



**KTH Arkitektur
och samhällsbyggnad**

INSTITUTIONEN FÖR FASTIGHETER OCH BYGGANDE
REAL ESTATE DEVELOPMENT AND FINANCIAL SERVICES
REAL ESTATE MANAGEMENT

EXAMENSARBETE NUMMER 301
MASTERNIVÅ 30HP

AKTIVITETSBASERAT - ETT ARBETSSÄTT FÖR EN AKTIV FRAM-

FÖRFATTARE:
BOB GUSTAFSSON

HANDEDARE:
BERNDT LUNDRÉN

STOCKHOLM 2014

FRAMSIDA 1

Mall för Examensarbeten på Kungliga Tekniska Högskolan på
Institutionen för Fastigheter och Byggande
Ansvarig: Hans Lind

FRAMSIDA 2

Illustration över hur flera aktiviteter på ett effektivt och strukturerat sätt
sammankopplas på arbetsplatsen och individen
Ansvarig: Bob Gustafsson

Institutionen för Fastigheter och Byggande
Real Estate Development and Financial Services
Real Estate Management

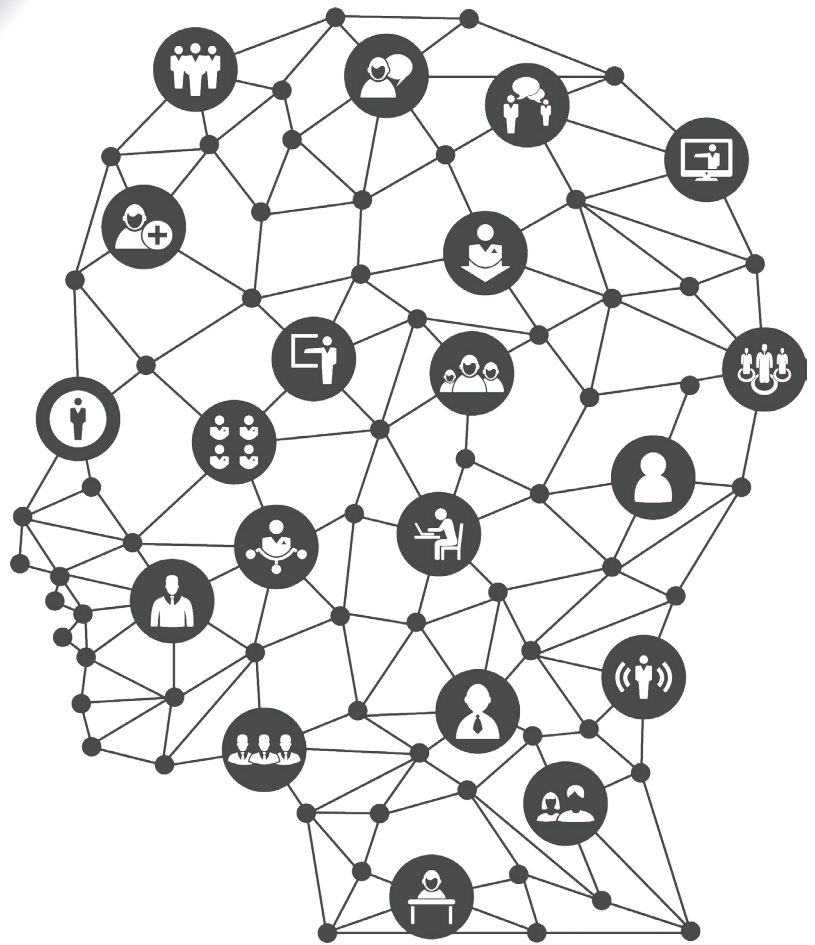
Kungliga Tekniska Högskolan
SE-100 44 Stockholm, Sweden
Bob Gustafsson
bobg@kth.se, mail@bobgustafsson.com



INSTITUTIONEN FÖR FASTIGHE-
TER OCH BYGGANDE

EXAMENSARBETE NR. 301

MASTERNIVÅ 30 HP



AKTIVITETSBASERAT

- ETT ARBETSSÄTT FÖR EN AKTIV FRAMTID

Master of Science thesis

Title:	Activity Based - a way of working for an active future
Author:	Bob Gustafsson
Department:	The Department of Real Estate and Construction Management
Master thesis number:	301
Supervisor	Berndt Lundgren
Keywords	Real Estate, Future workplace, Organization, Productivity, Staff, Premises, Leadership, Efficient

The real estate industry is facing a major change. The activity based working is promoted heavily by real estate companies, brokers and consultants as the future workplace. Knowledge and information is however limited. Many concepts have a tendency to get mixed up when companies on the market choose to formulate their own concepts. The research is neglected, and more focused on health and design.

This thesis focuses on describing how the market may evolve the knowledge and how to implement the activity based working in the workplaces.

Purpose

The thesis aims to conduct a study to clarify the question of what activity based working means. The focus will be to examining the current work that is proceeding on the market but also explore if it would be possible to facilitate the implementation of the activity based working by using explorative factor analysis.

Primary questions

- How to define activity based working?
- Which theories support the discussion and definition of activity based working?
- Which concepts are available on the market today and how are these promoted?
- Can the implementation of the activity based working be facilitated by using an activity based scale that measures needs and reactions in different workplace environments?

