

Aktivitetsbaserade arbetsplatser

I OFFENTLIG SEKTOR



Sveriges
Kommuner
och Landsting



Aktivitetsbaserade arbetsplatser

I OFFENTLIG SEKTOR



Upplysningar om innehållet:
Jacob Hort, jacob.hort@skl.se
Felix Krause, felix.krause@skl.se

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2014
ISBN: 978-91-7585-208-9
Omslagsfotot är från Nacka kommun. Fotograf: Håkan Lindgren
Foto: Maskot bildbyrå, där inte annat anges
Produktion: Kombinera
Tryck: LTAB, 2014

Förord

På flera arbetsplatser pågår en omställning där kontorslokaler omvandlas från cellkontor eller öppna landskap till aktivitetsbaserade arbetsplatser. Traditionellt sett har fokus legat på de anställdas personliga ytor. På en aktivitetsbaserad arbetsplats tittar man istället på vad en person behöver för att utföra sitt arbete på bästa sätt och sedan anpassas arbetsplatsen därefter. Det är en utveckling som inleddes med kombi- och flexkontor och som nu är framme i aktivitetsbaserade arbetsplatser.

Syftet med den här idéskriften är att ge en introduktion till aktivitetsbaserade arbetsplatser samt ge stöd till de kommuner och landsting som överväger att flytta in i och börja arbeta i dessa. Skriften vänder sig till förvaltningschefer och andra tjänstemän inom kommun och landsting som kommer i kontakt med frågan.

Projektet har initierats och finansierats av Sveriges Kommuner och Landstings FoU-fond för kommunernas fastighetsfrågor samt landstingens nätverk för servicefrågor – Best Service. Skriften är författad av Madeleine Stjärne, Sweco. En styrgrupp har medverkat i arbetet, bistått med material och lämnat värdefulla synpunkter. Styrgruppen har bestått av Lena Lundqvist, Stockholms stad; Linda Jonsson, Upplands-Bro kommun; Mats Bohman, Nacka kommun; Mattias Carlsson, Kungälv kommun; Hans Axelsson, Landstinget Västernorrland; Stefan Nilsson, Landstinget i Jönköpings län och Anders Forsell, Region Skåne.

Felix Krause och Jacob Hort har på uppdrag av Sveriges Kommuner och Landsting varit projektledare.

Stockholm i december 2014

Gunilla Glasare
Avdelningschef

Maria Palme
Sektionschef

Avdelningen för tillväxt och samhällsbyggnad
Sveriges Kommuner och Landsting

Innehåll

7	Sammanfattning
9	Läsanvisning
11	Kapitel 1. Introduktion
13	En central utgångspunkt
15	Kapitel 2. Kontorets utveckling
15	Kontoren vid sekelskiftet 1900
17	Cellkontoret
18	Det öppna kontorets utveckling
19	Kombikontoret
19	Flexkontoret
20	Aktivitetsbaserade arbetsplatsen
23	Kapitel 3. Drivkrafter och fördelar
27	Kapitel 4. Styrning och ledarskap på en aktivitetsbaserad arbetsplats
28	Konsekvenser av aktivitetsbaserade arbetsplatser
29	Arbetsmiljöansvar
31	Kapitel 5. Metod och process
33	Fas 1 – beslut och igångsättande
37	Fas 2 – Verksamhetsanalys
42	Fas 3 – Visualisering
44	Fas 4 – Bygg och implementering
46	Fas 5 – Inflyttning och uppföljning
49	Kapitel 6. Vad säger forskningen?
53	Kapitel 7. Goda exempel och viktiga lärdomar
53	EXEMPEL: Aktivitetsbaserade arbetsplatser i vården
56	EXEMPEL: Aktivitetsbaserade kontor i liten skala – Upplands Bro kommun
58	EXEMPEL: Ständigt på väg mot aktivitetsbaserat – Nacka kommun
61	EXEMPEL: Med fokus på processen
63	EXEMPEL: Aktivitetsbaserat kontor i stor skala – Försäkringskassan
66	EXEMPEL: Ett nytt arbetssätt snarare än en ny utformning – Vasakronan
69	EXEMPEL: Aktivitetsbaserade skolmiljöer
71	EXEMPEL: Med erfarenheter av förändringsprocessen

Best Service

Best Service är ett frivilligt nätverk för landstingens serviceorganisationer som syftar till att utveckla servicefrågor i hälso- och sjukvården. Alla landsting är medlemmar i *Best Service*.

Nätverkets arbete med kunskapsuppbyggnad sker främst på följande sätt:

- kunskaps- och erfarenhetsutbyte
- omvärldsbevakning
- benchmarking
- utvecklingsprojekt
- samverkan med andra aktörer

Best Services medlemmar strävar efter att gemensamt:

- utveckla verksamheten utifrån vetenskap och beprövad erfarenhet
- optimera verksamhets- och patientnyttan
- optimera resursanvändandet
- optimera koncernnyttan.

Serviceorganisationernas uppdrag varierar i respektive landsting men kan till exempel innehålla allt från textilier, transport, lokalvård, måltider, vaktmästeri och reception till projektledning, fastighetsplanering, upphandling, IT och administrativa tjänster inom ekonomi och HR.

Denna service behöver i många fall tillhandahållas under årets samtliga dagar och i vissa lägen dygnet runt. Servicetjänsterna kan utföras både i egen regi och genom externa leverantörer.

Sammanfattning

Att arbeta aktivitetsbaserat är i grunden ett nytt sätt för en allt mer föränderlig värld sprungen ur den tekniska utvecklingen och en allt intensivare konkurrens genom globalisering. De aktivitetsbaserade arbetsplatserna är också en reaktion på ett tillkortakommande hos befintliga kontorslösningar.

De aktivitetsbaserade arbetsplatserna utformas efter vilka aktiviteter medarbetarna utför i arbetet. Det är individens arbetsuppgifter som styr vilka fysiska miljöer som ska finnas på arbetsplatsen. Medarbetaren har ingen fast traditionell arbetsplats utan bestämmer var och hur denne vill arbeta för att bäst utföra sin arbetsuppgift. Det är en fortsättning på kontorets utveckling och knyter tydligt an till flexkontoren.

Sverige är ett av de länder som välkomnat det nya aktivitetsbaserade arbetssättet som vuxit fram på 2000-talet. Trots det stora intresset är det endast ett fåtal inom offentlig sektor som tillämpat konceptet. Syftet med den här idéskriften är att beskriva vad ett aktivitetsbaserat arbetssätt är och ge värdefulla råd till den som överväger att börja arbeta i ett aktivitetsbaserat kontor.

En viktig utgångspunkt för arbetet med idéskriften har varit att aktivitetsbaserade arbetssätt är vanligt förekommande bland offentligt anställda tjänstemän inom kommuner och landsting och att aktivitetsbaserade arbetsplatser därför är ett intressant alternativ. Den här utgångspunkten baseras framför allt på synen att det på en aktivitetsbaserad arbetsplats är verksamhetens behov som styr utformningen av kontorsmiljön med tillhörande infrastruktur.

En viktig framgångsfaktor för att lyckas blir därför inte om aktivitetsbaserade arbetsplatser är aktuellt eller inte, utan varför samt hur införandet genomförs och utvecklas efter implementeringen. Ledningen inom verksamheten behöver ha en tydlig vision om varför man vill arbeta aktivitetsbaserat



Foto: Håkan Lindgren.

och en insikt om vad det innebär. Det är verksamhetens behov som ska vara i centrum för processen. Finns inte den här insikten är risken överhängande för att de positiva egenskaperna som är förknippade med att arbeta aktivitetsbaserat uteblir.

I idéskriften förs ett genomgående resonemang om vad en aktivitetsbaserad arbetsplats är som koncept och i de goda exemplen konkretiseras konceptet. Det är viktigt att påpeka att i det enskilda exemplet så är helheten unik och svarar mot verksamhetens specifika behov. Ytterligare en viktig erfarenhet är att det är först när man vistas på en aktivitetsbaserad arbetsplats som det går att förstå vad det är. Studiebesök är därför en framgångsfaktor i genomförandeprocessen.

Läsanvisning

Här följer en läsanvisning för skriften som sin helhet utifrån kapitelstrukturen.

- I kapitel 1 *Introduktion* ges en kortfattad beskrivning av vad aktivitetsbaserade arbetsplatser är och varför konceptet möter ett så stort intresse hos en rad olika verksamheter inom offentlig såväl som privat sektor.
- I kapitel 2 *Kontorets utveckling* ges en historisk beskrivning över hur värderingar, olika ekonomiska förutsättningar och framsteg inom tekniken har påverkat kontorets utveckling och gör så än idag. Den historiska tillbakablicken syftar till att skapa förståelse för det aktivitetsbaserade kontorets förutsättningar och framväxt.
- I kapitel 3 *Drivkrafter och fördelar* presenteras de vanligast förekommande anledningarna till att verksamheterna väljer aktivitetsbaserade lösningar.
- I kapitel 4 *Styrning och ledarskap i ett aktivitetsbaserat arbetssätt* betonas ledarskapets betydelse för att lyckas med omställningen till ett aktivitetsbaserat arbetssätt. Här tas även arbetsmiljöansvar upp.
- I kapitel 5 *Metod och process* presenteras en modell för hur införande av en aktivitetsbaserad arbetsplats kan gå till ur ett verksamhetsperspektiv. Modellen baseras på en intervjustudie från verksamheter med erfarenhet av införandet.
- I kapitel 6 *Vad säger forskningen?* ges en kortfattad beskrivning av den kunskap som finns inom högskolorna på området.
- I kapitel 7 *Exempel och lärdomar* finns ett längre kapitel med intervjuer med tjänstemän som arbetat med att införa aktivitetsbaserade kontor.



Introduktion

Dagens tjänstemän är fler, mer projektorienterade och självstyrda än någonsin. Intresset för att ta till sig nya tekniska lösningar och produkter accelererar. Det tvingar ofta fram ett ifrågasättande av traditionella arbetssätt och hierarkiska beslutsstrukturer. Teknikutvecklingen gör att tjänstemännen dessutom blivit mer mobila än tidigare.

Samtidigt spänner en och samma tjänsteman arbetsuppgifter över flera olika aktiviteter. Ser vi till hela verksamheten ökar spännvidden vilket resulterar i ett ännu större behov av variation av arbetsmiljöer. Den enskilda tjänstemannen behöver utrymmen för koncentration och kommunikation, kontoret behöver också oftast vara dynamisk och föränderlig.

De traditionella kontorslösningarna erbjuder inte den här variationen. Det är huvudförklaringen till att flera frekvensstudier visar på att dessa endast används till 35 %. Medarbetarna söker sig till andra miljöer när man upplever att cellkontoret inte erbjuder tillräckligt av kommunikation och samarbete eller att de öppna kontoren inte ger tillfredsställande möjligheter till koncentrerat arbete.

På de aktivitetsbaserade arbetsplatserna erbjuds de här miljöerna bredvid varandra. Utifrån en aktivitetsanalys kartläggs verksamhetens behov och arbetsplatsen utformas för att stötta aktiviteterna. Medarbetarna uppsöker sedan den miljö som bäst stöttar den i utförandet av sin arbetsuppgift. Det här är en rörlighet som är möjlig tack vare den ovan nämnda teknikutvecklingen. Men de här lösningarna ställer också stora krav på att det finns en helhetssyn på de mjuka och hårda tjänster som behöver levereras.

På så sätt blir arbetsplatsen mer ändamålsenligt och därmed ett bättre stöd för verksamheten. Men det ställer också krav på ett nytt ledarskap eftersom ledningen avsäger sig den visuella kontrollen över medarbetarna, något som

Foto: Håkan Lindgren.



förvisso redan är ett faktum på de arbetsplatser där arbetsplatsen endast nyttjas till 35 %. Med medveten tillämpning kan därför aktivitetsbaserade arbetsplatser vara ett starkt management verktyg.

”En grundläggande princip bakom ett företag med kontinuerlig innovationsförmåga är att företaget har individen i centrum och frigör den inneboende innovationskraft som finns hos varje individ. Principen bygger i sin tur på en tro att människor vill vara kreativa och att företaget måste ge dem en miljö där de kan vara detta.”

Annika Steiber, civilingenjör i industriell ekonomi och PhD, 2012.

En central utgångspunkt

En central utgångspunkt för arbetet med idéskriften har varit att aktivitetsbaserade arbetsätt är vanligt förekommande bland offentligt anställda tjänstemän inom kommuner och landsting och att aktivitetsbaserade arbetsplatser därför är ett intressant alternativ. Den här utgångspunkten baseras framför allt på synen att det på en aktivitetsbaserad arbetsplats är verksamhetens behov som styr utformningen av miljön med tillhörande infrastruktur. Kontoret ses i sin helhet med understödjande infrastruktur i såväl social som fysisk bemärkelse.

I sammanhanget är det viktigt att påpeka att införandet av en aktivitetsbaserad arbetsplats inte är okomplicerat. Utöver de generella utmaningarna med konceptet som den här skriften tar upp finns det inom offentlig verksamhet även särskilda krav på sekretess förknippade med vissa arbetsuppgifter. Det här är något som måste beaktas vid utformningen av kontoret.

EN DEFINITION AV AKTIVITETSBASERADE ARBETSPLATSER

”En aktivitetsbaserad kontorsmiljö innebär att den är utformad efter brukarens faktiska behov, där individen bestämmer var och hur den vill arbeta för dagen. Alla funktioner är styrda till att utföra den uppgift som man ska utföra för stunden. Aktivitetsbaserade kontor bygger på en rad olika zoner i miljön, där man kan arbeta i grupp, individuellt eller koncentrerat och där miljöerna möjliggör spontana möten och samverkan.”

Christina Bodin Danielsson, arkitekt och Teknologie doktor Office Design KTH, 2010.

”Vad många inte kan se är hur den fysiska arbetsmiljöns utformning kommer att få kraftfulla effekter på beteenden. Kontorslösningen kommer att vara för tjänstesamhället vad organisationsplanen var för industrisamhället.”

Mats Tyrstrup, Center for Advanced Studies in Leadership at Stockholm School of Economics, 2014.



Kontorets utveckling

I det här kapitlet ges en historisk beskrivning över hur värderingar, olika ekonomiska förutsättningar och framsteg inom tekniken har påverkat kontorets utveckling och gör så än idag. Den historiska tillbakablicken syftar till att skapa förståelse för det aktivitetsbaserade kontorets förutsättningar och dess framväxt.

En skiss över den kronologiska utvecklingen finns i figur 1. Kapitlet följer den till viss del, men bygger också på en tematisering utifrån cellkontoret, det öppna kontoret, kombikontoret, flexkontoret och det aktivitetsbaserade kontoret. Inledningsvis kommer först en beskrivning av kontorets tidiga historia.

Kontoren vid sekelskiftet 1900

Kontorets historia tog fart när den tekniska utvecklingen gav oss möjlighet att fysiskt flytta administrativa arbetsuppgifter från industrierna till platsoberoende positioner. Detta skedde tack vare dåtidens innovationer som telegrafan, men framförallt telefonen. Vid slutet av 1800-talet tar därför kontoret form.

Den industriella revolutionens framgångar, som till exempel biltillverkaren Fords löpande band, tillämpades i början av 1900-talet också på kontorsarbetet och gav rationella, öppna och mycket hierarkiska kontor som kom att kallas trålhav. Det var dåtidens rådande industriella ekonomi och därmed synen på människan som arbetskraft som präglade miljön. En av de mest inflytelserika managementkonsulterna runt sekelskiftet var Frederick Winslow Taylor. Trålhaven utgjordes av en stor öppen yta med enkla upp-

Foto: Microsoft.

