått ett breddat nätverk genom nya möten med kollegor som har lett till nya projekt och idéer. Dock menar Jacobsen och Thorsvik (2008) att vid en förändring är det vanligt förekommande att medarbetare är bekymrade för att sociala band ska brytas. De kan uppleva en oro att möta och arbeta med nya människor (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

### 5.7 Introducera medarbetarna till ABA

På EVRY fick medarbetarna restriktioner vid implementeringen kring hur ABA var tänkt att fungera. Medarbetare 3 upplevde att arbetssättet var rörigt till en början eftersom det tog tid för medarbetarna att anpassa sig. Företag rekommenderas att ge medarbetarna tydliga instruktioner samt introduktion i hur ABA är tänkt att fungera (Brennan et al. 2002). Medarbetare 2 på EVRY tycker att reglerna med ABA i de olika zonerna inte följs tillräckligt bra. Han menar på att det ofta är för högljutt och att det då är omständligt att ta med alla sina saker och hitta en annan plats. Amanda nämner dock att de inte har varit "jättehårda" med reglerna när arbetet väl kommit igång. Men både hon och Joakim inser att de kommer att behöva bli striktare med reglerna ifall de blir fler anställda, vilket är deras förhoppning. Enligt Samson (2013) har ABA inte ett tydligt slutmål, utan kräver konstant underhållande. Även på SP upplevdes irritation hos medarbetarna till en början, vilket till stor del berodde på de nya reglerna. Projektgruppen fokuserade på att försöka få allt att fungera, dels genom olika utvärderingsprojekt. Medarbetare 1 som är facklig representant genomförde också undersökningar och återger att processen inneburit en stor press på projektledningen samt relationerna mellan samtliga kollegor. Kajsa valde att lämna projektet innan utvärderingsarbetet färdigställts på grund av att hon var utarbetad, därefter tog ingen annan direkt ansvar för projektets vidareutveckling och Kajsa tror att det var en stor orsak till att det tog så pass lång tid att nå fram till dagens lösning som de flesta på arbetsplatsen är nöjda med.

### 5.8 EVRYs och SPs reflektioner efter implementeringen

En konsekvens av ABA som både chefer och medarbetare har upplevt på de båda företagen som undersökts är att det är svårt att veta var ens kollegor befinner sig. Amanda på EVRY förklarar att: "Man får en sämre överblick över vilka som är här idag upplever jag." Medan Joakim anser att det inte är något större problem med anledning av att deras lokal inte är så stor för att leta rätt på någon. Kajsa och Jason på SP tycker det blir en sämre struktur på deras kontor när de inte vet var sina kollegor befinner sig. Dock tycker Kajsa inte att det är någon nackdel,

utan ser positivt på de möten med människor det bidrar till. Hon är dock införstådd med att flera medarbetare ser det som ett problem.

Joakim på EVRY var noga med att betona att det inte finns något generellt sätt att utföra ABA på, utan varje verksamhet är unik. Han exemplifierar genom att: *“Hade vi varit Nasa-ingenjörer hela bunten så hade säkert det här kontoret fungerat jättedåligt, så man måste böttna i de specifika behoven”*. Kajsa på SP tar upp att de är en expertorganisation, vilket hon tror kan ha påverkat motståndet från medarbetarna vid implementeringen av ABA. Hon säger att de flesta medarbetare på SP är forskare och därmed är de vana vid att söka och använda sig av fakta och information samt ha ett stort inflytande i flertalet frågor. Medarbetarna ville gärna se forskning på varför ABA skulle vara ett bra arbetssätt. Även medarbetare 1 på SP menar att ABA inte fungerar på alla arbetsplatser. Hon menar på att forskare *“är en person som vill ta reda på saker och kritisera saker och vända på allting och liksom såhär uttömma ‘vad är det som är sant’, och så, då vill man ju göra det med det här också”*. Det finns inga konkreta regler eller riktlinjer för hur ABA bör användas, utan varje arbetsplats och organisation är unik och behöver anpassa sig efter sina egna lösningar (Appel-Meulenbroek et al. 2011). Även Mossberg (2012) menar på att det inte finns några generella lösningar för en framgångsrik förändring utan att det varierar mellan olika branscher.

## 6. Slutsats

---

*Slutsatsen lyfter fram en argumentation kring de olika empiriska och teoretiska vinklar som skildras i rapporten vilka slutligen resulterar i de slutsatser rapporten frambringat. Avslutningsvis ges svar på rapportens tre frågeställningar.*

---

Det som kan utläsas av analysen är att EVRY har ett lyckat resultat av implementeringen av ABA, medan SP misslyckades vid implementeringsprocessen och har numera ett kombinerat kontor. Vad är det då som gör att EVRY lyckades bättre än SP? Detta kommer att diskuteras och dras slutsatser kring genom följande diskussion.