Method

The thesis consists of both a qualitative and a quantitative study. The qualitative study is based on interviews and a survey of how the market perceive the activity based working and with which keywords associated with the concept. In total, seven interviews were conducted. The quantitative survey consisted of approximately 1000 surveys.

Conclusions

- Importance of a common definition and market approach for activity based working
- Manage the self interest in the market to ensure a good development of activity based working
- Activity based working is not just about design and floorlayouts.
- Knowledge sharing should be prioritized
- Organization, Technology and Premises are all very influencing aspects
- The implementation requires a lot of time and effort
- Through exploratory factor analysis, is it possible to define the driving forces within the organization.
- The workplace is no longer a specific place. It is an activity that can be performed in multiple places.

Future research

Future research should focus to continuing efforts on create an overall overview of the activity based working, but also develop clear and efficient processes for the implementation of the activity based working.

Other interesting aspects are the international dimension of the work. The development with activity based working will in the future not only be applied on offices. To therefore explore how various industries work with the concepts and if there are any specific needs to develop in the future.

Definition

In the analysis chapter the author presents a comprehensive definition of activity based working which is developed with the support by the qualitative and quantitative research:

“Based on the activities that occur in the workplace, leadership, facilities, and technology are customized to effectively and in a structured way maximize the benefits and value of the work that the individuals performs”

Examensarbete

Titel:	Aktivitetsbaserat - Ett arbetsätt för en aktiv framtid
Författare:	Bob Gustafsson
Institution:	Institutionen för Fastigheter och Byggnad
Examensarbete nummer:	301
Masternivå:	120 hp
Handledare:	Berndt Lundgren
Nyckelord:	Fastighetsbranschen, Framtidens arbetsplats, Organisation, Produktivitet, Medarbetare, Lokal, Ledarskap, Effektivitet

Fastighetsbranschen står inför en förändring. Det aktivitetsbaserade arbetsättet marknadsförs starkt av fastighetsbolag, mäklare och konsulter som det framtida arbetsättet. Kunskapen och informationen är dock bristfällig. Många begrepp har en tendens att blandas ihop då aktörer väljer att formulera sina egna begrepp. Forskningen är eftersatt och mer fokuserad på hälsa och design.

Detta examensarbete fokuserar därför på att redogöra för hur arbetsättet kan utvecklas och hur arbetet i framtiden skall på ett effektivt sätt implementera det aktivitetsbaserade arbetsättet inom svenska företag och organisationer.

Syfte

Syftet med examensarbetet är att bringa klarhet i frågan om vad ett aktivitetsbaserat arbetsätt är. Fokus kommer även ligga i att undersöka det pågående arbetet på marknaden och olika aktörers syn på arbetsättet. I arbetet undersöks även om det skulle vara möjligt att underlätta implementeringen av ett aktivitetsbaserat arbetsätt med hjälp av en aktivitetsbaserad skala som mäter reaktioner på olika arbetsmiljöer.

Frågeställningar

- Hur definieras aktivitetsbaserat arbetsätt?
- Vilka teorier stödjer diskussionen och definitionen av aktivitetsbaserat arbetsätt?
- Vilka koncept finns idag på marknaden inom aktivitetsbaserat arbetsätt och hur preciseras och presenteras dessa?
- Kan implementeringen av ett aktivitetsbaserat arbetsätt underlättas med hjälp av en aktivitetsbaserad skala som mäter behov och reaktioner på arbetsplatsmiljöer?

Metod

Undersökningen består dels av en kvalitativ samt en kvantitativ del. Den kvalitativa delen baseras på intervjuer och en marknadsundersökning över hur aktörer på marknaden uppfattar det aktivitetsbaserade begreppet och vilka nyckelord som används frekvent. Sammanlagt har sju även intervjuer genomförts med framstående personer inom ämnesområdet. Den kvantitativa undersökningen består av ett 100-tal enkäter som undersökt kunskapen om det aktivitetsbaserade begreppet inom marknaden och även här vilka nyckelord som används frekvent.

Slutsatser

- Samtliga aktörer bör enas om gemensam definition, information och kommunikation av det aktivitetsbaserade arbetssättet
- Hantera marknads starka egenintresse av arbetssättets utveckling för att säkerställa en seriös och förtroendegivande bild av det aktivitetsbaserade arbetssätt
- Aktivitetsbaserat arbetssätt har många fler dimensioner än design och planlösningar
- Kunskapsspridning inom ämnesområdet bör prioriteras och säkerställas
- Organisation, Ledarskap, Medarbetare, Teknik och Lokal är samtliga aspekter som bör beaktas vid implementeringen av det aktivitetsbaserade arbetssättet
- Aktivitetsbaserat arbetssätt är en förändringsprocess som kräver kraft, engagemang och tid
- Genom explorativ faktoranalys kan tydliga drivande aspekter urskiljas inom organisationer (AktivitetsBaserad Skala)
- Arbetsplatsen är inte längre en specifik plats utan en aktivitet som kan utföras på mängder av platser.