FIGUR 1. Aktivitetsbaserade kontor - varför, därför, hur

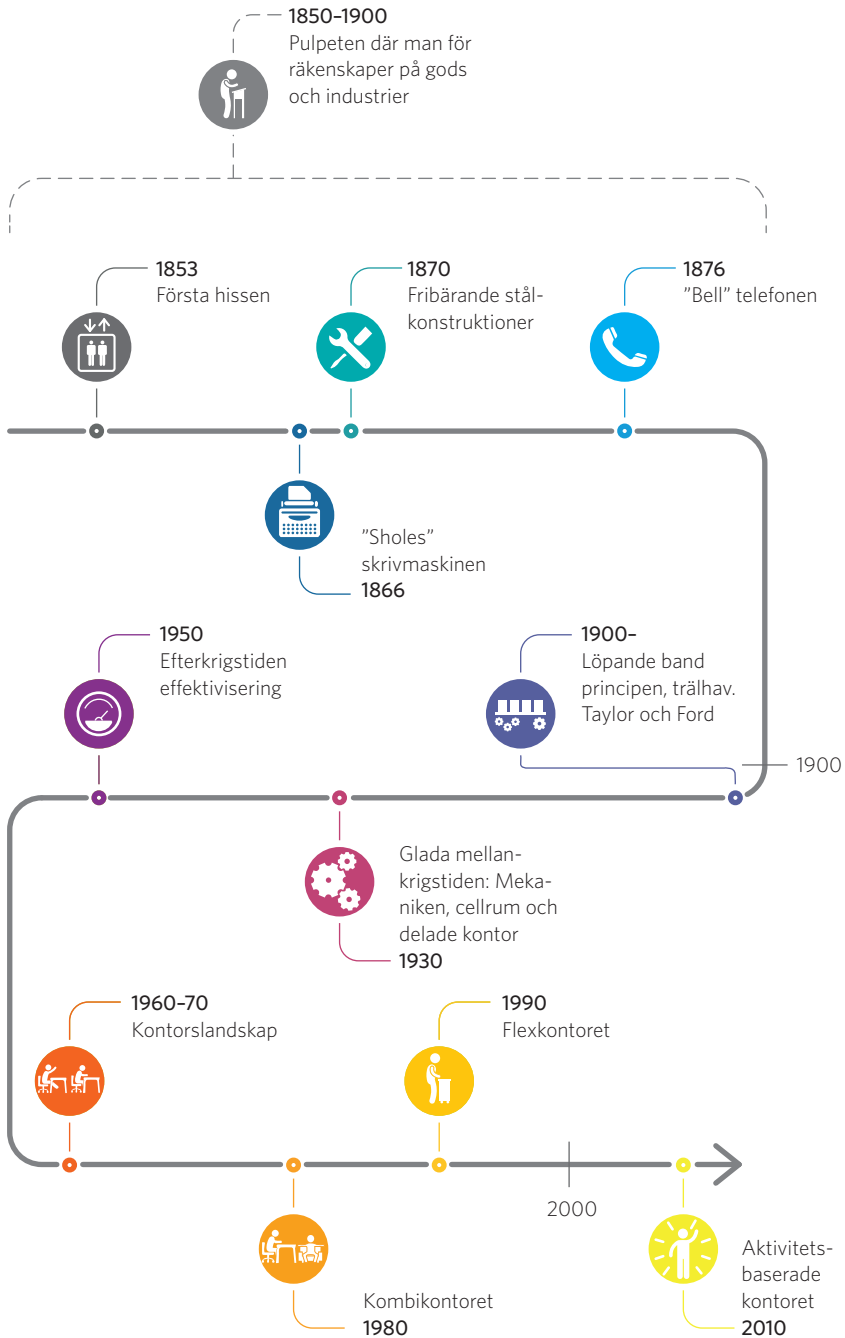


Illustration: Nike Rosvall, Sweco Architects.

radade platser för de mest okomplicerade arbetsuppgifterna under uppsikt av en tillsynsman. Ju högre upp man kom i hierarkin desto mer komplicerade arbetsuppgifter och bättre arbetsplatser tilldelades man.

Cellkontoret

Cellkontoret, det egna rummet, är ett åtråvärt rum eftersom det genom historien laddats med status. Det har under många år varit förknippat med ”viktigt arbete och höga chefspositioner”. Rutinarbete utfördes i storrum och kvalificerat arbete i små rum. Under 50- och 60-talet förändrades arbetsuppgifterna och man lämnade det rutinartade arbetet så pass mycket att kontorsarbete till slut enbart förknippades med cellkontor. Inflytandet från starka fackföreningar och socialistisk politik formade de svenska kontoren till långa rader med likvärdiga cellkontor. Cellkontoret har nästan alltid funnits i kontorets historia och är fortfarande vanligt. Idag fungerar cellkontoret som ett mycket funktionellt verktyg när det gäller koncentrerat kunskapsarbete.

VAD ÄR ETT BRA KONTOR?

”I jämförelse med andra länder har vi i Sverige traditionellt haft såväl mer yta per anställd som bättre fysisk arbetsmiljö. Yta per anställd har dock minskat de senaste decennierna, vilket den historiska översikten här intill visar. Observera att i ytan ingår serviceytor, toaletter, mötes- och konferensrum m.m. Den lägsta siffran jag hört talas om i Sverige idag ligger på 12 m²/person för arbetsplatser i öppna kontor där de anställda har egen arbetsplats. I denna siffra ingick mötesrum, toaletter m.m. i anslutning till arbetsplatsen.”

Yta per anställd historiskt:	Tidsperiod	m ² /person
	1980-talet	30–40
	2000-talet	20–30
	2010-talet	15–20

Vad är ett bra kontor? Olika perspektiv på Sveriges vanligaste arbetsplats.
Christina Bodin Danielsson, 2014.

Det öppna kontorets utveckling

För den aktivitetsbaserade arbetsplatsens räkning är det som händer i slutet av 50-talets Tyskland mest intressant. Quickborner Team für Planung und Organisation tog fram Bürolandschaften, kontorslandskapen. Grundliga analysmetoder resulterade i intelligenta, rationella, ofta stora öppna miljöer, kontorsmaskinerier. Ibland omfattade de till och med stadsplaneringen.

Kontorslandskapen spred sig under 60- och 70-talet och andra aktörer utan samma analysförmåga som Quickborner Team stod för utformningen. Det resulterade i att kontorslandskapen snabbt fick dåligt rykte. Utan analys av de mest grundläggande funktionerna och förståelse för verksamhetens behov blev de snabbt disfunktionella och outhärdliga.

Det här är en lärdom som behöver tas med i arbetet eftersom aktivitetsbaserade kontor förutsätter samma grundlighet när det gäller analys och kunskap för att fungera.



SAS huvudkontor i Frösundavik. Foto: Holger Ellgaard, Wikipedia.

Kombikontoret

Kombikontoret kom i slutet av 70-talet och erbjöd varje medarbetare ett eget rum i fasad. Rummen var uppglasade inåt husets kärna där man hade ett gemensamt, stort allrum. Under det relativt ekonomiskt välmående 80-talet blev flertalet kontor i Skandinavien kombikontor. Ett av de finaste exemplen på svenska kombikontor är SAS huvudkontor i Frösundavik, färdigställt 1987. Ett annat exempel är Enators kombikontorslösning, färdigställd 1985, som dessutom var en början på flexkontorets era. Enators huvudkontor erbjöd de medarbetare som jobbade in-house en fast arbetsplats och de som oftast jobbade ute hos kunder en delad plats, en så kallad flexplats, med tillgång till ett personligt skåp.

Flexkontoret

Flexkontorets genombrott på 90-talet var delvis ett svar på den rådande lågkonjunkturen. En ansträngd ekonomi efterfrågade effektiva kontorslösningar. Flexkontor är ofta ett öppet kontor, men det är inte ett krav. Några fasta personliga platser erbjuds inte. Flexkontoret erbjuder färre arbetsplatser än antalet medarbetare, baserat på förväntad sjukdom eller arbete utanför kontoret etc och dimensioneras efter mindre än 70 % av den totala arbetskraften. Det erbjuder "back-up ytor" som till exempel rum för koncentrerat arbete, telefonhytter, möten med mera. Flexkontoret är helt beroende av ett digitaliserat arbetssätt och stöd, vilket gör medarbetarna fria att själva välja arbetsplats, på jobbet men också utanför jobbet. Att flera svenska flexkontor lyckades få internationell ryktbarhet berodde inte bara på framgångsrika analyser av arkitekter och insiktsfulla verksamheter utan också på en ny komponent, det framväxande IT-stödet. Ett fint exempel på ett väl genomfört flexkontor var Telia Handels kontor i Farsta (1998, Svenska Rum, FFNS).

Medarbetaren ska själv uppsöka den arbetsplats som är lämpligast för arbetsuppgiften, till exempel utifrån hur mycket koncentrerat och individuellt arbete, möten eller arbete i team som uppgiften kräver.

I ett analysarbete tar man reda på *vad* man egentligen gör på jobbet och *hur* man gör det. En kartläggning av medarbetarnas beteenden och behov ger ett bra underlag för att se hur man ska disponera lokalerna. Tanken är att kontoret ska vara en effektiv arbetsplats, en attraktiv mötesplats och medverka till nöjda medarbetare.

Skillnaden mellan ett flexkontor och ett aktivitetsbaserad kontor är inte förvånande svårdefinierad. Christina Bodin Danielsson, arkitekt och Teknologie doktor Office Design KTH anser att aktivitetsbaserade arbetsmiljöer snarare är ett paraplybegrepp än en enskild typ av kontor. Förutom flexkontor omfattar det också kombikontoret. Hon menar att de aktivitetsbaserade ”kontoren” som nu tagit form snarare är en vidareutveckling av de svenska flexkontoren från 90-talet som fick internationellt erkännande.

AKTIVITETSBASERADE ARBETSSÄTT

”Det finns samtidigt en stor fara med att lägga ansvaret på individnivå, där varje medarbetare blir sin egen projektledare/chef. Inom arbetslivsforskningen har man bland annat sett en hälsorisk med det flexibla och ”gränslösa arbetet”. Med detta avses ett arbetsliv där gränsen mellan arbetsliv och privatliv suddas ut och där medarbetarna har svårt att koppla av från jobbet och känner en press att alltid jobba eller vara tillgängliga. [...] . Det handlar i minst lika hög grad om de organisatoriska förutsättningarna och att utveckla ett ledarskap som kan hantera det flexibla och gränslösa arbetet. Detta sätter onekligen höga krav på framtidens chefer.”

Vad är ett bra kontor? Olika perspektiv på Sveriges vanligaste arbetsplats.
Christina Bodin Danielsson, 2014.



Drivkrafter och fördelar

Drivkrafterna bakom en förändring till aktivitetsbaserade arbetsplatser uppkommer oftast ur ett ekonomiskt perspektiv eller ett behov av förändrad arbetsmiljö. Med rätt implementering finns det dock betydligt fler fördelar och drivkrafter:

- › Det skapar en flexibel verksamhet med beredskap för förändringar.
- › Det stimulerar till interaktion och kommunikation vilket kan resultera i ökad produktivitet.
- › Rätt involverade medarbetare är nöjda och stannar inom organisationen.
- › Minskad mängd outnyttjade kvadratmeter.
- › Rätt använt stödjer arbetsplatsen ledarskapet i organisationen.

Arbetsgivare som är intresserade av att arbeta på en aktivitetsbaserad arbetsplats kan få inspiration och motiveras av de medarbetarundersökningar som utförts i genomförda projekt. Verksamheter som arbetar i aktivitetsbaserade kontor visar ofta på nöjda medarbetare. Bland de studerade exemplen gjordes en undersökning som gav ett medarbetarindex på 79 % nöjda medarbetare vid inflyttning, en siffra som efter ett år i den nya miljön stigit till 93 %, detta trots att kvadratmeterytan per person minskat rejält. Idag räknar man med ca 10 kvadratmeter per medarbetare. Efter förändringen har man dessutom märkt en ökad närvaro på kontoret.

Även medarbetare som har sin primära arbetsplats på andra lokala satellitkontor söker sig gärna till huvudkontoret och nöjda medarbetare skapar bättre förutsättningar för produktivitet och effektivitet.

En aktivitetsbaserad arbetsmiljö är en arbetsmiljö för en flexibel och snabbt föränderlig organisation som kan möta snabba omställningar på en

Foto: Håkan Lindgren.



Microsofts kontor utanför Amsterdam är ett utav de första aktivitetsbaserade kontoren som byggdes. Foto: Microsoft Nederland.

global marknad men också har goda förutsättningar att gynna innovation och attrahera de bästa medarbetarna. Såväl attraktivitet som innovation bygger på en stimulerande fysisk arbetsmiljö men kännetecknas också av ett ledarskap som tillåter en hög egenkontroll av hur medarbetaren utför sitt arbete.

Den aktivitetsbaserade arbetsplatsen är en "målstyrd arbetsplats". Chefen kan och ska inte kontrollera var de anställda utför sitt arbete, men kan däremot fungera som coach och ta del av utfallet. Medarbetaren har stor möjlighet att själv styra och ta ansvar för sitt arbete. En av chefernas och ledningens uppgifter är att fortlöpande hålla i processen och att uppdatera arbetssättet, informera nyanställda och justera efter förändringar.

Det finns en risk i att införandet sker på fel grunder, exempelvis för att minska lokalkostnaderna eller energianvändningen. Även om det är betydelsefulla fördelar med konceptet så behöver kontorets vara ändamålsenlig för verksamheten. Att arbeta på en aktivitetsbaserad arbetsplats får konsekvenser på beteendet hos de anställda och det personliga skrivbordet har ett högt affektionsvärde hos många anställda. Om processen varit otydlig och det saknas ett tydligt syfte med införandet kan ändamålsenligheten gå förlorad.



Styrning och ledarskap på en aktivitetsbaserad arbetsplats

Under 1990-talet blev ledarskapsbegreppet medarbetarskap vedertaget i Sverige. Medarbetarskap innebär att medarbetaren får mer självstyre och inflytande över sitt eget arbete. Det ställs större krav på att medarbetaren ska vara mångkunnig, kunna samarbeta och ta ansvar i arbetet.

Men ansvaret gäller inte bara det egna arbetet utan också den egna utvecklingen, verksamhetens kvalitet. Att arbeta på en aktivitetsbaserad arbetsplats är en logisk fortsättning på bland annat medarbetarskapets utveckling och ställer därför nya krav på stöd från arbetsplatsen. Förutsättningar för att kunna ena självständiga medarbetare under ett nytt arbetssätt är en genomarbetad och motiverande vision, som berättar ”varför vi ska göra det här”, och att alla chefer är förebilder och agerar som ambassadörer för förändringen.

Att arbeta på en aktivitetsbaserad arbetsplats påverkar de anställdas beteende. För att ta vara på fördelarna med arbetssättet bör samtliga chefer på alla positioner agera uppmuntrande och själva arbeta aktivitetsbaserat. Arbetet bygger på ett tillitsfullt ledarskap och ett målbaserat resultat. Eftersom medarbetaren själv väljer arbetsplats utifrån den arbetsuppgift som ska utföras, ställs större krav på nya kontaktytor mellan medarbetare och chef, men också medarbetarna emellan. För en chef kan detta betyda att denne behöver vara både modig och nyskapande för att lyckas med det transparenta och rörliga arbetssättet.

Några ledarskapsfrågor att ta ställning till i den fortsatta processen

- › Hur mobila är era medarbetare?
- › Befinner ni er i ett förändringsarbete idag?
- › Vilken utveckling vill ni stötta med er arbetsplats?
- › Är du själv mogen för att arbeta i och leda ett aktivitetsbaserat arbetssätt?
- › Är steget mot en aktivitetsbaserad arbetsplats självklar eller finns det steg att ta däremellan?
- › Är din organisation mogen för ett flexkontor eller en aktivitetsbaserad arbetsplats?
- › Vilka anpassningar kan accepteras av olika avdelningar och hur hårt ska konceptet hållas för olika behov?

Konsekvenser av aktivitetsbaserade arbetsplatser

Verksamhetsanalysen visar i hur hög grad chefer och övriga medarbetare arbetar mobilt och teambaserat redan idag (eller om de inte gör det). Detta är ett bra underlag att basera sitt fortsatta förändringsarbete på. Att förstå och planera samverkan mellan arbetsmiljö och arbetssätt är en strategisk ledningsfråga. En aktivitetsbaserad arbetsplats kan ge effekter som man kanske inte räknat med.