Det som kan konstateras utefter teorier och empiri är att förändringar kan vara besvärliga och unika. En viktig insikt för att nå ett så framgångsrikt resultat som möjligt är att alla inblandade behöver känna sig involverade och delaktiga i förändringsprocessen. På EVRY skedde implementeringen relativt snabbt utan några uppmärksammade konflikter. Chefen och projektledaren utförde tillsammans större delen av arbetet, de uppger själva att de kunde ha involverat medarbetarna mer men utifrån medarbetarnas åsikter kan det utläsas att inget intresse fanns att delta. Det kan således uttolkas att kommunikationen fungerat väl mellan ledningen och medarbetarna, vilket i sin tur kan ha påverkat det slutgiltiga utfallet. Om en jämförelse görs med SP så anser deras ledning att de misslyckades med förankringen hos medarbetarna och därmed fick en besvärligare implementeringsprocess att ta sig igenom. Mossbergs (2012) teori om att involvera medarbetare för att få dem att samarbeta stämmer i stor utsträckning överens med rapportens resultat. Medarbetarna på SP upplevde att de uteslöts helt från förändringsprocessen, dock skiljer sig meningarna mellan ledningen och medarbetarna på SP. Projektgruppen ansåg att de *försökte* att involvera medarbetarna men att de redan från start mötte på motstånd. Det kan tänkas att de inte varit tillräckligt transparanta och tydliga i sitt bemötande gentemot medarbetarna. Det kan således konstateras att missförstånd har uppstått i kommunikationen, det är dock svårt att urskilja någon startpunkt för detta. Om kommunikationen gått i enlighet med Mossbergs (2012) teori hade möjligtvis ett mer positivt resultat kunnat nås.

En annan aspekt som kan uppfattas vara fördelaktig vid organisationsförändringar är förtroende mellan medarbetare och chefer, som även Wim (2005) belyser. På EVRY var det flera av medarbetarna som tackade nej till att ingå i projektgruppen, vilket skulle kunna uppfattas som att de har stort förtroende för sina chefer. Däremot kände sig flera av medarbetarna på SP överkörda och att de inte fick sin röst hörd i samband med förändringen. En tolkning som kan göras är att det var bristande förtroende gentemot ledningen från medarbetarnas sida, vilket ledde till kraftigt motstånd. Vidare bör hänsyn tas till att medarbetarna på SP är forskare, vilket de själva uttrycker innebära en svårighet i att bli styrda över. Eftersom de är vana vid att granska och analysera fakta och information kan komplikationer uppstå vid förändringar som inte grundas i noggrann efterforskning. Projektchefen på SP erkänner själv att beslutet om

förändring togs relativt förhastat vilket kan tänkas ha bidragit till att medarbetarna var skeptiska och visade motstånd.

Ytterligare en bidragande faktor till att implementeringen kan ha gett lyckat resultat hos EVRY är att samtliga respondenter vittnade om missnöje med det tidigare kontoret. Det var i behov av renovering och att då även byta arbetssätt kanske inte innebar en lika stor omställning för EVRY. Medarbetarna på SP kunde tvärtemot inte se varför ABA skulle förbättra deras situation som de flesta upplevde som väldigt bra. Dock innebar det tidigare kontoret att alla medarbetare inte hade samma förutsättningar med arbetsplatser. Det framkommer att de som var mest kritiska var de som hade de bästa arbetsplatserna, och de som hade sämre arbetsplatser kanske såg egen vinning i förändringen och var därmed positivt inställda. Vidare kan tolkningen även göras att de medarbetare som visade störst motvilja kan ha upplevt en starkare känsla av att förlora den trygghet som det tidigare kontoret innebar (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Det faktum att de medarbetare som hade negativ inställning även ansågs ha högre status kan ha påverkat resterande medarbetare eftersom det kan vara svårt att säga emot någon som är högre upp i hierarkin, det kan dessutom vara enklare att dras med i den negativa stämningen. Enligt Roelofsen (2002) kan en medarbetares missnöje påverka hela arbetsgruppen och det kan tänkas vara en stark bakomliggande faktor till förändringsmotståndet hos SP. SPs ledare misslyckades att involvera medarbetarna och fick istället kämpa med att hantera konflikterna som uppstod. De hade istället kunnat vara mer lyhörda och uppmärksamma på medarbetarnas reaktioner vilket faktiskt är en sorts engagemang som hade kunnat vändas till något positivt.