Framtida forskning

Den framtida forskningen bör fokuseras på att dels fortsätta arbetet med att skapa en helhetsbild av arbetssättet men även möjliggöra tydliga och effektiva processer för implementering av det aktivitetsbaserade arbetssättet.

Det internationella perspektivet är idag mindre utforskat. Ytterligare ett område som är av intresse är hur olika branscher ser på utveckling av arbetssättet och vilka specifika behov dessa branscher möjligen har.

Definition

I det avslutande kapitlet redogörs en samlad definition av aktivitetsbaserat arbetssätt som är framtagen med stöd av den kvalitativa och kvantitativa forskningen:

“Utifrån de aktiviteter som sker på arbetsplatsen anpassas ledarskap, lokaler och teknik för att på ett effektivt och strukturerat sätt maximera nyttan och värdet i det arbete som individerna utför”

FRAMTIDEN
ÄR AKTIV



Förord

Examensarbetet har utförts på institutionen för Fastigheter och Byggande på Kungliga Tekniska Högskolan och omfattar 30 högskolepoäng, Masternivå. Arbetet är det avslutande momentet på masterprogrammet Real Estate Development and Financial Services.

Arbetet har bidragit till stor kunskapsutveckling inom ämnesområdet, Aktivitetsbaserat arbetssätt och Framtidens arbetsplats. De analyser och slutsatser som presenterats baseras på intervjuer, marknadsundersökningar och enkäter med respondenter från större organisationer och företag kopplade till frågan om aktivitetsbaserat arbetssätt.

Under arbetets gång har jag haft stort stöd av min handledare på KTH, Berndt Lundgren. Genom dina värdefulla synpunkter och inspel i fråga om upplägg och tankesätt har arbetet förts framåt på ett tydligt och strukturerat sätt.

Jag vill även rikta ett stort tack till DTZ Sweden AB. Med stor och bred expertis som en av Sveriges största fastighet- och hyresgästrådgivare har det varit lärorikt och inspirerande att i samarbete undersöka ämnesområdet mer i detalj och där förhoppningen är att i framtiden kunna erbjuda expertkunskaper inom ämnesområdet. Ett personligt tack till Agneta Jacobsson, Nina Ekman, Camilla Wristel, Eva Gunnarsson och samtliga medarbetare på Occupier Services för ert stöd under arbetets gång.

Ett sidoprojekt i arbetet har varit att öka kunskap, kännedom och intresse för ämnet. Genom kunskapsportalen – Aktivitetsbaserat.se vill jag förmedla kunskap och information om arbetssättet. En utveckling av portalen kommer att ske under 2014 genom att erbjuda företag och organisationer möjlighet till att ställa frågor och få allmänna tips kring det aktivitetsbaserade arbetssättet.

Stort Tack!

Stockholm, maj 2014



Bob Gustafsson

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1	
1.1	Problemformulering	1
1.2	Syfte	5
1.3	Frågeställningar	5
1.4	Avgränsningar	5
1.5	Disposition	6

2. TEORI OCH MODELLER	7	
2.1	Ledarskap/organisation	8
2.1.1	Faktisk produktivitet	9
2.2	Individen och medarbetarna	10
2.2.1	Lean	10
2.2.2	Sex Sigma	12
2.2.3	The WODI Toolkit	13
2.2.4	Motivation och trivsel på arbetsplatsen	14
2.2.5	Individens motivation	16
2.2.6	Arbetsplatsen utifrån generationer	16
2.3	Lokalens funktion och utformning	19
2.3.1	En attraktiv lokal	21
2.3.2	Framtidens arbetsplats	21
2.3.3	Utvecklingen av lokalen	22
2.4	Reflektion av teorier och modeller	23

3. METOD	25	
3.1	Undersökningsansats	25
3.2	Kvalitativ eller kvantitativ forskning	27
3.3	Datainsamling	27
3.3.1	Primärdata	27
3.3.2	Sekundärdata	28
3.3.3	Litteratur	28
3.3.4	Enkätundersökning	28
3.4	Urval	29
3.5	Källkritik	30
3.5.1	Reliabilitet	30
3.5.2	Validitet	30

4. EMPIRI	31
4.1 Marknadsundersökning	31
4.1.1 Fastighetsbolag	32
4.1.2 Konsultbolag	34
4.1.3 Övriga aktörer	37
4.2 Enkät	39
4.2.1 Sammanställning av enkät	39
4.3 Implementering av aktivitetsbaserat arbetssätt	44
4.3.1 Ett arbete med förändring i fokus	44
5. ANALYS	45
5.1 Definition av aktivitetsbaserat arbetssätt	45
5.2 Underliggande teorier och modeller	45
5.3 Koncept på marknaden	48
5.4 AktivitetsBaserad Skala (ABS)	49
5.4.1 Psykologiska aspekter	49
5.4.2 Funktionella aspekter	50
5.4.3 Värderingsaspekter	50
5.4.4 Analys av aspekter	51
6. RESULTAT	53
7. REFLEKTIONER - FRAMTIDA FORSKNING	55
8. REFERENSER	57
9. BILAGOR	63

1. Inledning

I inledningskapitlet presenteras bakgrunden till examensarbetet, dess syfte, frågeställningar och avgränsningar. För att skapa en klar bild över rapportens innehåll presenteras även dess upplägg.