En medarbetare utan en fast plats eller mötesplats kan tappa känslan av tillhörighet till sin egen avdelning eller organisationsenhet. En chef med beredskap för detta kan till exempel föra samman gruppen i verksamhetsmöten och arbeta med att bilda nätverk. Det vill säga att göra samhörigheten mer till en ledarfråga än en fysisk tillhörighet.

Ett steg från det gruppbaseade till det individbaseade sättet att hålla kontakten med mobila medarbetare är One-On-One möten med direkt rapportering. Detta innebär att chefen träffar medarbetaren för en direkt avstämning en gång i veckan eller en gång i månaden under 30–45 minuter, det viktiga är regelbundenheten. Där kan en större spridning av ämnen avhandlas från den yrkesmässiga, rörande projekt och samarbeten, till en privattare sfär.

Ett annat sätt är att ge gruppen en fysisk gemensam tillhörighet, ofta kallad hemvist. En hemvist ger tillhörighet och är en mötesplats för en grupp eller avdelning. Där kan man ha sina personliga skåp, gemensam förvaring och hemvisten kan fungera som en första träffpunkt om man letar efter sina kollegor. Naturligtvis är det här en avvägning mellan att knyta människor för hårt vid en fysisk plats och att släppa dem helt fria. Därför bör man se över de här frågorna innan en förändring och ta reda på vilka effekter som ska prioriteras.

Arbetsmiljöansvar

Vid samlokaliseringar finns det ofta förväntan på samverkans effekter. Men dessa effekter är avhängiga av att det finns gemensamma mötesplatser som ofta placeras mellan de olika verksamheterna. Här är det viktigt att någon tar det samlade arbetsmiljöansvaret och samordnar. Frågan aktualiseras kanske ännu mer vid införandet av en stor aktivitetsbaserad arbetsplats. Var ligger ansvaret för arbetsmiljö och ergonomi för den mobila medarbetaren på en aktivitetsbaserad arbetsplats?

Hur förhåller man sig till arbetsgivarens ansvar att erbjuda medarbetarna en ergonomisk arbetsplats när dessa byter arbetsplats efter aktivitet? Kan man dela på ansvaret mellan arbetsgivare och medarbetare? Enligt Arbetsmiljöverket har arbetsgivaren ett ansvar att undersöka, genomföra och följa upp arbetet så att ohälsa och olycksfall förebyggs. Men för att kunna göra det på ett bra sätt, behöver arbetstagarna vara delaktiga. Samverkan är en viktig del i arbetsmiljöarbetet, för att få rätt sorts förutsättningar för att arbeta ergonomiskt. Regler om detta finns i AFS 2001:1 om systematiskt arbetsmiljöarbete. Reglerna gäller oberoende av om man har cellkontor, aktivitetskontor eller landskap.

Det är bra att variera arbetsställning ofta under dagen och inte bli stillasittande för länge. En god ergonomi handlar dock inte bara om att variera arbetsställning utan också om att man ser, hör och kan tala bra vid arbete med bildskärm och telefon. Det handlar exempelvis om att man kan koncentrera sig och har ett lagom inflöde av information. Ergonomi är ett begrepp som omfattar såväl organisationen av arbetet som den fysiska och den kognitiva belastningen. Arbetsgivaren behöver tillsammans med arbetstagaren undersöka arbetsförhållandena och identifiera sådant som kan bidra till ohälsa på det kognitiva, fysiska och psykosociala området i de olika rummen och vid olika arbetsuppgifter.



NAHA LOUNGE

Metod och process

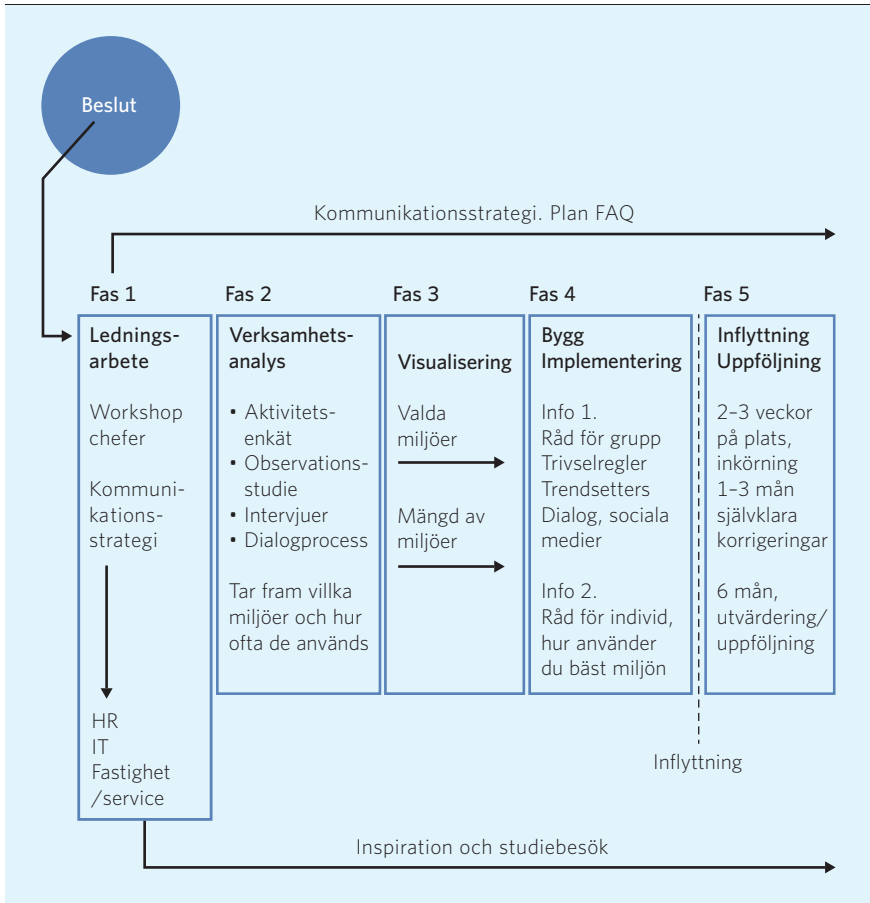
Här följer en beskrivning av en metod för införande av en aktivitetsbaserad arbetsplats i en verksamhet. Beskrivningen baseras på de erfarenheter som framkommit i intervjuer samt råd om förändringsarbeten från litteratur och forskning. Avsikten med metodbeskrivningen är att ge förståelse och vägledning i hur ett förändringsarbete kan genomföras. Alla verksamheter ser inte likadana ut och har självklart olika förutsättningar och mål. Därför är tanken att beskrivningen ska inspirera men också visa på vad som är viktigt och vad som inte får glömmas bort.

Processen börjar med ett beslut på ledningsnivå om att man är intresserad av att utreda verksamhetens arbetssätt i riktning mot en aktivitetsbaserad arbetsplats. Oberoende av förändringens omfattning, vilket avgörs i FAS 2, Verksamhetsanalysen, är det viktigt att tidigt få chefer att förstå vad processen innebär för dem och deras medarbetare. För verksamhetens del påbörjas här en process som löper fram till inflyttning i FAS 5 och det närmast följande halvåret, kanske med fortsatta analyser och förbättringar som en naturlig del av det kontinuerliga utvecklingsarbetet på arbetsplatsen. Efter verksamhetsanalysen tas miljöer anpassade till de framkomna behoven i FAS 3 fram. Förslagen förankras för att sedan projekteras och byggas i FAS 4.

Foto: Kungälv kommun.

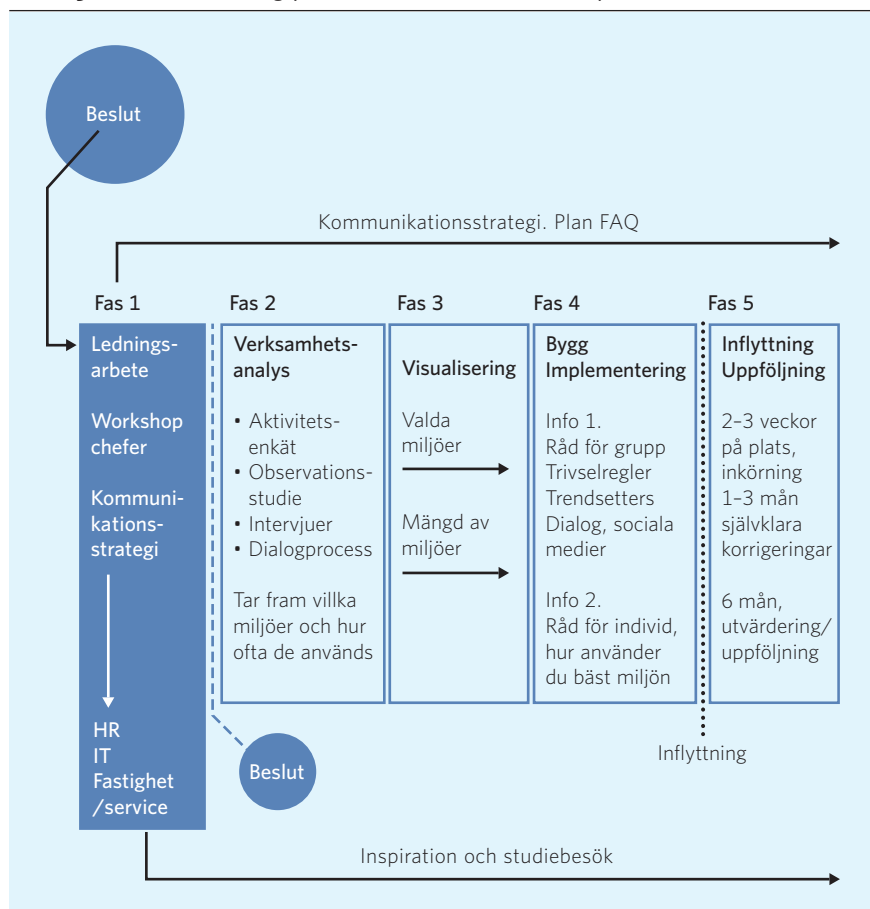
Den nedan beskrivna processen tar upp moment och aktiviteter att tänka på och ta hänsyn till i olika faser av förändringsarbetet. Även om metodbeskrivningen avslutas i FAS 5 är det då den verkliga utmaningen tar vid – att arbeta aktivitetsbaserat!

FIGUR 2. Metod för förändringsprocess – aktivitetsbaserad arbetsplats



Fas 1 – beslut och igångsättande

FIGUR 3. Metod för förändringsprocess – aktivitetsbaserad arbetsplats



Verksamhetsledningen

Det viktiga grundarbetet för ett förändrat arbetssätt ligger hos den yttersta ledningen för den organisation som ska genomföra förändringen. Ledningens uppgift är att skapa en tydlighet och enighet om varför man genomför förändringen för att kunna motivera den. Ledningen ska också genom en berättelse förmedla och skapa förståelse för förändringen i organisationen. Utifrån berättelsen kan sedan en kommunikationsplan skapas.

Ledningsgruppen utser en styrgrupp och ger den mandatet som behövs för att effektivt driva förändringsprocessen. Styrgruppen kan bestå av chefer,

projektledare, förvaltare, samordnare, kort sagt de som kan fatta de beslut som behövs under förändringsarbetet, samt de som är avgörande för att processen ska löpa smidigt, även i efterföljande skede.

Ledningsgruppen ger mandat för igångsättande av tre samtida processer för utveckling av

- › arbetssätt
- › stödjande teknik
- › stödjande arbetsmiljö.

Workshop för chefer

Vi vet att förändrade arbetssätt ger förändringar i beteendet hos medarbetarna men inte vilka. Därför kräver ett förändringsarbete en förberedelse inför dessa och ett anpassningsbart ledarskap.

En betydande del av den här uppgiften hamnar hos de enhetschefer som möter medarbetarnas oro och frågor varje dag. Enhetscheferna bör därför i grunden ha förstått ledningens intentioner när det gäller mål och strategisk, långsiktig utveckling för att kunna skapa förståelse hos medarbetarna för förändringen. Förutsättningen är att enhetscheferna har en tydlig bild av vad som förväntas av dem och att de vet att de har ett bra stöd av ledningen. Får man inte med enhetscheferna på tåget kommer inte heller medarbetarna att bli involverade.



Behovet av miljöer för kommunikation och samarbete är stort i dagens arbetsliv. Foto: Microsoft Nederland.

Samma kommunikations- och dialogarbete för ett lyckat förändringsarbete gäller också kontakter med fackliga företrädare och skyddsombud. Det finns goda erfarenheter från genomförda projekt av att ha huvudskyddsombud med i styrgruppen. Att hela tiden vara uppdaterad om varför och hur man genomför förändringar dämpar eventuell oro i de fackliga leden. Utöver det kan en stående punkt vara att informera i en central samverkansgrupp.

Kommunikationsstrategi

Alla inom organisationen måste inte tycka att förändringen är bra men alla måste förstå varför man gör den. Ledarskapet måste vara konsekvent och ta processen framåt samt ha beredskap för att undvika att hamna i en överklagandekultur. En tydlig berättelse som förklarar varför förändringsarbetet behövs är därför ett viktigt hjälpmedel. När beslutet om ett aktivitetsbaserat arbetssätt är fattat ska det tillämpas inom alla led och ledningen får föregå med gott exempel.

Att förändra ett arbetssätt till aktivitetsbaserat är inte en engångsföreteelse utan ett kontinuerligt arbete. Man måste därför fortlöpande arbeta i enlighet med konceptet. Aktivitetsbaserade arbetssätt bygger på att ledarskap, företagskultur och fysisk miljö stödjer medarbetarnas målbaserade arbete. Men hur de påverkar beteendet hos medarbetarna är svårt att förutsäga. Med en fortlöpande kommunikation under förändringsarbetet kan ledningen upprätthålla en beredskap för att stödja justeringar av miljö och arbetssätt på bästa sätt.

Exempel på kommunikationsverktyg är:

- › Informationsmöten och föreläsningar inom ämnesområdet. Vid frukostmöten, sporadiska eller regelbundna vid fasta tider.
- › FAQ-grupper – Frequently asked questions på sociala media där man fångar upp och bemöter medarbetares tankar och oro.
- › Information från förebilder. Studiebesök hos andra som redan genomgått liknande processer.

Uppstart av parallella delprojekt, HR, IT, fastighet och service

Dialoger med HR-avdelning, IT, fastighet och service bör starta så fort som möjligt samt drivas parallellt med lokalfrågan. Genom så mycket öppen kommunikation som möjligt mellan delprojekten undviker man att det blir fel i framtiden. Ett exempel på ett missförstånd vid val av digital lösning kan man läsa om under ”Exempel på genomförda aktivitetsbaserade arbetsmiljöer i Sverige – Försäkringskassan”.

Att involvera Human Resources, HR, i att införa ett förändrat arbetssätt kan vara en framgångsfaktor. Det behövs ett övergripande ansvar för det psykosociala klimatet och för att svara på eller förmedla alla frågor från med-

arbetare. En modern HR-avdelning har inblick i arbetsmiljö och företagskultur och kan då vara lämplig i rollen som kommunikatör och kontaktperson och kan delta i arbetet med kommunikationsplanen.

På IT-avdelningens bord ligger att förbereda och stödja medarbetarna inför ett helt digitaliserat arbetssätt. Det omfattar till exempel hur man får ett digitaliserat arkiv och hur man arbetar digitalt i framtiden. Vilka av medarbetarnas arbetsuppgifter bör stödjas av digitala verktyg? Här kan man också överväga om det finns utvecklingsmöjligheter inom tekniken som stödjer det nya arbetssättet bättre än den gamla tekniken.

Att även den ansvarige för fastigheten tidigt är delaktig i processen tillför kunskap om husets möjligheter till förändring och ekonomiska konsekvenser av dessa. Fastighetsansvarig får i sin tur möjlighet att fånga upp verksamhetens behov och säkerställa möjligheter till innovation.