Trots att den undersökning som SP genomförde inför förändringen visade att medarbetarna inte värdesatte ett eget kontor går det att konstatera att de tog en risk i beslutet att implementera ABA. Tidigare forskning visar att möjligheten till att arbeta ostört är väldigt viktig för medarbetare (Brennan et al. 2002) och utfallet på SP visar detsamma. ABA är inte lämpligt för alla sorters organisationer, detta fick SP erfara och slutligen tvingades de att kompromissa med medarbetarna vilket resulterade i en kombinationslösning med både cellkontor och flexkontor. Det framgår inte exakt hur resultatet av SPs undersökning tolkades, men eftersom utfallet skiljer sig så pass mycket från observationen kan det tänkas att något missförstånd skett redan här. SP benämner sig själva som en utpräglad expertorganisation, de anställda beskrivs som typiska forskare som gärna ifrågasätter och kritiserar. Större hänsyn borde eventuellt tagits till medarbetarnas beteende innan något beslut om förändring togs. Projektledaren på SP beskriver att projektet tog utgångspunkt i ett "*naivt*" beteende vilket också vittnar om att en tillräckligt grundlig undersökning faktiskt saknades.

En av fördelarna med ABA är att medarbetarna får en större förståelse för hela organisationen. Vid fria arbetsplatser träffas och samverkar medarbetarna med kollegor som de annars inte skulle ha träffat på. Detta leder till ökad inblick i hela verksamheten, vilket kan tänkas leda till större engagemang för företaget. Något som uppmärksammats på båda företagen är upplevda svårigheter med att få en överblick över kollegorna och vart de befinner sig för dagen. Detta återfinns inte i någon teori men ett förslag till att lösa detta problem är att använda sig av

tekniska hjälpmedel, som exempelvis att skriva in i ett gemensamt internt nätverkssystem var du befinner dig för stunden.

En slutsats som framhävs genom rapporten utgår från Appel-Meulenbroek et al. (2011) tes om att medarbetarna är företagets viktigaste resurs. Detta märks tydligt på EVERY då de valde att satsa på kontorsutformandet för att ge en trivsamt och fungerande arbetsmiljö för medarbetarna. Det var även tanken i SPs fall, men SP hade svårt att hitta balans vid utformning av kontor och medarbetarnas behov och reaktioner. För att undgå mängden missnöje och för att snabba på förändringsprocessen är kommunikation en återkommande viktig aspekt att belysa. Förmodligen är SPs ledning medvetna om att medarbetarna är deras viktigaste resurs, men vid implementeringen av ABA kom det i skymundan.

Det kan slutligen konkluderas att ABA inte går att tillämpa fullt ut på alla organisationer, det finns inte heller några konkreta riktlinjer för hur implementeringen bör gå till eller hur arbetssättet bör utformas eftersom alla organisationer är unika. Det som går att konstateras utifrån de studerade företagen är att undersökningar krävs för att anpassa ABA på rätt sätt utifrån organisationen. Vidare kan det tänkas att implementeringen går att underlätta genom bra kommunikation samt tydliga regler och riktlinjer redan från början. Ett optimalt utnyttjande av ABA kan bidra till ökad prestation, bättre effektivitet samt ökad motivation hos medarbetarna, som i EVERYs fall. Fel utnyttjande kan leda till konflikter och missnöje, vilket sågs vid SPs implementering. Det förekommer skillnader i företagen i form av arbetsuppgifter och utförande av arbete vilket innebär att medarbetarna ställer olika krav på sina arbetsplatser.

## 6.1 Svar på frågeställningar

Utifrån analysen och diskussionen har ett flertal utmärkande slutsatser identifierats. Tydligt framgår att ABA inte passar alla arbetsplatser och arbetsuppgifter, det kräver även anpassning för att optimeras. För att genomföra en lyckad förändringsprocess krävs delaktighet från medarbetarnas sida vilket innebär att kommunikation är ett viktigt verktyg för ledare för att nå fram till medarbetarna. ABA kan, om det används på rätt sätt, resultera i prestations- och kostnadsfördelar. Utifrån rapportens studerade företag framkom två olika utfall av förändring till ABA, med ett lyckat resultat och ett mindre lyckat. Genom analys av detta tydliggörs ytterligare att ABA inte passar alla företag. EVERYs medarbetare är främst konsulter vilket innebär att de är vana vid att arbeta flexibelt. Företaget är verksamma inom ett tekniskt område vilket kan tänkas underlätta för ABA då en huvudsaklig tanke med arbetssättet är att arbetet ska utföras digitalt. SP borde från början insett att ett rent ABA-koncept inte passade deras verksamhet. Om de redan från början utfört en grundligare undersökning hade deras förändringsprocess kunnat underlättas och den nuvarande kombi-lösningen som faktiskt funkar hade kunnat nå tidigare. Nedan följer rapportens besvarade frågeställningar ur en mer generell synvinkel.