Fastighetsbranschen är mitt uppe i en omfattande förändring. Från att tidigare endast berört de ekonomiska frågor kopplade till lokalen börjar företag förstå vikten av ledarskap, arbetsplatsstrategier men även utformning av lokalen för att uppnå effektivitet, trivsel och lönsamhet (Duffy & Powell, 1997). En anledning till detta är de stora och snabba förändringar som idag sker med nya marknader, nya kulturer, nya konkurrenter, nya sätt att arbeta på och ny teknik (Duffy et al, 2007).

Koncept som Future Office, ABW, Aktivitetsstyrd arbetsmiljö, New way of working, A2, Aktivitetsbaserat arbete och Activity Based Working sprids snabbt på marknaden (Lhoest, 2013). Intresset är stort bland företag, konsulter och fastighetsbolag att undersöka och utveckla arbetsättet, för att på ett tydligt sätt kunna implementera framtidens arbetsätt eller aktivitetsbaserat arbetssätt, som är samlingsnamnet.

Historisk har tekniken haft en stor påverkan på utformning och layout av arbetsplatsen. I över 120 år har tydliga utvecklingssteg skett, från tryckpressen till skrivmaskinen och från telegrafan till telefonen, men effekterna av den nya tekniken är ofta svåra att förutsäga. (Mawson, 2002)

Processer och effektivisering har genomsyrat kontorets utveckling redan ifrån början av 1900-talet. För att effektivisera pappersflöden skapades öppna kontor med arbetsplatser på långa rader. (Christiansson & Eiserman 1998)

Fokus ökade på den enskilde individen vilket bidrog till intresset för cellkontoret. Med mindre kontorsrum med plats för en till två personer i långa rader längs en längre korridor strukturerades de flesta kontoren. Detta gjorde att många fastigheter byggdes smala och avlånga (Christiansson & Eiserman 1998).

Skiftningarna gick dock fort och redan under 1950-talet ökade intresset åter

Figur 1 - 1800-talets Taylorism, där kontoret skulle underlätta papprets väg (Christiansson & Eiserman, 1998)





Figur 2 - Cellkontorets traditionella formation med långa korridorer (Christiansson & Eiserman, 1998)

för det öppna kontorslandskapet. Den främsta orsaken som låg till grund till förändringen var det faktum att cellkontoren ansågs som ett hinder i frågan om kommunikation mellan anställda och chefer. I Sverige var dock fokus fortfarande på cellkontoret då regler gällande ljud, ljus och luft var mycket strikta (Christiansson & Eiserman 1998).



Figur 3 - Öppet landskap (Christiansson & Eiserman, 1998)

Både den öppna kontorsplatsen samt cellkontor användes i blandad utsträckning. I slutet av 1970-talet formades en ny typ av kontorslösning, Kombikontoret. Alternativet var en kombination av cellkontoret och det öppna landskapet.

Under 1990-talet ökade tillgången och användandet av IT-lösningar vilket gav upphov till flexkontoret. Behovet av ett eget kontor minskades och istället var fokus stort på att effektivisera ytorna, främst då kontorshyorna steg i allt snabbare takt. Flexkontoret innebar dels att ingen hade sin egen arbetsplats utan istället hade sina tillhörigheter i en hurts som rullades till en arbetsplats vid dagens början och ställde tillbaka vid dagens slut. Allt fler jobbade hemifrån vilket gjorde att det inte behövdes en plats för varje anställd (Christiansson & Eiserman, 1998).

1.1 Problemformulering

Vad är vi då på väg? Frågan är mycket relevant med tanke på att mellan 50-80 procent av arbetskraften i västvärlden idag jobbar på ett kontor (Brill et al, 2001). Dessa människor spenderar i snitt 40 procent av sin vakna tid på jobbet. Forskning visar att dålig arbetsstruktur och mycket stress resulterar i stora kostnader för samhället och det specifika företaget (European Commission, 2002).

Susanna Toivanen forskar i ämnet, framtidens arbetsplats. I hennes rapport Framtidens arbetsplats lyfter hon både positiva och negativa aspekter med den utvecklingen som sker idag. Till de negativa aspekterna hör det faktum att många hyresgäster, men även fastighetsägare, idag i stor utsträckning lyfter frågan om hur det går att minska lokalkostnader vid implementering av ett aktivitetsbaserat arbetssätt. ”Att endast se möjligheten att få in fler anställda på mindre yta riskerar att leda till att personalkostnaderna höjs när sjuktalen stiger och produktiviteten sjunker”¹.

Förändringen med aktivitetsbaserat arbetssätt sker nu och där tekniken möjliggör nya sätt att arbeta på. Microsofts kontor runt om i världen har byggts om för att passa det nya arbetssättet med fler zoner för olika aktiviteter. Även om förändringsarbetet idag sker i många organisationer så finns det fortfarande många frågor som är obesvarade. Microsofts VD, Steve Ballmer uttrycker sin syn på arbetssättet genom att tydligt påvisa vikten av det förändringsarbete som måste ske inom hela organisationen men erkänner samtidigt att han än idag inte exakt vet vad det innebär att arbeta aktivitetsbaserat. (Lhoest, 2013)

IFMA (International Facility Management Association) är en oberoende organisation och arbetar med att sprida kunskap inom branschen. Där ses det aktivitetsbaserade arbetssättet som ett växande arbetsätt men att kunskapen är låg hos både arkitekter, management- och projektledarkonsulter, som är de som oftast stöttar företag och organisationer i processen mot nya arbetsmiljöer (IFMA, 2013).