En viktig uppgift är bland annat att undersöka den befintliga fastighetens förutsättningar och möjligheter för att arbeta aktivitetsbaserat.

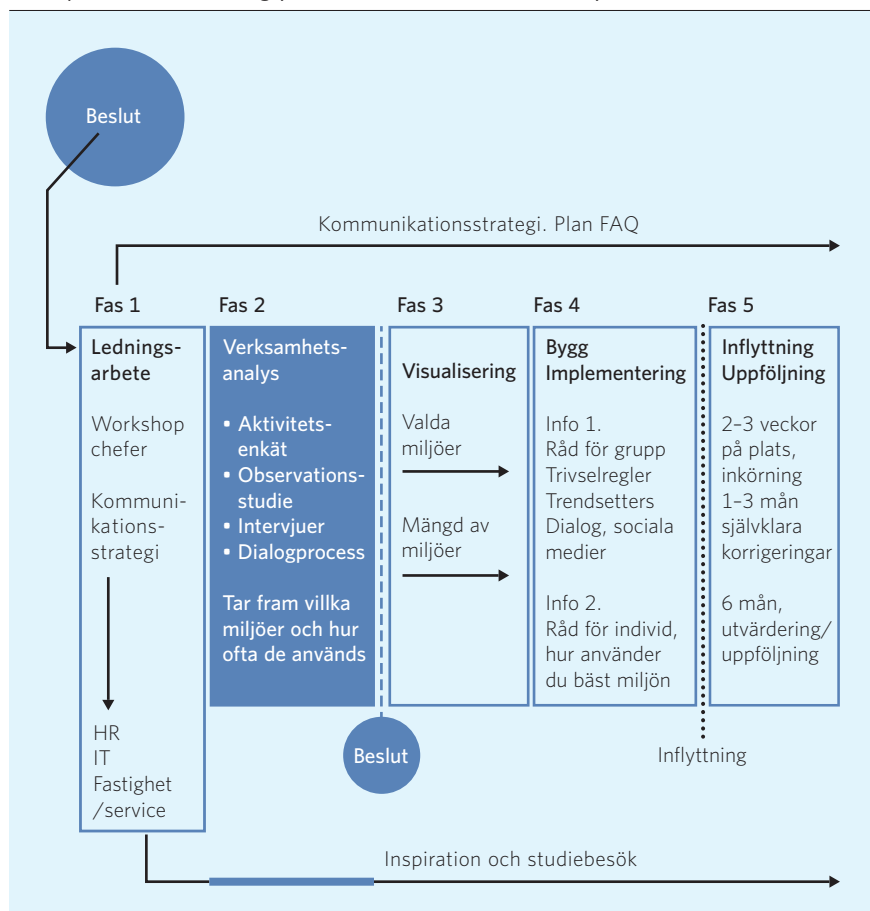
Service delaktighet i processen ger dess medarbetare förståelse för hur det nya arbetssättet ska fungera och gör att de kan ha god beredskap att stödja verksamheten och erbjuda rätt tjänster. Ju smidigare allt fungerar vid inflyttning eller uppstart, desto bättre förutsättningar har förändringsarbetet att lyckas. En helhetslösning för servicen är viktig. Service kan omfatta lokalvård, fönsterputs, kaffe, frukt, vatten, blommor, lunch, konferensservice, reception, parkering, cyklar, bilar, bussresor, tågresor med mera. Det är viktigt att bestämma vilken gemensam servicenivå som behövs för att ett aktivitetsbaserat arbetssätt ska fungera optimalt.

”För att förstå verksamhetens behov bör någon vara ansvarig för all service inklusive IT och fastighet bör delta i förändringsprocessen. Med en transparent process och väl genomförd planering fångas alla funktioner upp och kan samordnas i god tid.”

Exempel på förnyad funktion för service är till exempel det nya skrivarsystemet ”print on demand”. Det innebär att medarbetaren kan begära ut sina utskrifter genom ett personligt kort eller en kod på vilken skrivare som helst på arbetsplatsen eller inom verksamheten. Även nya beteenden eller policyer man vill uppmuntra kan kräva yta som t ex ombytesrum med duschar och cykelparkering för cykelpendlare.

Fas 2 – Verksamhetsanalys

FIGUR 4. Metod för förändringsprocess – aktivitetsbaserade arbetsplatser



Avsnittet omfattar i korthet:

- › Aktivitetssenkät. Webbenkät – medarbetarna skattar själva sina aktiviteter.
- › Observationsstudie – kvantitativ undersökning, hur ofta används de olika miljöerna på kontoret idag?
- › Intervjuer
- › Dialogprocess – för förankring och fördjupning av ovanstående utfall och behov av miljöer.

Verksamheten behöver analysera hur arbetsplatsen faktiskt används och vilka arbetsmiljöer medarbetarna behöver.

I den här metodbeskrivningen visar vi hur man kan använda sig av en enkät, ofta en webbenkät, och en observationsstudie för att få en så rättvisande bild som möjligt av verksamhetens arbets sätt och arbetsuppgifter samt utifrån resultatet avgöra vilka miljöer som stödjer verksamheten. Analysen ger också besked om hur mobila medarbetarna är och hur stort omställningsarbete som kommer att krävas. Tillsammans med en inventering av hur digitaliserad verksamheten är idag får man en kunskapsbas till grund för beslut om en framtida arbetsmiljö.

Verksamhetsanalysen ska visa *vilka miljöer* och *hur många* av dem man behöver för att på bästa sätt stödja sitt framtida arbets sätt och verksamhet.

Aktivitet senkät

Vad gör egentligen medarbetarna på sitt arbete och vilka aktiviteter utför de för att få sitt arbete gjort? En aktivitetsenkätstudie är en självskattad, kvantitativ studie som går ut till samtliga medarbetare. Den är ett bra sätt att få in mycket information från alla medarbetare i samlad form. Enkäten ska vara utformad så att den besvarar frågor som ”Vad gör du på jobbet”. Syftet är att ta reda på hur medarbetaren skattar sina egna arbetsuppgifter, men också att leda till eftertanke hos medarbetaren när det gäller frågor som t ex, ”hur mycket mötestid” eller ”hur mycket koncentrerat arbete utför jag”? Flera företag i Sverige erbjuder idag mer eller mindre kvalificerade, färdiga webbenkättjänster. Materialet från en enkät behöver följas upp med ett kvalitativt arbete, till exempel en dialogprocess. Se figur 5.

Observationsstudie

Till vad och hur mycket används vår traditionella arbetsplats idag? Hur kan vi få ett rättvisande underlag för vilken arbetsmiljö vi egentligen behöver i framtiden? Ett sätt att få veta när och hur verksamheten använder arbetsmiljön idag är att göra en observationsstudie i befintlig miljö (observationsstudie kallas också ibland frekvensstudie).

En observationsstudie genomförs genom att man tre gånger om dagen under minst tre vanliga arbetsveckor (arbetsveckor som inte gränsar till semesterperioder eller särskilda helgdagar som påverkar de vanliga rutinerna) räknar närvaro på samtliga arbetsplatser. Det vill säga hur många skrivbord och mötesrum som är upptagna. Har man en hög rörlighet bland medarbetarna, det vill säga mobilitet inom arbetsplatsen, så kan det även vara meningsfullt att räkna närvarande som helhet och att försöka identifiera viktiga inofficiella mötesplatser.

Resultatet från enkät och observationsstudie behandlas för att få fram en beläggning, det vill säga rätt mängd av de olika alternativa miljöerna. Materialet gestaltas i konkreta förslag på olika arbetsmiljöer och skickas på remiss till ledningsgrupp, arbetsgrupper och övriga informanter.

FIGUR 5. Resultat från en webbaserad aktivitetsanalys

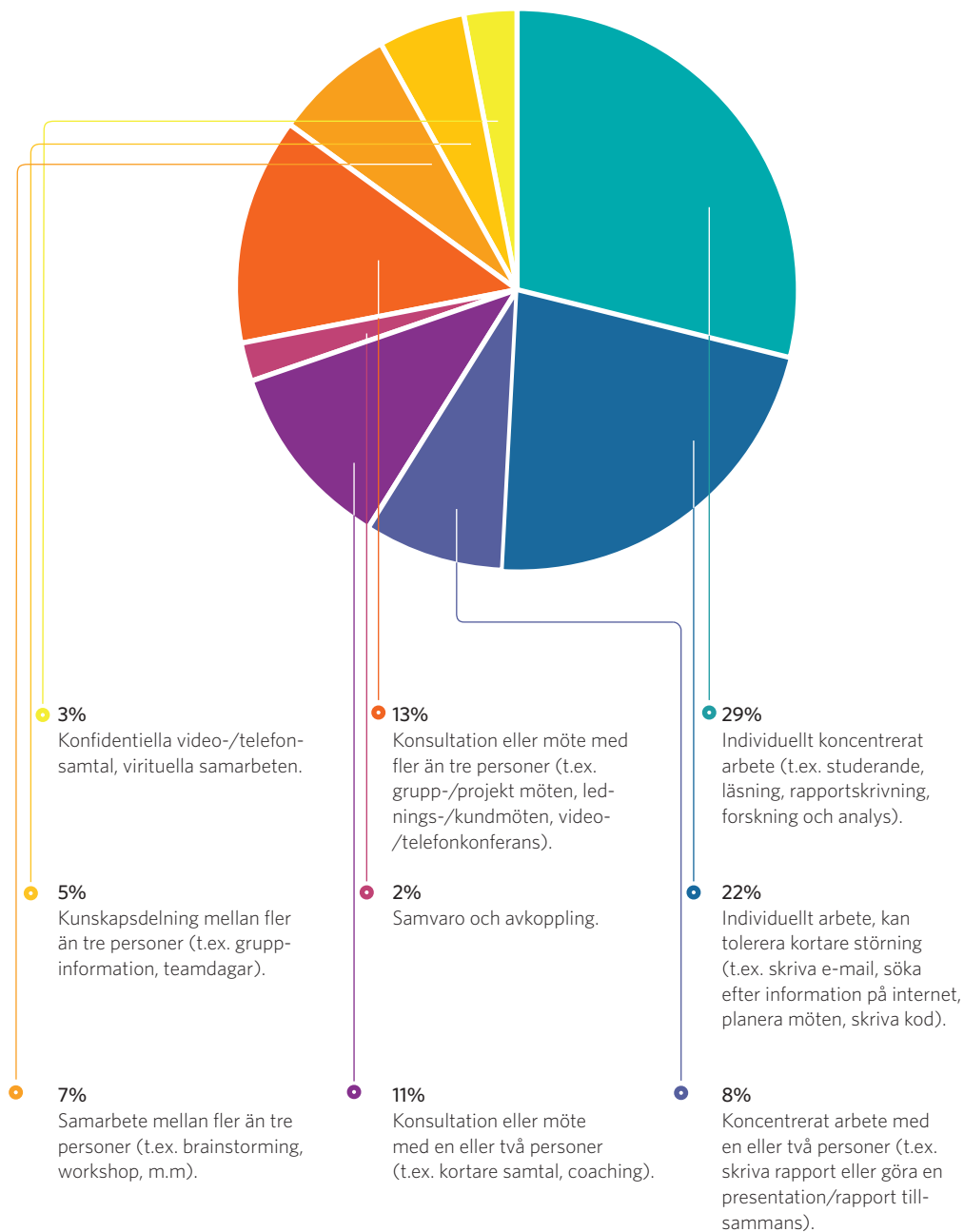


Illustration: Nike Rosvall, Sweco Architects.

Dialog är implementeringsarbete

Att börja arbeta aktivitetsbaserat är ett verksamhetsprojekt. Utan implementering och förankring i verksamheten, i det här fallet medarbetarna, finns det risk för att miljöerna används fel eller inte alls, vilket garanterat får negativa effekter.

Medarbetarna besitter en grundkunskap om vad som passar deras verksamhet och genom att föra en dialog om hur och varför ett nytt arbetssätt ska införas ökar förståelsen för förändringen och chansen för ett lyckat resultat. En enkät och en observationsstudie bör därför kompletteras med fördjupad dialog och intervjuer.

Dialogprocess

En dialogprocess, och även intervjuer, kompletterar och utvecklar bilden från enkät och observationsstudie och kan lyfta diskussionen från att handla om dagens behov till framtidens. Vilka arbetsuppgifter utför vi idag och vilka arbetsmiljöer kan stödja framtidens aktiviteter?

Deltagare i dialogprocessen bör representera samtliga roller och delar av verksamheten. Grupperna tas gärna ut i samarbete med HR-avdelningen. Nyckelpersoner eller så kallade trendsetters/ambassadörer identifieras och kan med fördel finnas med i gruppen/grupperna.



Fyller kaffeautomaten en viktig funktion i din verksamhet och kan miljön utformas och placeras anordna för att stötta verksamheten bättre? Foto: Vasakronan.

En dialogprocess bör bedrivas i strukturerade workshops med tydligt syfte och innehåll. Ett exempel på detta är den forskningsbaserade dialogprocessen Designdialog. Designdialogen drivs av arkitekter och involverar dem som är berörda av en förändring, för att fånga upp och utveckla deras tankar och idéer om framtiden. Genom detta förankras och tydliggörs förutsättningar och mål, behov kartläggs och framtidens miljöer utvecklas i ett ömsesidigt lärande deltagarna emellan. Läs mer om designdialog och andra dialogformer i Sveriges Kommuner och Landstings rapport; Dialog om verksamhetens behov.

En dialog syftar inte bara till att förankra en förändring. Medarbetarna är de främsta experterna på sitt arbete. Mest nytta av dialogen har man om man ser deras uppgift som att pröva, fördjupa och utveckla resultatet från verksamhetsanalysen. En strukturerad dialog med tydliga uppgifter och tydliga etappmål är en effektiv kunskapsprocess och bör ses som en kvalitetssäkring.

Intervjuer

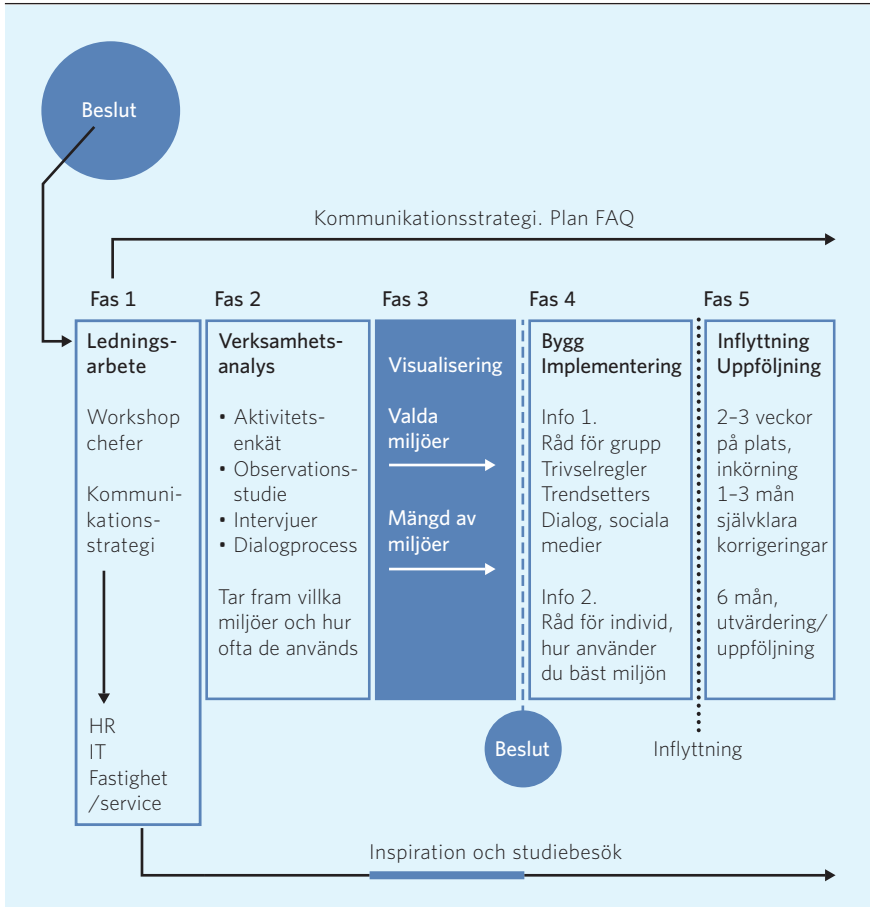
Intervjuer kan vara ett bra komplement för att förstå och utreda förutsättningar för en liten verksamhet. En intervju kompletterar och utvecklar även den bild man fått genom enkät och observationsstudie och är ett tillfälle att lyfta diskussionen från dagens behov till framtidens. Fokus för intervjuerna är; vilka arbetsuppgifter utför vi idag och vilka arbetsmiljöer kan stödja framtidens aktiviteter?