### **Hur ska ledare arbeta med att möta medarbetares behov och få dem delaktiga i en förändringsprocess?**

- Ledarna bör kommunicera och föra en dialog med medarbetarna om vad förändringen innebär och vara lyhörd för medarbetarnas åsikter. Kommunikationen bör underhållas under hela processen.
- Vara tydliga med visionen av förändringen.
- Medarbetarna är en av företagets viktigaste resurser och därför bör förändringen anpassas efter deras behov, arbetsuppgifter samt bransch.
- Involvera medarbetarna genom att erbjuda dem att vara med i en projektgrupp, workshop eller på annat sätt bidra med förslag till förändringen.

### **Hur upplever medarbetare en implementeringsprocess av ABA?**

- Om rätt förutsättningar finns kan medarbetare känna förtroende för ledarna och implementeringen kan ske utan större komplikationer.
- Medarbetare som inte involveras på rätt sätt kan känna sig otrygga och reagera med motstånd mot förändringen.
- Det är enklare för medarbetare att acceptera en förändring om de är införstådda med att situationen kommer att förbättras och innebära fördelar för dem.

### **Vilken inverkan kan införande av ABA ha på medarbetares trivsel i arbetet?**

- Fördelar i form av ökad effektivitet och produktivitet.
- Ökad motivation och bättre prestationer hos medarbetarna.
- Bättre relationer, ökad sammanhållning samt en bättre överblick över organisationen.
- Arbetsmiljön påverkar medarbetares trivsel på olika sätt, ABA kan individanpassas om det genomförs på rätt sätt.

## 7. Källhänvisning

Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet – om individ och organisation i förändring*. Lund: Studentlitteratur.

Appel Meulenbroek, R. Groenen, P. & Janssen, I. (2011). "An end-user's perspective on activity-based office concepts". *Journal of Corporate Real Estate*. 13(2) ss.122-135.

Appel-Meulenbroek, R. Kemperman, A. Kleijn, M. & Hendriks E. (2015) "To use or not to use: which type of property should you choose?: Predicting the use of activity based offices ", *Journal of Property Investment & Finance*, Vol. 33 Iss: 4, pp.320 – 336.

Beer M, Voelpel SC, Leibold M, Tekie EB (2005): "Strategic management as organizational learning: Developing fit and alignment through a disciplined process." *Long Range Planning*, 38(5)445–465.

Bodin Danielsson, C. (2010): *The Office – an Explorative Study: Architectural Design's Impact on Health, Job satisfaction & Well-being*, Stockholm, KTH.

Brennan, A., Chugh, J.S. and Kline, T. (2002), "Traditional versus open office design: a longitudinal field study", *Environment and Behavior*.

Brunsson, N (2006): "Reforms, organization, and hope." *Scandinavian Journal of Management*, 22(3)253–255.

Brunsson, N (2006): "Reforms, organization, and hope." *Scandinavian Journal of Management*, 22(3)253–255.

Bryman, A & Bell, E. (2011) *Business Research Methodology*, Oxford, New York

Dalen, M. (2008). *Intervju som metod*. 1. uppl. Malmö: Gleerups utbildning.

De Bruyne, E., Beijer, M., Brunia, S. and Gosselink, A. (2014), "PACT: calculating nWoW accommodation that suits the organisations' work processes", *Proceedings of the 21st European Real Estate Society Conference*.

Döös, M. Johansson, P. Backström, T. (2014) *Organisationsbilder och förståelse vid förändring – visualisering av arbetsintegrerade relationer*. Arbetsmarknad och arbetsliv. Årg 20. Nr 3. Hösten 2014.

Hedge, A. (1982). The open-plan office: A systematic investigation of employee reactions to their work environment. *Environment and Behavior*, 14, 519-542.

Jacobsen, D.I & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. (3:e upplagan)



Studentlitteratur.

Lindholm, A-L & Leväinen, K.I. (2006) "A framework for identifying and measuring value added by corporate real estate", *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 8 Iss: 1, pp.38 – 46.