Detta examensarbete kommer därför lägga stort fokus på att undersöka hur aktörer (fastighetsbolag, mäklare, konsulter) på marknaden presenterar och tolkar arbetssättet samt vilka definitioner och drivande aspekter som ligger till grund för det aktivitetsbaserade arbetssättet. Hur ska de olika aktörerna på marknaden möta företagens och organisationernas efterfrågan på vägledning och information om det aktivitetsbaserade arbetssättet?

1. Susanna Toivanen (Forskare Helsinki Collegium) intervjuad av författaren den 11 februari 2014

1.2 Syfte

Syftet med examensarbetet är att bringa klarhet i frågan om vad ett aktivitetsbaserat arbetsätt är. Fokus kommer även ligga i att undersöka det pågående arbetet på marknaden och olika aktörers syn på arbetsättet. I arbetet undersöks även om det skulle vara möjligt att underlätta implementeringen av ett aktivitetsbaserat arbetsätt med hjälp av en aktivitetsbaserad skala som mäter reaktioner på olika arbetsmiljöer.

1.3 Frågeställningar

- Hur definieras aktivitetsbaserat arbetsätt?
- Vilka teorier stödjer diskussionen och definitionen av aktivitetsbaserat arbetsätt?
- Vilka koncept finns idag på marknaden inom aktivitetsbaserat arbetsätt och hur preciseras och presenteras dessa?
- Kan implementeringen av ett aktivitetsbaserat arbetsätt underlättas med hjälp av en aktivitetsbaserad skala som mäter behov och reaktioner på arbetsplatsmiljöer?

1.4 Avgränsningar

Arbetet omfattar undersökning av begrepp och definitioner kopplat till det aktivitetsbaserade arbetsättet och då med fokus på kontorsarbetsplatsen. Geografiskt har arbetet undersökt och intervjuat personer i Stockholmsområdet. Författaren bedömer dock att resultatet kan appliceras på övriga delar av Sverige då kraven på arbetsplatsen inte skiljer sig nämnvärt mellan orter i landet. Förändringsarbetet som undersöks och diskuteras har fokus på arbete som idag sköts och i framtiden kan skötas av fastighetsägare, mäklare och hyresgästrådgivare. Arbetet är även avgränsat till att undersöka faktorer som är kopplade till lokalfrågor samt ledarskap och medarbetare.



1.5 Disposition

Arbetet är indelat i sju huvudkapitel. För att ge en bra bild över arbetets struktur presenteras här en sammanfattning för varje kapitel. På så sätt får arbetet en tydlig struktur och överskådlig arbetsprocess. Sammanfattningen av varje kapitel återkommer i inledningen av respektive kapitel.

Kapitel 1 – Inledning

Inledningskapitlet redogör för bakgrunden till examensarbetet med ämnet, kontorets utveckling samt hur arbetet idag fortskrider. Syfte, frågeställningar, avgränsningar samt disposition presenteras.

Kapitel 2 – Teori och modeller

Den teoretiska utgångspunkten fokuserar på de bakomliggande teorier och modeller som kan kopplas till det aktivitetsbaserade arbetssättet.

Kapitel 3 – Metod

I detta kapitel presenteras upplägget för genomförandet av examensarbetet, samt metod gällande informationsinhämtning och tillämpning. Även aspekter kring arbetets validitet beaktas.

Kapitel 4 – Empiri

Empiridelen är uppdelad i tre huvuddelar. Inledningsvis presenteras och redogörs den kvalitativa marknadsundersökningen som genomförts på aktörer som idag marknadsför sin kunskap om aktivitetsbaserat arbetssätt. Den kvantitativa undersökningen utgörs av en enkät som distribuerats till marknaden (fastighetsägare, mäklare och konsulter) med frågor som berör kunskap om och intresse för arbetssättet. Empiridelen berör avslutningsvis ett bakgrundskapitel kring den mätmetod och skala som redogörs i resultatkapitlet.

Kapitel 5 – Resultat

I kapitel 5 presenteras det resultatet baserat på de frågeställningar som inledningsvis ställdes. Grunden i resultatet är en kombination av de teoretiska aspekterna i teoridelen samt det empiriska materialet som är framtaget. Kapitlet innehåller även en redogörelse av hur en möjlig implementering av aktivitetsbaserat arbetssätt skulle kunna förenklas genom att använda ett verktyg som i arbetet benämns ”ABS”.

Kapitel 6 – Slutsats

I detta kapitel summeras slutsatserna. Slutsatserna redogörs kortfattat och kan ses som en prioriteringslista vid dels diskussioner kring ämnet samt vid implementeringen av det aktivitetsbaserade arbetssättet.