Nyckelpersoner utses från samtliga roller och delar av verksamheten för att delta i intervjuer. Hänsyn bör också tas till eventuella avdelningar med avvikande arbetsuppgifter. De deltagande personerna väljs gärna ut i samarbete med HR-avdelningen. Hur stor gruppen bör vara beror på verksamhetens omfattning.

Intervjuerna kan vara strukturerade på så sätt att man styr frågorna utifrån *vilka miljöer* och *hur många* (hur ofta) och att informanten svarar direkt utifrån sitt eget schema, till exempel kalender. Man får då ett mer kvantitativt material som är lättare att hantera men riskerar att missa information som man inte kan förutse och som man kan få i en mer dialogbaserad intervju, en så kallad semistrukturerad intervju. Detta gäller särskilt om avsikten är att se framtida behov.

Fas 3 – Visualisering

FIGUR 6. Metod för förändringsprocess - aktivitetsbaserade arbetsplatser



När verksamheten har gått igenom ett analysarbete, så har en kravspecifikation tagit form. En kravspecifikation är baserad på verksamhetens faktiska behov. Det innebär att man har ett underlag med vilka miljöer och vilken mängd av dessa som behövs för att stödja verksamheten. Denna kravspecifikation kan en arkitekt utgå från för att visualisera hur lokalerna ska utformas. Resultatet är arbetsplatser och rum med olika funktioner på en möbleringsplan, också kallad layout.

Materialet kan med fördel användas som en kvalitetssäkring. Här finns chansen att pröva resultatet mot verksamhet och ledning och att förekomma ändringar sent i byggprocessen, vilka ofta medför en hög kostnad.

Därför sammankallar man dialoggrupperna och bearbetar resultatet. Först genom att fråga – *”Var det så här ni menade?”* och därefter pröva och finjustera resultatet. För vissa verksamheter med god kännedom om sina sysslor kan man pröva olika scenarion i ett designspel. Där kan man med skalfigurer ”spela” olika tänkta funktioner och flöden på layouten. Här är det att föredra att arkitekten aktivt tar del i dialogen för att få så bra förståelse för behov och tänkt funktion som möjligt.

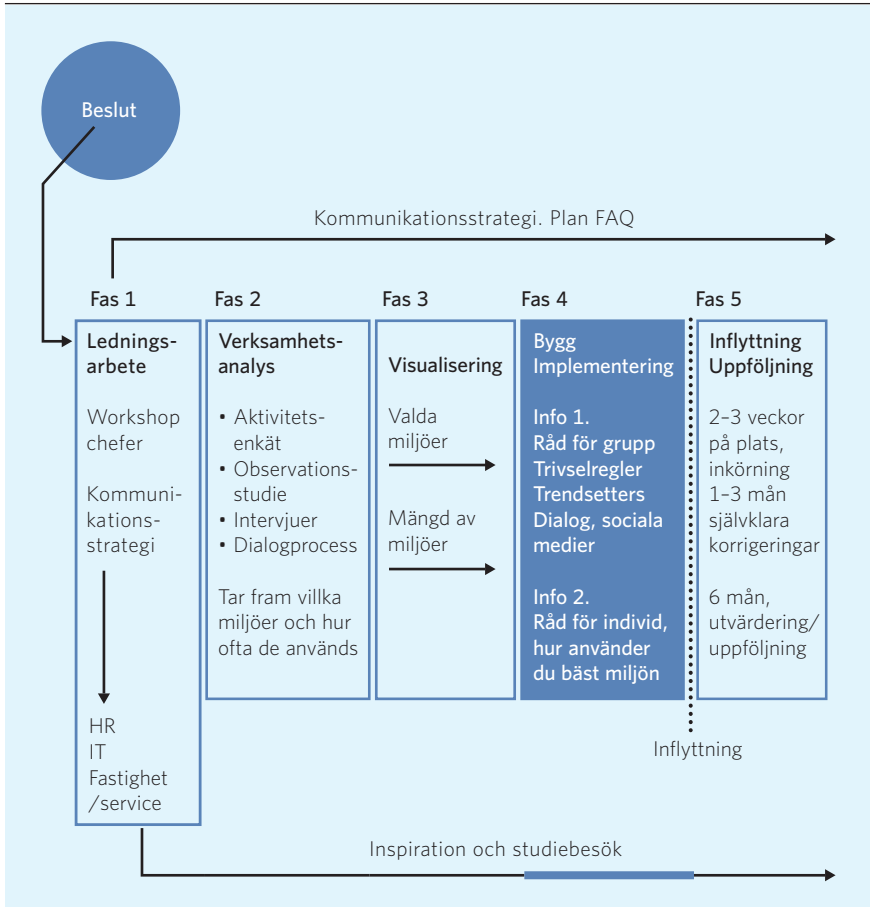
Ett mer långtgående test av en framtida miljö är att bygga upp ett typrum i fullskala, till exempel ett vådrum. I detta rum kan både rumslig organisation och utrustning testas och utvärderas av såväl personal som andra intressegrupper (till exempel patienter, anhöriga och städ).



Scenariospel från designdialog. Foto: Johanna Eriksson, Sweco Architects AB.

Fas 4 – Bygg och implementering

FIGUR 7. Metod för förändringsprocess - aktivitetsbaserade arbetsplatser



När inflyttning och start närmar sig krävs förberedande arbete. Står man inför att införa nya tekniska arbetssätt så är det i detta skede som utbildning behövs för att vara aktuell.

Ett implementeringsarbete på gruppnivå innebär att man upprättar trivselregler, det vill säga gemensamt tar fram riktlinjer om hur den nya miljön ska användas. Detta görs lika mycket för att maximera funktion som för allas trivsel. Det är en fördel att engagera så många medarbetare som möjligt i att tillsammans ta fram regler så att man känner delaktighet i processen och får möjlighet att påverka.



Det är snart dags för verksamheten att flytta in i sitt aktivitetsbaserade kontor. Foto: Kungälv kommun.

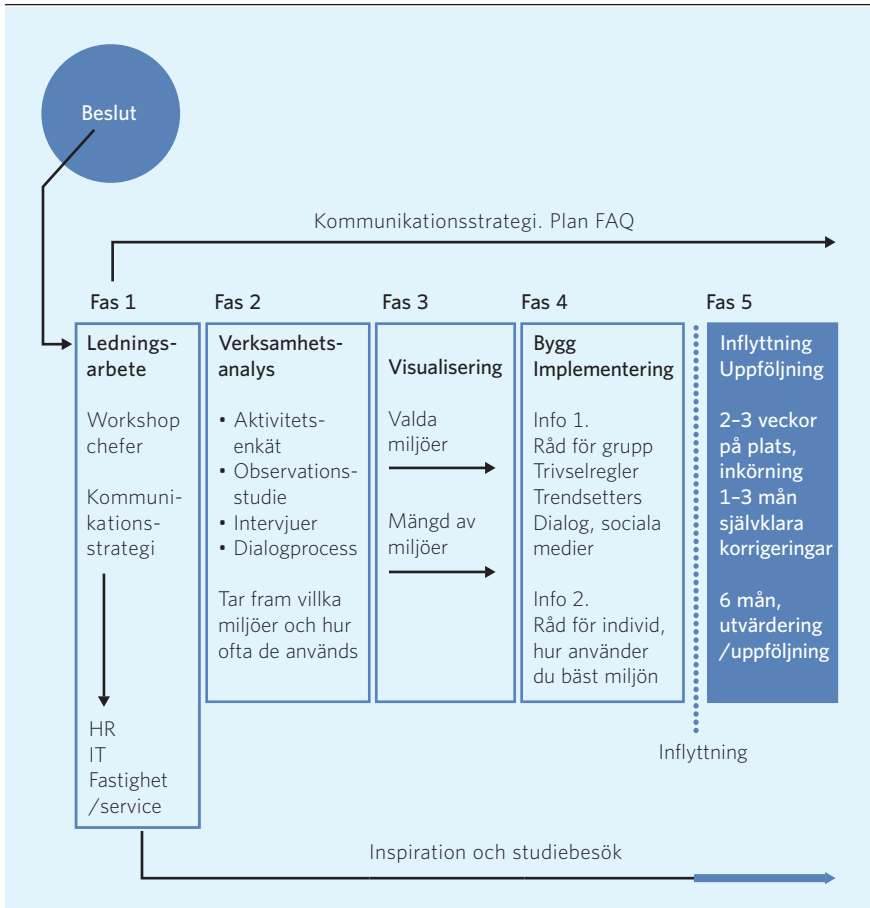
Arbetet med kommunikationsplanen fortlöper, till exempel genom FAQ – frequently asked questions. Om man inte gjort det tidigare, är det en god idé att upprätta lättillgängliga kanaler för alla, som en dialogportal på socialt media eller intranät. En annan möjlighet är att en projektledare finns på plats samma tid i veckan för att svara på frågor, till exempel regelbundet vid fika-pausen eller en gång i veckan. Efter inflyttning räcker det med vid behov och efterfrågan och sedan mer och mer sällan.

Förberedande frågeställningar inför inflyttning eller start av aktivitetsbaserat arbetssätt på individnivå kan vara: hur använder du bäst ditt nya arbetssätt och den nya arbetsplatsen? Man tar upp vilka vanor medarbetaren har idag och dennes behov av verktyg och metoder. Medarbetaren bör också fundera över vilken sorts person han eller hon är. Tanken är att medarbetaren ska bli medveten om vad som väntar i den nya arbetsmiljön och om vad som kommer att krävas av denne.

Här är det fortsatt viktigt att styra processen och vara förberedd och tydlig med vem som fattar vilka beslut.

Fas 5 – Inflyttning och uppföljning

FIGUR 8. Metod för förändringsprocess - aktivitetsbaserade arbetsplatsen



När arbetsplatsen är byggd och möbler, inredning och trivselregler är på plats kommer det slutgiltiga testet; fungerar det? Förutsättningarna bör vara goda efter en väl genomförd process och verksamhetsanalys.

Starta upp det nya arbetssättet och arbetsmiljön samtidigt som implementeringsarbetet pågår.

- › En uppföljning under de första 2–3 veckorna. Såväl kunniga inom arbetssätt och lokalernas avsedda funktioner som IT ska vara på plats för assistans.

- › Under de kommande 1–3 månaderna följs upplevelser och erfarenheter av det nya arbetssättet upp. Här får man självklart räkna med korrigeringar!
- › Efter 6–12 månader kan man skicka ut en enkät för utvärdering. Blev det som vi tänkte? Passar miljön våra behov?

De första veckorna är det viktigt att projektledare för förändringsprocessen finns på plats i de nya lokalerna för att guida och informera medarbetarna. Beroende på verksamhetens storlek kan det behövas flera som hjälper till. Vårdar som är medarbetarrepresentanter, till exempel deltagare från dialoggrupperna eller frivilliga från arbetet med trivselregler kan hjälpa till.

Även representanter från IT ska finnas på plats för att förändringen ska bli så smidig som möjlig.

Genom att förebygga störningar från bland annat krånglande IT, service, konferensbokning, internpost och kaffe, kan förändringen upplevas som smidig. En centralt placerad kommunikations- och förslagslåda kan sättas upp som komplement till den befintliga dialogportalen. Tanken är att fånga upp så mycket tankar och idéer, missnöje och faktiska fel som möjligt under en till tre månaders tid för att sedan snabbt utvärdera och åtgärda dem. För justeringar kommer att behövas men ett väl genomfört arbete minimerar omfattningen.

Först efter sex till tolv månaders användning av lokalerna har positiva och negativa nyeffekter avtagit och en utvärdering kan genomföras med hjälp av en medarbetarenkät.

Att fortlöpande ha en kontaktperson, som regelbundet finns på plats för att svara på medarbetares frågor och anmärkningar kan vara en god idé. En central person på ledningsnivå ska vara ansvarig för att konceptet fortlöpande följs men också att nyanställda får kunskap om hur man arbetar i verksamheten och miljön. För förändringsarbetet har egentligen bara börjat.

”Takten i omvärldens förändringar accelererar. Det beror på att allt fler individer och företag ansluter sig till utvecklingsförlopp på allt kortare tid och att mångfalden i olika avseenden är mycket stor bland dem som ansluter sig. Det innebär att S-kurvorna blir brantare och att livscykeln för tekniska lösningar och nya produkter blir allt kortare. Därför krävs av allt fler företag att de kan hantera kontinuerlig innovation där snabbhet och skalbarhet har stor betydelse.”*

Annika Steiber, PhD Chalmers, 2012.

*S-kurva är en grafisk bild av en accelererande utvecklingskurva.



Vad säger forskningen?

När resultatet i Christina Bodin Danielssons undersökning från studien *"Office Environment, Health & Job Satisfaction. An Explorative Study in Office Design's Influence"*¹ presenterades 2005 väckte den förvåning bland kontorsforskare. Christina Bodin Danielsson studerade kontorsmiljöns påverkan på de anställda, utifrån deras uppfattning av den egna arbetsplatsen och organisationen, trivsel med kontorsmiljön inklusive hälsa, välbefinnande och arbetstillfredsställelse. Sju olika kontorstyper identifierades och studerades; cellkontoret, delat rum, litet- och mellanstort- och stort kontorslandskap, samt flexkontor och kombikontor. Att cellkontoret nästan genomgående fick höga poäng inom hälsa och arbetstillfredsställelse var ingen överraskning men att även flexkontor rankades högt väckte desto större förvåning. Undersökningen visade att de som arbetar på flexkontor mår bäst och är mer tillfredsställda med jobbet än andra, medan den som har eget rum är betydligt nöjdare med sin kontorsmiljö än andra.

Hypotesen för det positiva resultat som kontorstyperna delar, är att man upplever stor möjlighet till personlig påverkan och egenkontroll. För det är främst i de här kontorstyperna man själv kan påverka hur och var man ska utföra sitt arbete.

Antalet studier som har gjorts på aktivitetsbaserade kontor idag är få. Utifrån Christina Bodin Danielssons resonemang kan vi dock inkludera tidigare studier som rör flexkontor i forskning om paraplybegreppet aktivitetsbaserade kontor.

Foto: Försäkringskassan.

Not 1. *Office Environment, Health & Job Satisfaction. An Explorative Study in Office Design's Influence*, Christina Bodin Danielsson, 2005.



Bodin Danielssons undersökningar visar vidare att medarbetare på flexkontor mår bäst och är mer tillfredsställda med jobbet än andra förutsatt att flexkontoret har tillräckligt med det man kallar stödfunktioner (back-up-utrymmen som t ex telefonrum och samtalsrum i direkt anslutning till arbetsplatserna). Med aktivitetsbaserade arbetsplatser som ett paraplybegrepp kan man tänka sig att även de nya kontoren med flera varianter av arbetsmiljöer kan ge samma fördelaktiga resultat som flexkontoren.