Meel, J. (2011) The origins of new ways of working: Office concepts in the 1970s. *Facilities*, vol. 29, nr. 9/10, s. 357-367.

MER, (2013). *Aktivitetsbaserade kontor*.

<http://mer.se/aktivitetsbaserade-kontor/> (Hämtad 2016-04-01).

Millward, L., Haslam, A. & Postmes, T. (2007). Putting employees in their place: the impact of hot desking on organizational and team identification. *Organization Science* 18(4) ss.547-559.

Mossberg, C. (2014). *Förändring handlar om människor*. Motivation.se. 29 oktober 2014.  
<http://www.motivation.se/kommunicera/kommunikation/forandring-handlar-om-manniskor>

Patel, R. & Davidson, B. (2011) *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Rehnberg, J. (2016) *Aktivitetsbaserade kontor för en ny tid*. Previa.se

<https://www.previa.se/Artikelsamling-om-halsoarbete/Senaste-artiklarna/Aktivitetsbaserade-kontor/> (Hämtad 2016-04-06).

Roelofsen, P. (2002) The impact of office environments on employee performance: The design of the workplace as a strategy for productivity enhancement, *Journal of Facilities Management*, vol. 1, nr. 3, s. 247 – 264.

Samson, D. (2013) From the Ivory Tower to Activity Based Workspaces.

*International Journal of Information and Education Technology*, Vol. 3, No. 6, December 2013.

Wim J.L. Elving, (2005) "The role of communication in organisational change", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10 Iss: 2, pp.129 – 138.

#### *Intervjurespondenter*

Nielsen, J. (2016) Chef på SP, intervjuad 2016-04-14.

Syversen, J. (2016) Chef på EVRY, intervjuad 2016-04-05.

## Bilaga 1

### *Frågor till chef*

1. Vad är din roll på företaget?
2. Hur såg det ut på kontoret innan det blev aktivitetsbaserat?
3. På vilket sätt har du varit inblandad i implementeringen?
4. Varför infördes förändringen? (syftet)
5. Vilka behov kände ni att ni behövde ta hänsyn till?
6. Var det något behov som inte gick att tillfredsställa?
7. Varifrån hämtades informationen? Fanns det några inspirationsföretag?
8. Hur gick implementeringen till? (Konsult, projektgrupp, eget projekt?)
9. Vilken roll hade medarbetarna i processen? Hur involverades de?
10. Vad upplevde ni för framgångar under implementeringsprocessen?
11. Vad upplevde ni för motgångar under implementeringsprocessen?
12. Har förändringen motsvarat era förväntningar?
13. Finns det något ni hade gjort annorlunda idag?
14. Vad har ni upplevt för fördelar med arbetssättet?
15. Vad har ni upplevt för nackdelar med arbetssättet?
16. Hur har förändringen mottagits av medarbetarna?
17. Upplever ni några skillnader i arbetet? (Motivation, prestation, välmående, sjukfrånvaro)
18. Hur har relationerna på arbetsplatsen påverkats? (Chefer/medarbetare, medarbetare/medarbetare)
19. Hur har din roll som ledare påverkats av arbetssättet?

## Bilaga 2

### *Frågor till medarbetare*

1. Vad är din roll på företaget?
2. Hur länge har du varit anställd?
3. Vad hade du för uppfattning om arbetsplatsen innan förändringen?
4. Hur upplever du att implementeringen gick till?
5. Hur upplever du förändringen till ett aktivitetsbaserat kontor? (Introduktion till arbetssätt)
6. På vilket sätt har du kunnat påverka förändringen?
7. På vilket sätt har förändringen påverkat ditt arbetssätt?
8. Upplever du att något saknas på kontoret?
9. Vilka fördelar upplever du med arbetssättet? (Motivation, prestation, effektivitet, arbetsmiljö, välmående)
10. Vilka nackdelar upplever du med arbetssättet? (Ingen egen arbetsplats, stökig arbetsmiljö)
11. Vad har du för uppfattning om dina kollegors inställning till arbetssättet?
12. Hur har relationerna på arbetsplatsen påverkats? (Chefer/medarbetare, medarbetare/medarbetare)

## Bilaga 3

### *Kompletterande frågor via mejl*

1. Hur anser du att ett kontor bör vara utformat för att du ska kunna prestera optimalt? (Ljud, ljus, luft etc)
2. I vilken utsträckning tänker du på ergonomi i ditt arbete? Exemplifiera.
3. Hur anser du att din arbetsgivare bemöter dina ergonomiska behov? Hur hade du önskat att du blev bemött?