Kapitel 7 – Reflektioner – framtida forskning

I den avslutande delen diskuteras den framtida forskningen inom ämnet. Detta gäller både internationella aspekter men även hur olika branscher idag skulle kunna implementera det aktivitetsbaserade arbetssättet och vilka specifika behov dessa möjligen skulle ha.



2. Teori och modeller

Följande kapitel syftar till att bringa klarhet och samband mellan genomförda studier och den marknadsutveckling som idag sker. Kapitlet är indelat i nedan presenterade huvuddelar.

Genom ökad konkurrens på den globala marknaden har allt fler företag börjat undersöka olika sätt att öka sin produktivitet, effektivitet samt flexibilitet inom organisationen. Följande kapitel kommer att ta upp några framstående teorier och hur dessa kan kopplas till det ökade behov och intresse som idag finns för arbetsplatsen och dess utveckling. Kapitlet struktureras utifrån de delområden som IFMA (International Facility Management Association) understryker vid arbetet med det aktivitetsbaserade arbetssättet. Valet av IFMAs delområden härleds till dess oberoende ställning på marknaden.

- Ledarskap/Organisation
- Individen/Medarbetare
- Lokal/Teknik

(IFMA, 2013)

Begreppet aktivitetsbaserat arbetssätt har funnits i olika former sedan början av 90-talet då man i Nederländerna och Australien början jobba mer aktivt med att effektivisera och utveckla den teknikens möjligheter och tillgängligheten vid arbetsplatsen. Sedan dess har utvecklingen gått snabbt och där en drivande faktor har varit en ökad flexibilitet, samarbete och transparens (Lhoest, 2013).

Det aktivitetsbaserade arbetssättet har växt de senaste åren, dels för att allt fler företag ställer högre krav på sina lokaler då faktum är att allt fler spenderar en stor del av sin vakna tid på jobbet (Bodin Danielsson 2013).

Det aktivitetsbaserade arbetssättet handlar om att skapa lokaler som är välanpassade för de aktiviteter som ska ske där. Medarbetarna gör själv valet om var och hur de ska arbeta. Detta medför att arbetet inte är fixerat vid en plats varje dag och inte hellre vid vilken tidpunkt på dygnet arbetet skall göras. Forskning visar att beläggningsgraden bland företag idag är i snitt 40-70 procent vilket gör att problemet med att stora ytor står oanvända är påtagligt (Lhoest, 2013).

De positiva aspekter som presenteras med arbetssättet är bland annat:

- Främja en flexibel och kreativ arbetskultur
- Ökar engagemang bland de anställda
- Minskar beläggningskostnad
- Minskar miljöpåverkan
- Ökar produktivitet

2.1 Ledarskap/organisation

En organisation ska fungera på många olika plan, vilket innebär att både utformning och struktur har stor betydelse och påverkan på arbetet. Faktorer som påverkar en organisation är både indirekta samt direkta faktorer. Båda är av vikt vid implementeringen av en organisationsstrategi (Eriksson-Zetterquist, 2012).

För att ett företag ska fungera på ett så bra och effektivt sätt som möjligt är det nödvändigt att företaget strukturerar fördelningen av arbete, ansvar, beslut och befogenheter. Skärvad & Olsson skriver i sin avhandling om att skapandet av en organisations struktur har sin påverkan av verksamhetens storlek, antalet verksamhetsområden och verksamheternas art. Nedan följer en kort redogörelse av de vanligast förekommande organisationsformerna:

Funktionsorganisation – arbetsfördelningen är horisontellt fördelad. Lämplig på mindre företag och organisationer

Divisionsorganisation – organisationen delas upp i olika divisioner som fungerar som ett företag i företaget

Matrisorganisation – avdelningar som är matrisorganiserade med funktionella specialister (Skärvad & Olsson, 2010).

Organisationers olika struktur och uppbyggnad påverkar utveckling och anpassning och kan . Den mekaniska strukturen innebär att den enskildes uppgift och arbete är mindre styrande. Istället styrs organisationen av en övergripande ansvarig som ser till att arbete sker enligt satta mål och krav. En organisk struktur däremot är uppbyggd utifrån möjligheter att anpassa och förändra. Medarbetaren är i centrum och arbetet styrs av samtliga utifrån gemensamt satta mål. Arbetssättet möjliggör snabba förändringar både internt och externt (Burns & Stalker, 1961).

2.1.1 Faktisk produktivitet

Steiners teori tar upp frågan om produktivitet kopplat till olika processer. Steiner fokuserar på små grupper och dess beteende i olika nivåer och där teorin menar att gruppens agerande påverkar de större enheterna vilket gör att fokus bör ligga på gruppen och individen för att utveckla hela verksamheten. En grupp definieras av Steiner som en samling individer med gemensamt engagemang för en uppgift. En organisation är i sin tur flera grupper som visar intresse för samma uppgift. Genom starka relationer mellan gruppmedlemmar utvecklas gruppen till en starkt produktiv och kvalitativ enhet (Stiwne, 1995).