I en holländsk studie från 2011² har man tittat på fyra olika serviceorganisationer med sammanlagt 182 brukare av aktivitetsbaserade kontor för att se hur man faktiskt använder miljöerna i praktiken. Man såg att kontoren inte alltid användes på avsett sätt. I vissa fall hade man goda skäl att tro att detta kunde leda till nedsatt produktivitet, sämre hälsa och missnöje. Undersökningen visade att 68 % av brukarna inte byter arbetsplats under en vanlig dag och att det under en vecka är 19 % som inte byter arbetsplats. Ett av de största problemen med aktivitetsbaserade arbetsplatser var att de helt enkelt användes fel. Det fanns ett motstånd till förändringen, men det gick att påverka i positiv riktning om man involverade brukarna i förändringsprocessen. Man kom också fram till att utbildning och coachning i nya arbetssätt bör vara en

Not 2. *An end-user's perspective on activity-based office concepts* som publicerades i *Journal of Corporate Real Estate* Vol. 13 No. 2, 2011. Appel-Meulenbroeck, Groenen, Janssen.

del av en implementeringsprocess för ett nytt kontorskoncept. Studien pekar på att utmaningen för en framtida utveckling av aktivitetsbaserade kontor är att rätt kunna förutse en verksamhets behov och förändrade beteenden.

Forskning har också visat att en chef i högre grad uppfattas som en bättre chef bara genom att sitta i samma rum som övriga anställda. I undersökningen är det de som sitter i medelstora kontorslandskap som är mest positiva till ledarskapet. Mest negativa till ledarskapet är de som delar 2–3 personers rum. Att chefen sitter i samma rum som övriga anställda avdramatiserar och underlättar kontakten.³

Not 3. *Is perception of leadership influenced by office environment?* av Christina Bodin Danielsson, Cornelia Wulff och Hugo Westerlund, *Journal of Corporate Real Estate*.



Goda exempel och viktiga lärdomar

Här följer några exempel på genomförda och mer eller mindre beprövade aktivitetsbaserade arbetsplatser i Sverige (vid skriftens tillblivelse är vissa av dem helt nyetablerade). Berättelserna bygger på intervjuer och är tänkta att tjäna som inspiration men också att visa vilka svårigheter verksamheterna stött på i sina förändringsprocesser.

EXEMPEL: Aktivitetsbaserade arbetsplatser i vården

Vården arbetar i grunden aktivitetsbaserat även om begreppet inte används för dess arbetsplatser. Det vårdnära administrativa kontoret delas nästan alltid av personalen och har en bestämd funktion och syfte. De medarbetare som arbetar i direkt vårdverksamhet använder de arbetsplatser som är utformade för de arbetsuppgifter de ska utföra. Ofta används begreppet funktionsarbetsplatser eller behovsstyrda arbetsplatser vilka kan omfatta till exempel arbetsstationer, samtalsrum, konferensrum, samlingsrum, granskningsrum med flera. Vissa särskilda funktioner som chefer eller koordinatörer behöver ha fasta arbetsplatser. Om flera delar på arbetsuppgiften delas ofta även arbetsplatsen. Komplexiteten och skillnaden i behov mellan olika vårdverksamheter och roller är stor.

Övriga så kallade externa administrativa arbetsplatser för medarbetare som har andra typer av arbetsuppgifter, till exempel administrativ personal och forskare, består idag av en påfallande mängd egna och delade expeditioner.

Idag byggs ett av Sveriges största sjukhus i Stockholm, Nya Karolinska Solna-NKS, där en första etapp ska vara klar 2016. De administrativa arbetsplatserna är planerade efter funktion så

Foto: Försäkringskassan.

som beskrivits ovan, medan de externa arbetsplatserna är traditionella. För de externa administrativa arbetsplatserna planerar man för 25 % enkelrum och resterande externa administrativa arbetsplatser ska finnas i delade 4–6 personers rum och öppna kontorslösningar.

Programmet för NKS arbetsplatser påminner om ett aktivitetsbaserat kontor med stor del funktionsbaserade arbetsplatser. Läkare och vård möter patienten i funktionen mottagning. Mottagningen är uppdelad i zoner, från den offentliga zonen där patienten tas emot i allmänna mottagningsrum, till den mest privata, personalfokuserade zonen med en blandning av öppna och enskilda kontorsmiljöer. På så sätt delas grundtankarna med aktivitetsbaserade kontor, dvs. att man söker sig till de miljöer man behöver för arbetet som ska utföras.

Ett förändrat arbetssätt bör stödjas av den digitala tekniken. För vården visar studier att en av de större tidstjuvarna idag är arbetet med flera olika inkompatibla system och inloggningar.

Förändringar av det administrativa arbetet sker långsamt i vården. Detta beror naturligtvis på vårdens särskilda förutsättningar utifrån säkerhets- och sekretessfrågor, men kanske också på att det administrativa arbetet inte ses som vårdens huvuduppgift. Undersökningar visar dock att de administrativa uppgifterna upptar en betydande del av medarbetarnas arbetsdag och en anmärkningsvärd del av sjukvårdens lokalytor. En svensk-engelsk studie visar att läkare vid de undersökta klinikerna i Sverige sammanlagt lägger 51 % på administrativt arbete och endast 40 % på patientarbete (Edvardsson et al 2014). 2013 tillsatte den svenska regeringen en nationell samordnare med uppgift att se över det administrativa arbetet och se till att personalen inom hälso- och sjukvård får mer tid för patienterna.

Vårdens traditionella administrativa arbetsplatser behöver ifrågasättas och inspireras av andra samhällssektorer, samtidigt som hänsyn måste tas till sekretess och patientintegritet. Effektivare och mer behovsanpassade administrativa arbetsplatser inom vården är högaktuella och idag kan vi hitta nydanande kreativa lösningar men inga större samordnade helhetsgrepp.

Ytterligare material som studier och forskning i ämnet finns i rapporten "Administrativa arbetsplatser inom vården och dess förvaltningar", framtagen av PTS – Program för Teknisk Standard i samarbete med CVA – Centrum för Vårdens Arkitektur på Chalmers. Rapporten bidrar med rekommendationer och planeras vara färdig i februari 2015.



Delade arbetsplatser, kombinerat med konferens och pausutrymme. Bilder från Centrallasarettet i Växjö.

EXEMPEL: Aktivitetsbaserade kontor i liten skala – Upplands Bro kommun

Intervju med Linda Jonsson. Chef Internservice/Fastighetsstrateg på Upplands-Bro kommun.

I september 2013 flyttade de första nio personerna in på sitt aktivitetsbaserade kontor i Upplands-Bros kommunhus. Gruppen bestod av en tvärdisciplinär grupp från områdena GIS, IT och kommunikation. Att just de var först ut berodde på ett akut behov av en förändrad arbetsplats.

Arbetsplatsen byggdes upp av tre öppna miljöer. Den omfattar en zon med personliga arbetsplatser i form av skrivbord, en mjuk zon med höga omslutande soffor och en konferensdel där man också brukar ta emot besökare. Vid inflyttning finns det ett bord per person men tanken är att mängden bord ska räcka till även när avdelningen i framtiden växer. Varje medarbetare har dessutom ett personligt skåp.

Förändringen planerades i några månader innan genomförandet men man hade också uppföljning med veckomöten som sedan resulterade i en större ommöblering. Idag fungerar miljön och arbetssättet bra men man fortsätter med möten en gång i månaden.

Nästa avdelning på tur för ett aktivitetsbaserat arbetssätt var kommunledningskontoret. Här delar idag 23 personer på 16 skrivbord och övriga miljöer sedan april 2014. Innan förändringen genomfördes jobbade en intern arbetsgrupp med att bedöma hur platserna skulle se ut och fungera. Projektet byggde på frivillighet och man genomförde både en röstning och en enkät för att få fram rätt underlag. Idag har fortfarande fyra personer på avdelningen fasta platser för att deras arbetsuppgifter består i att hantera sekretess och upphandling. Man har haft stor nytta av erfarenheterna från det tidigare projektet. Varje projekt har möjlighet att undvika det tidigare misstag och man lär sig vartefter. En reflektion sett med lite perspektiv är att cheferna eventuellt borde ha genomgått förändringen först men turordningen sattes av de som efterfrågade den mest.

Resultatet av de aktivitetsbaserade arbetsplatserna upplevs som mycket positivt. Idag funderar man på att införa en ekonomisk morot när det gäller lokalhyran för aktivitetsbaserade arbetsplatser, så att det blir ett billigare alternativ.



Bilder från en av Upplands Bros nya aktivitetsbaserade arbetsmiljöer 2014.
Foto: Upplands.Bro kommun.

EXEMPEL: Ständigt på väg mot aktivitetsbaserat – Nacka kommun

Intervju med Mats Bohman, administrativ chef Nacka kommun

Byggnaden som Nacka kommun sitter i är uppförd 1961 vilket föranledde frågan om man skulle flytta eller bygga nytt när lokalerna började kännas omoderna. År 2007 beslutades att verksamheten skulle stanna kvar i huset vilket bidrog starkt till valet av en aktivitetsbaserad kontorslösning. Politiskt sett är det känsligt att lägga pengar på ett kommunhus, för pengarna ska helst hamna hos medborgarna, till exempel på äldreboende eller inom barnomsorg. Efter att ha sett över nödvändiga funktioner som exempelvis ventilation, satte man igång med att effektivisera byggnaden. Vid den här tiden satt ca 450 personer i huset, idag är man 750–800 personer på samma yta. Det nya kontoret invigdes i juni 2011.

Målen för förändringen hör samman med Nacka kommuns vision; öppenhet och mångfald, grundläggande värderingar, tilltro till människors vilja och förmåga att ta ansvar. Kommunen har fått ett mycket öppnare hus där medborgaren kan känna sig välkommen. Detta har uppnåtts bland annat genom en omorganisation av olika verksamheter och samordning dem emellan. Numera finns det en gemensam reception för att kunna leverera bästa möjliga verksamhet till medborgarna. Målet har varit att bygga en plats för samspel, kommunikation och dialog, men även att uppnå ökad effektivitet och en renoverad byggnad.

Implementeringen föregicks av en aktivitetsanalys för att definiera personalens arbetssätt. Man valde att arbeta i ett workshopsformat och lade mycket tid och pengar på genomförandet, vilket skapade stor delaktighet hos medarbetarna. Nyttillkommande medarbetare har involverats genom diskussioner om vilket slags kontor de flyttar till och vilket arbetssätt man har i kommunen.

En extern processledare och en inredningsarkitekt har varit inkopplade i arbetet med hur hemvistena bör se ut. Hemvistena är anpassade efter de olika avdelningarna. Det finns ett grundkoncept för övrig inredning som till exempel skrivbord, stolar och hurtsar. Hemvistena är skapade efter en analys av arbetssätten. De är dock relativt lika. Nyckelfrågor för medarbetarna har varit hur man ska arbeta tillsammans, hur många skrivbord man ska ha och utformandet av hemvistena. Ett viktigt moment för att få medarbetarna att fullt ut förstå att det här är möjligt har varit att göra studiebesök på andra aktivitetsbaserade kontor.

Förändringen var möjlig genom att beslut togs om att digitalisera, byta till mobiltelefoni och att köpa in bärbara datorer. Men att bli helt digital tar tid, för Nacka kommun har det tagit 4–5 år. Trots detta har man idag inte helt användarvänliga verktyg för medarbetarna.

Att flytta in i aktivitetsbaserade kontorslokaler är en sak men sedan börjar resan med att lära sig arbetssättet. Om man inte fortlöpande förvaltar utvecklingen och frågar sig vad man vill, så stannar processen. När man bytte till aktivitetsbaserat ändrades medarbetarnas beteende.

Resultatet blev ett annat förhållningssätt till papper, ett mer digitalt arbetssätt, som innebär att tömma skrivbordet varje dag och helst byta till ett annat nästa dag. Varje medarbetare måste tänka på vad som är bästa tänkbara arbetssätt eller plats för aktuell uppgift och att välja plats därefter. Det uppnår man inte förrän man inte har ett eget skrivbord. Kommunen växer och man kommer att få in fler i huset.



Det är nödvändigt att förvalta och utveckla konceptet för att processen inte ska stanna av.
Foto: Nacka kommun.

Individuellt medarbetaransvar är mycket viktigt för att få det att fungera. Att respektera och förstå att man har olika behov är vad aktivitetsbaserade kontor handlar om. Processer för att få folk att leva tillsammans är inte okomplicerade. Det finns en markant skillnad mellan cell- och aktivitetsbaserade kontor. Till exempel upplever medarbetarna ett närmare ledarskap i ett aktivitetsbaserat arbetssätt, men det ställer också krav på ett annat och mycket närmare ledarskap. Inom den centrala ledningen fanns en grundad överenskommelse och förståelse för det här men det är mellancheferna som är de verkliga hjältarna. De tar diskussioner med medarbetarna varje dag och måste känna sig starka, ta tag i frågor och bli förebilder!

Idag finns 75 mötesrum varav 39 för externa besök, loungemiljöer, matsal, tyst kupé som inte är bokningsbar och ett flertal olika typer av inte bokningsbara mötesrum. Ett helt våningsplan består av mötesrum och sammanträdesrum i olika storlek som kan bokas via Outlook. Den nya öppna receptionen är också en utställningsyta. Här finns även ett Kontaktcenter som jobbar med medborgarkontakt. I kommunhuset finns en öppen restaurang som är tillgänglig för alla. På samma plan ligger Nackasalen med plats för 120 personer.



Foto: Nacka kommun.

Centralt placerat finns också serviceenheten dit medarbetarna kan komma med alla tänkbara frågor. Som frågor rörande datorproblem, lön, fakturor m.m. Huset ska vara enkelt att använda för såväl medborgare som medarbetare, all logistik måste fungera bra. Om man ser till att vardagen är enkel och fungerar, skapas en acceptans för att leva och arbeta i den här typen av miljö.

Genom att arbeta aktivitetsbaserat har man fått ett mycket effektivare lokalnyttjande. Arbets effektiviteten har inte blivit sämre och kunskapsdelningen är högre. Det som ibland fungerar mindre bra är att medarbetare upplever att det är svårt att hitta ett skrivbord att arbeta vid och att det från stund till annan kan vara ont om plats i vissa hemvister. Några har valt att gå vidare och avsluta sin anställning då de känt att arbetssättet inte passat dem. Ett arbete pågår nu med att tillskapa ytor som är tillgängliga för alla utifrån olika arbetssätt. Det är bland annat tysta zoner, zoner för dem som talar mycket i telefon och projektarbetsrum.

Enligt en medarbetarenkät sjönk resultatet när man började arbeta aktivitetsbaserat men sedan har resultatet ökat och förbättrats för medarbetarnöjdhet och ledarskap.

Intervju med Anna-Lena Mårtensson, Senior konsult, MER Solutions.

Under 1990-talet började Anna-Lena Mårtensson hjälpa företag att utforma sina verksamheter.

En anledning till att man beställer ett aktivitetsbaserat kontor kan vara att man inte får plats, för det blir inte bra när man klämmer ihop sig på fasta platser. Ett annat skäl kan vara att man vill spara pengar eller för att det är modernt och verkar kul. Det finns också de som vill skapa en bra arbetsplats och för att det är något arbetssättsmässigt som är svårt att lösa.

Vi vill göra bra kontor utifrån de ramar som finns. Tittar vi på historien för aktivitetsbaserade kontor så har alla lärt sig av varandra. Sverige var först med flexkontoren på 90-talet. Andra länder kom på studiebesök och lärde sig från våra modeller. Idag kan man se hur modellerna har vandrat ut i världen och nu kommer tillbaka i ny form. Det vanligaste idag är fortfarande att vi gör öppna kontor med fasta platser men nu upplever vi ett skifte. Uppskattningsvis av alla som är intresserade av att byta till aktivitetsbaserat är det ca 15 % som väljer att genomföra. Vi ser dock en tendens till att den siffran ökar.

Vi arbetar efter en palett med aktiviteter och efter en speciell arbetsgång beroende på kund, ekonomi eller vad som ska uppnås. Under förstudien utses en eller flera ventileringsgrupper vars uppdrag är att förstå arbetssättet. Under en period om några månader, arbetar man steg för steg fram lösningsförslaget. Förstudien syftar till att hämta information om verksamhetens framtid och hur arbetssättet påverkar arbetsplatsen idag. Man kartlägger även vissa fysiska krav, som förvaring eller specialfunktioner som av något skäl är fasta, samt hur arbetsmiljöklimatet ser ut. Förstudien hjälper verksamheten att få bättre kontroll över sin situation. Med förstudien som grund genomförs en workshop med ledningsgruppen. Den tar fram ramar för genomförandet och ser över kostnader. I detta stadium grundläggs ledningsgruppens förståelse för att man måste investera tid och energi samt lägga upp en arbetsplan för stundande verksamhets- och kontorsförändringar.

Den första månaden på den nya arbetsplatsen innebär utbildning och är en ren inkörningsperiod. Då ska alla byta typ av plats några gånger per dag för att lära sig hur kontoret fungerar och få en bättre rörlighet. Man måste lära in ett nytt beteende och inte minst se nyttan med beteendet.

Aktivitetsbaserat kontor för oss innebär att det finns den aktiva zonen, tysta zonen, mellan-zonen, som påminner om öppna kontoret med fasta platser. Den tysta zonen kan vara enskilda rum eller en öppen yta utan telefonsamtal där man undviker störningsmoment. Den aktiva zonen har ett antal olika aktiviteter som informella möten, plats för diskussion, arbetsplatser för två ihop med mera. Zonernas fysiska storlek bedöms och bestäms efter en närvaromätning. Då går man runt i befintlig lokal vid ett bestämt antal tillfällen per dag och vecka och mäter närvaron på olika platser och områden. Mätningen ger en liten karta över hur varje utrymme används vid dessa tillfällen. Man ser även till att ändra rutiner för utförande av skyddsron. Man behöver fördela ansvaret mellan arbetsgivaren och individen. För när man börjar byta plats uppstår en ny problematik. Aktivitetsbaserade platser är inte gjorda för att man ska sitta hela dagen. Dock

är det lätt att man fastnar på en plats för att man trivs just där, då kan det bli problem med just ergonomi, för allt passar inte alla. Ansvarsfrågan här är en viktig aspekt.

Verksamhetsanalysen kan ske med hjälp av olika metoder och det är viktigt att koppla ihop den med förändringsprocessen. Att jobba i workshop är ett bra förändringsformat. I workshopen diskuterar man hur arbetssättet ser ut idag och ifrågasättandet blir mer dynamiskt än genom en medarbetarenkät. För i workshopen kan andra ifrågasätta det du säger. Det här är lättare i mindre verksamheter. Där man har en arbetsgrupp som resonerar, tar fram layouter och ifrågasätter utifrån erfarenheter och kanske utvecklas det i något helt annat som gör att man får brottas lite och kan ta nästa steg. Då utvecklas medarbetarna samtidigt som vi gör det. Faran med en enkät är om medarbetarna upplever att de svarat engagerat och ändå inte blivit lyssnade på. Det kan resultera i att de blir upprörda. Min erfarenhet är att man inte riktigt tänker på vad man egentligen gör på arbetet. Det gäller att ställa rätt frågor och framför allt att återkoppla kring svaren.

Att ställa om en verksamhet är inte ett tidsbegränsat arbete utan en pågående process. Det är viktigt att gå igenom med nyanställda och fortlöpande informera om vad aktivitetsbaserat innebär. Tre svåra områden vid förändring till aktivitetsbaserat arbetssätt är teknik, människor och förvaring av material. Det är också viktigt att ta upp diskussionen om det är värt att arbeta på det här sättet. Olika yrkesgrupper har olika behov, exempelvis verksamheter med tunga CAD-program som är i behov av en viss typ av dator. Där kommer diskussionen av spelregler in för att se hur man får det att fungera. Olika verksamheter skiljer sig kraftigt åt i arbetssätt, mellan stationärt eller rörligt. Tidsåtgången för förberedelse innan en förändring kan variera beroende på hur man arbetar sedan tidigare. Det innebär också en ny typ av ledarskap där man inte har kontroll på samma sätt.

Att ha med ledningsgruppen från början är viktigt för att få förståelse för vad som kan uppstå i förändringsprocessen av verksamheten. En positiv erfarenhet är att arbeta med en enkel förändringsmodell som utgörs av en förändringskurva med olika stadier, från förnekelse, motstånd, nyorientering till acceptans och nystart. Ledningsgruppen måste förstå att motståndsfasen vid den här typen av projekt kan bli extremt turbulent om det finns andra orosmoment eller förändringar i arbetsmiljön sedan tidigare. Å andra sidan har man sett att förändringen i sig kan bli ett verktyg och ett tillfälle att ta tag i konflikten. Tydlig information om vad man vill uppnå med förändringen är av yttersta vikt.

Den psykosociala arbetsmiljön är så mycket viktigare än den fysiska, för där folk trivs ihop får man det att fungera. Därför är det viktigt att jobba med en arbetsgrupp som arbetar på den aktuella arbetsplatsen och diskussionerna ska handla om arbetssätt. Det är lätt att man blandar ihop arbetsgrupp med referensgrupp. Det är viktigt att verkligen se vad det är som är utmaningarna i just den här verksamheten. Vid möten av denna typ lär anställda känna sin arbetsplats på nytt och de resurser som finns inom den. Vad för slags aktiviteter som finns beror helt på arbetsplatsens typ och inriktning. Aktivitetsbaserade kontor behöver liksom de gamla flexkontoren lite mera service. Det finns många vinster men man måste också peta in en del nya funktioner och göromål.

EXEMPEL: Aktivitetsbaserat kontor i stor skala – Försäkringskassan

Intervju med Kristina Bruno, HR-stab Försäkringskassan.

Sveriges tredje största myndighet är sedan januari 2014 inhyrt i ett hus på Telefonplan i Stockholm. Huset rymmer 1200 personer på 24000 kvm och har många blandade funktioner. Det är i första hand huvudkontor med huvudkontorsfunktioner men man hanterar också handläggning. Försäkringskassan har valt att placera organisationen i olika hemvisten avdelnings och stabsvis och inte utifrån det arbetssätt som individen mest använder. Man har mellan 15–18 hemvister och de skiljer sig mycket i storlek, från dryga 200 till knappa 10 medarbetare.

Arbetet med flytten har pågått under två års tid. Två större beslut har präglat arbetet, varav det första var att flytta från city. Det andra beslutet var att utforma kontoret för att stödja ett aktivitetsbaserat arbete. Detta betyder att ingen har en personlig arbetsplats utan själv väljer arbetsplats beroende på vilka arbetsuppgifter man ska utföra. För vissa funktioner finns fasta platser men inga platser är personliga. För personer med särskilda behov har man försökt hitta individuella lösningar.



Sedan januari 2014 arbetar 1200 personer aktivitetsbaserat i Försäkringskassans lokaler vid Telefonplan. Foto: Försäkringskassan.

Mätningar som genomfördes i de tidigare lokalerna visade att beläggningen på arbetsplatserna varierade mycket mellan olika avdelningar, mellan 30–70 %. Det höga talet beror på att vissa är väldigt låsta vid en fysisk arbetsplats, exempelvis de som jobbar med handläggning och de som sitter med blanketter och därmed spenderar mycket tid vid datorn. Men långt ifrån alla som tror att de är stationära har visat sig vara det. Tidigare var det svårt att få en överblick av hur många som fanns på arbetsplatsen beroende på lokalens utformning, men man upplever att det efter flytten faktiskt är samma närvaroförhållanden. En viktig skillnad nu är att lokalerna kan nyttjas till annat än uppställningsplatser för skrivbord. Idag finns, förutom de traditionella skrivborden i hemvisterna, även ytor för kreativt arbete, särskilda rum och platser för koncentrationsarbete, rörelse och återhämtning.

Man är medveten om att det finns saker att ta tag i och korrigera efter inflyttning. Därför genomförs arbetsplatsmiljömätningar och möten med verksamheten. Akuta ärenden korrigeras löpande. Dessutom genomförs en uppföljning av IT-stöd.

Innan man fördelade platser för alla hemvister i huset så reserverades ytor för gemensamma funktioner som till exempel mötestorg, studio med scen och läktare, bibliotek, projektytor, romantiskt inredda vilrum och en inomhusträdgård. Vissa miljöer, som studion, kan man boka för föreläsningar eller möten. Alla medarbetare och avdelningar har inom vissa ramar själva fått bestämma hur deras hemvist ska se ut när det gäller möblering som till exempel antalet skrivbord och andra funktioner man behöver. Här har man också haft stöd av resultatet från de tidigare gjorda mätningarna.

Den problematik som har uppkommit är där man valt en annan IT-lösning. I förändringsarbetet hade man ett särskilt IT-projekt för att identifiera och lösa avdelningarnas speciella behov. På en avdelning har man gjort avsteg från konceptet och valt en tunn klient istället för den i övrigt bärbara lösningen. Den är mobil på ett annat sätt och bygger på ett annat system, vilket innebär att man inte fullt ut kan använda alla funktioner som finns i huset. Så den frågan fortsätter man att diskutera. Det är också tydligt att många i första hand väljer en arbetsplats inom den egna hemvisten och inte alltid funderar över om det finns en bättre plats att sitta på när man t.ex. ska arbeta koncentrerat. Att använda husets alla funktioner är något man behöver bli bättre på.

Man har fått en lokal som är mycket mer funktionell och som känns större än den tidigare trots att ytan minskat med nästan 10 000 kvm. Ett stort orosmoment innan inflyttning som nu har försvunnit var att skrivborden inte skulle räcka till.

IT-lösningen fungerar väl och det går att arbeta även på annan plats än kontoret. De digitala mötesformerna har utvecklats och förbättrats. Det förekommer fortfarande en del papper men inte mer än det som finns i skåpen vid varje hemvist. Vissa verksamheter har dock fortfarande pappersakter som kräver särskild förvaring.

Alla på Försäkringskassan är bundna av sekretess. I den öppna miljön använder man skärmfilter om det behövs. Idag medger mobiliteten att medarbetarna även arbetar hemma, kanske till och med på tåg. Därför är det mycket upp till individen att avgöra hur man ska hantera kravet på sekretess.



Foto: Försäkringskassan.

Försäkringskassans generaldirektör fattade beslutet om att gå över till ett aktivitetsbaserat arbetssätt. Därefter har projektet bearbetats genom flera processer. Chefer har fått stöd i att förbereda sina medarbetare för förändringen, till exempel med chefsmöten där man bland annat kunnat ta del av andras erfarenheter. Det har också genomförts aktiviteter riktade till alla medarbetare som föreläsningar med fokus på aktivitetsbaserat arbete men också ergonomi och andra arbetsmiljöfrågor. Försäkringskassan har också hållit flera workshops för medarbetarna där risker och möjligheter med den nya arbetsmiljön diskuterats. Aktivitetsbaserat arbete ställer nya krav på alla och man kommer därför även fortsättningsvis att erbjuda aktiviteter.

Vårt fokus har legat på att arbeta med information och kommunikation och att hela tiden försöka möta de frågor och den oro som vi uppfattat funnits bland medarbetarna under resans gång. Nu planerar vi att göra en större utvärdering för vi vet att man jobbar väldigt olika på olika avdelningar. Vissa är till exempel mer självständiga och rörliga än andra. Vi tycker dock att det är för tidigt att säga att den här miljön och arbetssättet inte skulle lämpa sig för vissa verksamheter. Det är en pågående förändringsprocess och vi prövar oss fram.

EXEMPEL: Ett nytt arbetssätt snarare än en ny utformning – Vasakronan

Intervju med Britt Lindqvist, utvecklingschef Vasakronan, Stockholm.

I Vasakronans huvudkontor i Stockholm arbetar cirka 200 personer på idag 2500 kvm. Av de 2500 kvm kan 20 % av ytan disponeras av kunder och besökare till Vasakronan och betraktas som en extern del.

För Vasakronan har det varit ett förändringsprojekt för att uppnå olika mål, inte ett kostnadsprojekt. Ledningsgruppen har fått en tydlig samsyn och förståelse för projektets innebörd och man har satt upp riktlinjer utifrån sin intention att förändra. När man sätter upp riktlinjer ska man tänka på att de måste vara tillräckligt starka men samtidigt vaga, eftersom man måste räkna med att projektet kommer att ändra sig! Grundläggande för projektet är att samtliga i ledningsgruppen fullt ut förstår och står bakom de uppsatta målen.

Frågor som uppkom var bland andra hur man i förlängningen vet att man uppnår det man vill och hur man mäter ett ökat samarbete? Hur ser en högre effektivitet ut och hur ser då vinsten ut? Vasakronan arbetade med mätbara effektmål som till exempel:

- Hur många mår bättre?
- Hur många fler affärer kan fås?
- Hur kan vi reducera antalet bilresor?

Vasakronan hade planerat att flytta så det fanns redan en beredskap för ett stort förändringsarbete. Det fanns också en förståelse för att en av de grundläggande förutsättningarna för ett lyckat aktivitetsbaserat resultat var att bli helt digitala. Idag jobbar man mot ett "moln" som är nåbart överallt, även från andra platser än kontoret. På huvudkontoret sätter man sig enkelt vid en tillgänglig arbetsplats och loggar in genom en klient. Man behöver ingen egen dator eller i-Pad.

Utifrån dessa ramar utsågs en projektgrupp för att förverkliga projektet. Projektgruppen hade ett stort mandat från ledningen. Medarbetare involverades på frivillig basis med en tydlighet om vad de kunde påverka.

En av de viktigaste delarna i processen var att ha en kommunikationsplan. Samtidigt som kommunikationsplanen är något av det viktigaste som krävs, så kan man utgå från att den kommer att ändras! Det finns ingen rak process eftersom man inte vet hur man kommer att jobba i framtiden då alla förändringar tar fram nya beteenden. Att även här vara förändringsbenägen är en framgångsfaktor!

Vasakronan gick igenom processen med en intern, och med stöd av en extern, förändringsledare. Den interna projektledarens roll var att vara modig, att stå kvar när det blåser och att känna av grupperingar med hjälp av projektgruppen. Den externa agerade som en mer hårdför förändringskonsult och kunde som utomstående vara neutral. Poängen var att funktionerna skulle avlasta varandra i olika roller.



Kontoret ska förmedla en avslappnad känsla. Foto: Vasakronan.

Förändringsarbetet var baserat på workshops men även på individuella samtal. Om man till exempel anar att det finns en inflytelserik person i en grupp som är negativ och kanske tar för mycket plats, kan det vara bra att möta denne personligen och reda ut eventuella missförstånd. Kanske tycker gruppen till och med något annat utan den personen?

Erfarenheten är att det blir mycket justeringar i miljön efter inflyttning. Detta beror inte på att något blivit fel eller att arkitekten är dålig, utan att det nya arbetssättet leder till nya beteenden.

Arkitektens roll i projektet har varit att genomföra en aktivitetsanalys av hur man jobbar idag för att kunna ta fram och visa på ett framtida arbetssätt. Analysen genomfördes med hjälp av enkäter och intervjuer. Ett koncept togs fram med flöden, verktyg det vill säga miljöer men även känslor. Konceptet utgick ifrån en berättelse om en italiensk stad, vars främsta uppgift var att förmedla en avslappnad känsla snarare än en kontrollkänsla i lokalerna. Vasakronan vill inte att man ska mötas av den kontrollkänsla som man kan få i vanliga receptioner där man omedelbart möts av en receptionist. Här möts man istället av ett café med en barista. Man har medvetet rekryterat icke-traditionella receptionister som är utbildade baristor för att få en ny sorts personal. Dessa har till och med börjat bakat bullar som medarbetarna kan beställa till sina möten. Bullarna är enkla men har blivit mycket populära och gör folk glada.

Konceptet har varit ett arbetsverktyg för organisationen i och med att det är lättare att förhålla sig till ett konkretiserat, visuellt förslag. Man kan lätt pröva de förslag på miljöer och arbetssätt som tagits fram för olika yrkesgrupper och roller.