Produktivitet inom en grupp styrs av tre faktorer; krav på uppgiften, gruppens resurser samt grupprocesser. Nedan följer en redogörelse för respektive område och hur det kopplas till utvecklingen av en mer produktiv organisation. En starkt styrande faktor som reglerar en grupps prestation är om kraven är maximerade eller optimerade. Om kraven är maximerande innefattar uppgiften ett större fokus på intensitet och kvantitet (Steiner, 1972).

Gruppens maximala produktivitet uppnås om resurser kan användas på lämpligast sätt. Faktorer som påverkar en grupps möjlighet till ökad produktivitet är dels grupp sammansättning och då även hur heterogen gruppen är både i form av kunskap men även kön. Ytterligare en faktor som påverkar resultatet är gruppens storlek. En större grupp medför till potentiell ökad produktivitet även om risker finns processförluster. För att en grupp ska uppnå högsta produktivitet krävs även en noggrann genomgång av de processer som kan tänkas ske i gruppen. I detta arbete är en god kommunikation viktigt om processförluster ska minimeras. Inställning och hur gruppens ansträngningar koordineras är även de viktiga parametrar att uppfylla i processarbetet för att öka motivationen. (Steiner, 1972).

Den faktiska produktiviteten inom en grupp uttrycker Steiner med formeln:

Faktisk produktivitet =

Potentiell produktivitet - förluster på grund av felaktiga processer
(Steiner, 1972).

2.2 Individen och medarbetarna

Genom attraktiva arbetsplatser skapas en organisation som trivs och vill arbeta. Organisationen består av enskilda individer. Genom valmöjligheter kan individen fritt välja att lägga upp sitt arbete med de verktyg som krävs. En ökad prioritering i detta arbete har senaste tiden varit frågan om olika tjänster som kan erbjudas på arbetsplatsen. Detta kan gälla allt ifrån träningsmöjligheter till barnpassning eller service av bil (Earle, 2003).

Ross Pick, VD för DTZ i Nya Zeeland framhäver vikten av att leda personal på rätt sätt och att arbetsplatsen där är ett viktigt redskap i detta arbete. Både arbetsplats och ledare måste bli mer flexibla och släppa fokus på arbetsplatsen som en plats att arbeta på, till att mer se den som en del av hemmet och bör således utformas därefter.

2.2.1 Lean

Lean är en arbetsteori som de senaste 20 åren expanderat i synnerhet inom branscher såsom tillverkningsindustrin och då bland såväl statliga som privata företag (de Treville & Antonakis, 2006). Arbetet med Lean är en pågående process där kontinuerliga uppdateringar och förbättringar krävs för att skapa ökad produktivitet inom organisationen och som i sin tur tillgodoser kundens ökade krav och behov (Aziz & Hafez, 2013).

Lean lägger fokus i att undersöka och korrigera brister och säkerställa kvalitet inom det arbete som sker och skapades till en början i produktionssektorn men används allt mer och mer även inom tjänstesektorn. Arbetet sker genom genomgång av arbetsprocesser kontinuerligt på lång sikt (Womack m.fl. 1991). Även i frågan om Lean avspeglas vikten av bra ledarskap och då i synnerhet hur involverade chefer är i sina anställda. Genom ett bra ledarskap ökar trivselen som i sin tur ökar motivationen och produktiviteten (Eriksen m.fl. 2008).

Lean är utformat utifrån hela organisationen samt hur de anställda således kan bli en viktig del i hela maskineriet. Detta gör att arbetet är i många aspekter standardiserat (Womack m.fl. 1991). På den punkten skiljer sig arbetssättet något då flertalet andra produktivitetsteorier motsätter sig standardiseringar och ser hellre att arbetet ska vara individanpassat i så stor utsträckning som möjligt för att på så sätt inte hämma frihet (de Treville & Antonakis, 2006). Lean har förändrat många organisationers och företags arbetssätt där fokus har legat i att kunna möjliggöra snabba förändringar och omställningar. (Robbins & Coulter, 1996).

Arbetet med Lean och fokus på arbetsplatsen har utvecklats något långsammare främst på grund av att konkurrens inte varit lika påtaglig vilket gjort att behovet inte i lika stor utsträckning funnits. Den ökade marknaden med outsourcing visar att marknaden kan behöva ställa om. De vinster som kan skapas vid implementering av Lean inom tjänste- och kontorssektorn är:

- Minskning av kostnader
- Förbättrade ledtider
- Ökad flexibilitet
- Ökad kvalitet
- Ökat engagemang hos personal

Danielsson nämner i sin artikeln "An explorative review of the Lean office concept" två olika upplägg på kontorsutveckling när det kommer till frågan om Lean. Dels "The neo-Tayloristic Lean office design" samt "The team-based Lean office design". Den förstnämnda förespråkar standardiserad utformning och där design anpassas för hela gruppen. Artikeln nämner även arbetet med de 5 S:n. Namnet kommer från de olika momenten i processen.

1. *Sortera* – avlägsna delar, moment eller dokument som inte innebär mervärde för ett framgångsrikt arbete
2. *Strukturera* – Lägg upp arbetet så att moment bearbetas på ett effektivt sätt och det lätt kan tolkas och hittas
3. *Städa* – se till så att arbetsytor är rena
4. *Standardisera* – arbeta enligt en tydlig arbetsplan
5. *Skapa vana* – förbättra och utvärdera genomfört arbete

“The team-based Lean office design” har större fokus på teamet och hur det tillsammans kan lösa problem och utöka kunskapen i gruppen. Den främsta anledning till detta är att man ser gruppen som nyckeln till framgång. Undersökningar visar också att kvaliteten signifikant beroende hur nära gruppen står varandra.