Inga genomförda förändringar är konstanta utan det pågår en ständig utveckling. Kontorets utformning ska följa organisationens utveckling. Svaren på frågor som hur samband och samarbete ser ut och ledarfrågor förändras. Kontoret ska vara ett bra verktyg för att stödja organisationen.

Mellancheferna är avgörande för att få ett fungerande förändringsarbete. De är oftare ute bland medarbetarna och måste förstå och själva kunna tillämpa det nya arbetssättet för att förmedla och leda det! Det här är en grupp som behöver extra mycket utbildning! En aktivitetsbaserad arbetsmiljö kan inte ledas genom att kontrollera medarbetarna, det krävs ett modigt och tillitsbaserat ledarskap!

Sex veckor efter inflyttning mättes nöjdheten med arbetsplatsen med en skala från rött till grönt. 79 % av medarbetarna hamnade då inom den gröna kategorin, endast 9 % i den röda, det vill säga de missnöjda. Efter ett år gjordes mätningen om och då var hela 93 % nöjda och bara 2 % kvar i den röda kategorin.

En förutsättning för att nå ett lyckat resultat är en god förståelse för olika personlighetstyper och att kunna särskilja deras behov men även att se skillnader i olika yrkesuppgifter. För om medarbetaren förstår varför förändringen ska ske så levererar man sitt bästa!

EXEMPEL: Aktivitetsbaserade skolmiljöer

Intervju med Annika Lander, verksamhetsutvecklare från Vittraskolorna.

Det finns även skolor som arbetar aktivitetsbaserat. När Vittra grundskolor, förskoleklasser till niondeklasser, planerar och bygger nya skolor resulterar det i lika många klassrum som öppna miljöer och grupprum. Sedan 1993 har Vittraskolorna konstant utvecklat sina lärmiljöer utifrån de behov som har växt fram och dessa återspeglas i de fem olika lärmiljöerna:

- *The Cave* – plats för enskild koncentration. Här ska man kunna koncentrera sig och gå in i en introspektiv process. Eleven kommunicerar med sig själv.
- *The Lab* – en miljö som bejakar experimentlust och konkret arbete. Färg, form och material kan utforskas och undersökas. Olika verkstäder och labbvagnar gör det flexibelt.
- *The Campfire* – platsen som är skraddarsydd för olika grupprocesser. Gruppen är en av de viktigaste lärsituationerna eftersom lärande är en social process. Det behövs platser för både större och mindre grupper. Gruppen behöver inte vara helt avskärmad men ska ha en bestämd plats. Fokuserade.
- *The Watering Hole* – en plats för möten och impulser. En plats med liv och rörelse, där man stannar upp en stund och sedan rör sig vidare.
- *The Show Off* – där man visar upp sina framgångar och upptäckter. En plats att visa upp sitt arbete; en scen, en presentation, en teckning på väggen, en film eller en blogg. De nya skolorna har ofta en amfiteater eller en aula med scen för dessa ändamål.



Vittras skola vid Telefonplan, Stockholm. Foto: Rosan Bosch och Kim Wendt.



Foto: Rosan Bosch och Kim Wendt.

Den traditionella skolmiljön med enbart korridorer och klassrum finns inte kvar. Läraren planerar vilken miljö som ansvarsgruppen, det vill säga klassen, har mest nytta av i sitt arbete för dagen. Ofta planerar man för flera möjligheter eftersom ansvarsgruppen befinner sig i olika stadier i sina projekt. Miljöerna kan under projektets gång variera från torg och större mötesplats via grupp rum för två till tre personer, till små instuderingsbås med skrivyta och lampa längs en vägg eller ljuddämpade fåtöljer med höga ryggar.

En av skolans grundstenar är den individuella utvecklingen som hos Vittra består av tre delar. Man pratar om Personlig utveckling, Lära att Lära och Kunskapsutveckling, delar som tillsammans bildar en helhet. Pedagogiken går ut på att pedagogerna arbetar tillsammans med eleverna kring planering och utvärdering av sitt lärande och vilken miljö man behöver för detta. Behovet av miljö varierar ofta från elev till elev.

Den andra bärande grundstenen är skolans värdegrund, dess arbetsklimat och kultur. Värdegrunden omfattar att ta hänsyn till andra, respektera studieron och träna på att ta personligt ansvar. Ett tydligt värdegrundsarbete är en förutsättning för skolarbete i öppen miljö.

Eleverna på skolan medverkar till att driva sin egen läroprocess och det är det man tar med sig ut i livet. Den egna påverkan av hur och var stärker initiativförmågan och känslan av egenkontroll.

EXEMPEL: Med erfarenheter av förändringsprocessen

Intervju med Sture Karlsson, Senior advisor, Cresensus AB.

Efter många års erfarenhet som VD för FM-bolaget verkar Sture Karlsson som fristående konsult för verksamheter i förändringsprocesser.

Att implementera aktivitetsbaserade arbetsplatser är en fråga om hur man kommer åt medarbetarnas egentliga behov. En medarbetare kanske säger att hen måste ha en egen dator och två skärmar. Då bör man se över vad det är medarbetaren egentligen gör. Betyder det att hen egentligen behöver tillgång till en egen dator eller bara till sitt material via servern och en arbetsplats med två skärmar? Ett exempel på det är arbetet med en högteknologisk arbetsplats för 2000 medarbetare, där vi gick från att ha 90 till 50 % fasta platser, bara genom att ställa de rätta frågorna.

Ett aktivitetsbaserat kontor är en platsparande åtgärd men erbjuder samtidigt fler platser eftersom arbetsytan omdisponeras. Ett teambord är yteffektivt, koncentrationsplatserna är små, vilket gör att du kan erbjuda en generös lounge men ändå kommer ner totalt i yta. Kvadratmeterbesparingar måste man ha, det är de som betalar alltihop.

Positiva effekter av aktivitetsbaserade arbetsplatser är ett effektivare arbetssätt och att medarbetarna tycker det är bättre, vilket också resulterar i ett bättre varumärke. Det finns stor motivation i att få projekten att gå 20 % fortare eller att medarbetarna ska må bättre, men hur många miljoner får det kosta? Ledningen har mycket lättare att säga ja till "att effektivisera från 15 till 10 kvadratmeter" och få det andra på köpet. De olika effekterna har samma värde, men det ena kan du sätta ett pris på och det gör det enklare för ledningen att fatta beslut.

När vi började prata om det här så spekulerade vi över ytmått och bedömde att cellkontor hamnar på 20–25 kvadratmeter, öppna landskap ca 15–20 kvadratmeter och de aktivitetsbaserade trodde vi skulle resultera i 12 kvadratmeter någonting. Det vi ser nu är att vi ofta är nere på 10 kvadratmeter per medarbetare.

Frågor som uppkommer inför en förändringsprocess och som Sture Karlsson anser att man bör tänka igenom är:

- ▶ Varför gör vi det här? Vad vi vill uppnå, vilka är drivkrafterna?
- ▶ Hur ska vi mäta det? I Perception – vad medarbetarna tycker, Efficiency – färre kvm/anställd, Effectiveness – kortare projektider.
- ▶ Guiding principles. De styrande principerna drar saker till sin spets och får effekter som till exempel innebär att man inte kan ha egna rum, eller att möten prioriteras så mycket att alla loungeplatser ska läggas på samma plan så att man ökar möjligheten till oväntade möten ytterligare.

Vissa komponenter brukar alltid vara med i de förändringsprocesser som Sture Karlsson använder för att genomföra ett aktivitetsbaserat kontor. Ett exempel är designdialogen som initialt vaskar fram vilka miljöer som ska finnas i det nya kontoret och hur miljöerna ska placeras i förhållande till varandra. Dialogen förs mellan representanter från verksamhetens alla avdelningar med spridning på hierarki, ålder, kön, tid i företaget och yrkeskategori. Deltagarna ska gärna vara trendsetters, positiva och nyfikna ifrågasättare och inte rädde för att säga ifrån. De återkommer under hela processens förlopp och hjälper till att föra den framåt.

För att undersöka hur många av varje typ av miljö som behövs genomförs strukturerade intervjuer. Informanter tas fram utifrån 6–8 definierade typroller inom företaget, till exempel utvecklare, chef, administratör. Tillräckligt många av respektive typroll intervjuas för att få en bild över hur de arbetar. Den utvalde medarbetaren berättar om sin typiska arbetsdag och arbetsvecka. Uppgifterna förs in i en tabell som en sammanställning av hur man jobbar. Ibland utförs det här momentet i gruppintervjuer och i vissa fall genom en enkät eller i en workshop. Nackdelen med en workshop kan vara att man bara når de som deltar och att svaren i en enkät mer speglar de befintliga förhållandena. Fördelarna med en intervju är att den kan styras i högre grad genom direkt ställda följdfrågor. Till exempel; hur hade en sådan här miljö passat dig, skulle den kunna vara en del av din vardag och till vilken grad?

Arbetet med typrollsgrupper resulterar i siffror och i samarbete med HR-avdelningen ser vi hur många det finns i varje typroll. Om det exempelvis är 30 chefer och de 30 cheferna har möten till 60 %, inte tillsammans utan med några andra, betyder det att det är 18 chefer som ska ha möte i en lämplig miljö. Så kan man få svar på hur många av varje typ av arbetsmiljö man behöver men man måste också, beroende på strukturen i företaget, ta ett beslut på hur stor överkapacitet man ska ha.

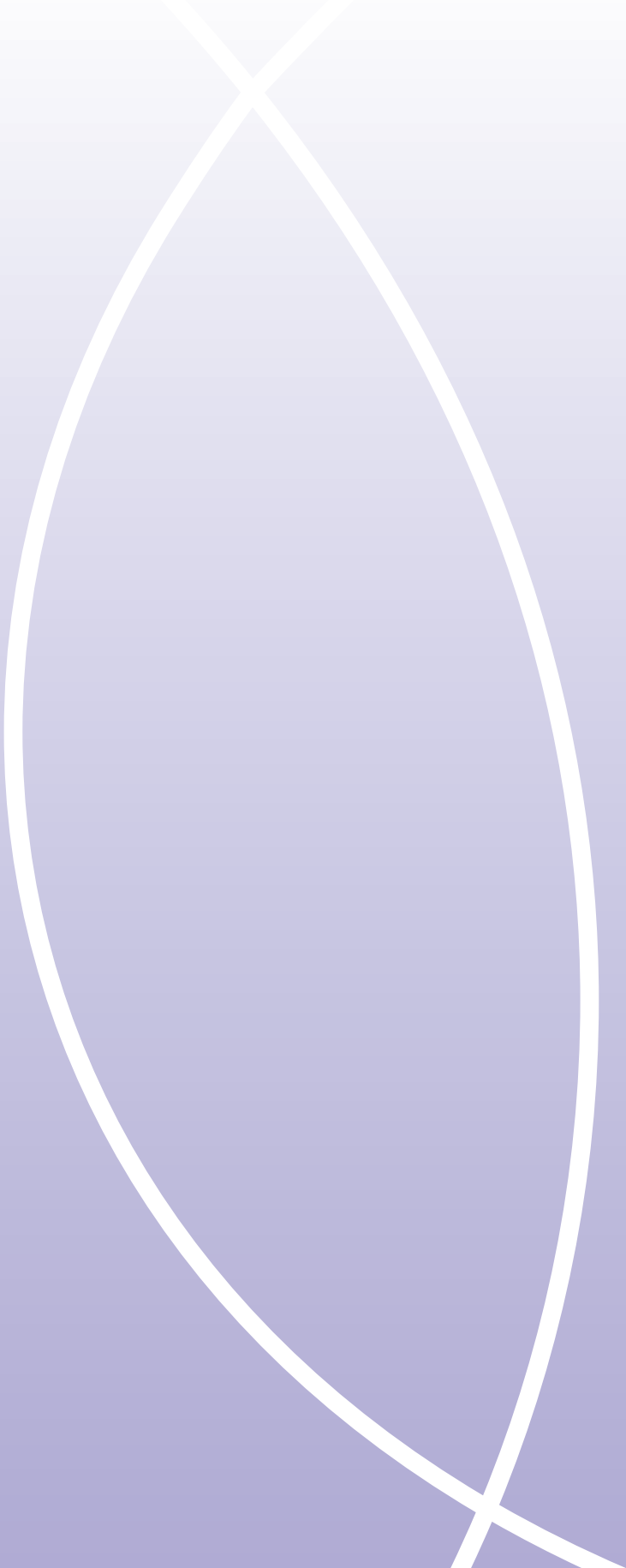
Stor vikt läggs vid förankringsprocessen och där ingår bland annat en översikt av befintligt arbetssätt och personlighet. Medarbetarna får göra ett test för att lära känna sig själva, identifiera sitt arbetssätt och utifrån det få hjälp att förbereda sig på den kommande miljön.

En av de få organisatoriska aspekterna som tas med i processen är en översikt över avdelningar, för att se vilka som jobbar tillsammans. Detta påverkar utformning och placering av så kallade hemvister, det vill säga den naturliga mötespunkten för en grupp, där man har sin förvaring och landar mellan olika möten och aktiviteter. Vinsten av att hålla ihop kompetenserna är att det annars lätt kan bli så att hjulet uppfinns på nytt på olika ställen.

Hemvistens storlek har betydelse, till exempel om en hemvist är på 200 personer så är det fortfarande inte någon grupp. Men i en hemvist på 40–50 personer då kan man börja identifiera sig med dem i gruppen och stanna kvar i hemvisten. Det här med hemvisten är ju jätteintressant utifrån ett nätverksperspektiv. Där träffas man spontant på morgonen och kanske diskuterar problem och lösningar, därefter går man ut till sina respektive projekt.

En bärande faktor i ett förändringsarbete är att man jobbar med löpande information till de anställda. De som inte kan närvara vid en information ska kunna ta del av en FAQ via sociala media och se vilka frågor som ställdes. Trendsetters, människor som medarbetarna lyssnar på, aktiveras och hjälper till att driva processen framåt. Exempelvis genom att ta fram trivselregler för arbetsplatsen. Det här sker samtidigt med att ombyggnaden börjar komma igång.

När allt kommit på plats är vi där de första dagarna för att lyssna på vad som händer, för att få höra och fånga medarbetarnas första reaktioner på det nya arbetssättet. Ett bra exempel är att ha en förslagslåda. Efter 1–3 veckor sker något som vi kallar för självklara korrigeringar. Det får man räkna med! Efter 1–3 månader tar vi reda på om det till exempel är för få platser av någon typ eller att medarbetarna har börjat använda dem på ett annat sätt än vad vi trodde. Det här ändrar sig inte mycket efter 3–6 månader. En slutlig utvärdering äger rum efter 6 månaders tid.



Aktivitetsbaserade arbetsplatser

I offentlig sektor

Frekvensstudier visar att på flera arbetsplatser tillbringas endast ca 35 % av arbetstiden vid det egna skrivbordet och resten på möten eller i andra miljöer på eller utanför arbetsplatsen. Trots det är de flesta kommuner och landstings kontorsmiljöer uppbyggda för att tillgodose behovet av ett eget skrivbord. Är dagens kontorslokaler verkligen ändamålsenligt utformade och effektivt använda om lokalerna framför allt tar hänsyn till bara ett av verksamhetens många behov – att ha ett eget skrivbord? Forskning pekar på att personer som arbetar i aktivitetsbaserade arbetsplatser trivs bättre på sin arbetsplats. Detta i kombination med möjligheten att använda sin lokalyta effektivare gör det till ett intressant alternativ.

Aktivitetsbaserade arbetsplatser är en ny kontorslösning där utgångspunkten är att lokalerna ska utformas efter de aktiviteter som verksamheten utför. För de organisationer som vi kommit i kontakt med i det här utvecklingsprojektet har övergången till ett aktivitetsbaserat kontor blivit en katalysator för verksamhetsutveckling. Att arbeta aktivitetsbaserat ställer nya krav på hur medarbetarna arbetar, men också på hur cheferna leder sin verksamhet.

Syftet med den här idéskriften är att ge en introduktion till ämnet samt ett stöd för de offentliga verksamheter som funderar på eller redan beslutat om att arbeta aktivitetsbaserat.