Trots att Lean inom tjänstesektorn har ökat de senaste åren är det fortfarande mindre utvecklat. Anledningen till detta är bland annat den stora spridningen av definitioner och förklaringar av begreppet. De två huvudbegreppen som ovan nämnts är även de en anledning till att information haft det svårt att spridas då uppläggen på de båda skiljer sig åt en hel del (Tapping and Shuker 2003)

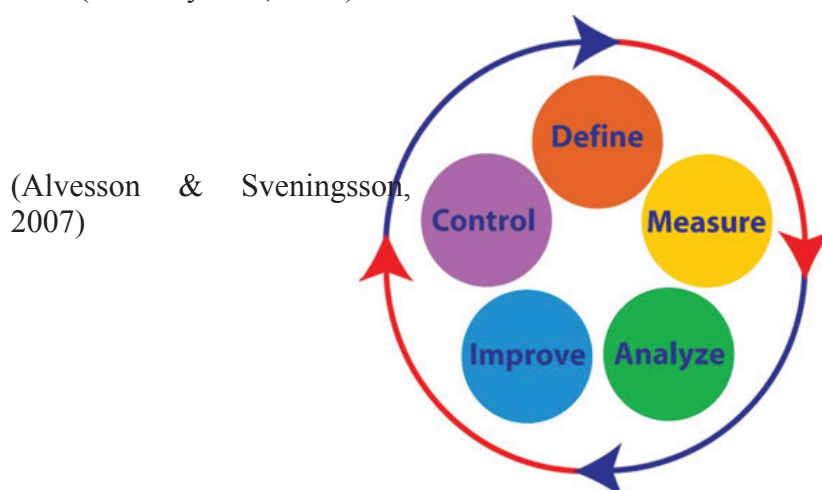
2.2.2 Sex Sigma

Sex sigma beskrivs som en förbättringsmetod som används för att kontinuerligt förbättra processer inom en verksamhet. Grundläggande inom Sex sigma är att det är faktabaserat och har en analytisk problemlösningsmetodik. Detta med en tydlig process med väldefinierade roller, där komplexa problem kan lösas med hjälp av förbättringsverktyg och statistisk analys (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Sex sigma fokuserar på att minska slöseri i företaget genom att minska processernas variation. Ett välstrukturerat Sex sigma projekt innebär en tydlig definition som initialt är presenterat av ledningen. Beräkningar genomförs för att se att projektet är värt att satsa på. Verktyg som vanligen används är:

- Regressionsanalys – statistiska samband mellan variabler och utfall
- Processtyrning – styra och övervaka processer
- Hypotesprövning – är den genomförda förändringen lyckad eller är det slumpen

(McCarty et al, 2004)



Figur 6 - Sex Sigma - DMAIC-processen (Alvesson & Sveningsson, 2007)

Arbetet sker tydligt genom en projektorganisation, projektledare och information om projektet.

Arbetsprocessen med Sex Sigma beskrivs kortfattat i figuren på föregående sida genom en cirkulerande process där arbetet inledningsvis handlar om att definiera arbete, processer, behov för att sedan mäta dess verkan, effektivitet och produktivitet. Resultatet analyseras sedan för att undersöka möjliga förbättringar. (Alvesson & Sveningsson, 2007).

2.2.3 The WODI Toolkit

Ett sätt att skapa förståelse i hela företaget eller organisationen, för att en förändring behövs och hur den kan och ska genomföras, är att mäta arbetet inom företaget.

Maarleveld et al skriver om "the WODI toolkit". Verktuget är framtaget för att precisera och mäta trivsel på kontor och på så sätt kunna vägleda i frågor såsom val av arbetsplatsstrategi för företag och organisationer.

Här är det den enskilde individen och dennes behov som skapar underlaget för beslut om tillvägagångssätt. Genom att undersöka olika företag och organisationers trivsel har en lista av drivande faktorer tagits fram som sedan testas och jämförs för att mäta hur väl trivseln är i den specifika organisationen. Något som WODI Toolkit inte tar upp är de psykologiska faktorerna, vilket även författarna framhäver är en brist då dessa allt mer styr utformning av arbetsplatsen och dess processer (Maarleveld et al, 2009).

Genom explorativ faktoranalys är det möjligt att skapa samband gällande aspekter och analysera mer komplexa mönster. I frågan om aktivitetsbaserat arbetssätt skulle en faktoranalys användas både till definitionen och detta genom att komprimera information till ett mindre antal faktorer och aspekter som styr förändringsprocessen för den specifika organisationen. Faktorerna och aspekterna skulle kunna användas vid vidare arbete med workshops och enkäter (Aronoff & Kaplan, 1995).

2.2.4 Motivation och trivsel på arbetsplatsen

Kontorslösningen är en aspekt och ett val som möjliggör förändring. Christina Danielsson har skrivit sin avhandling på KTH där hon jämfört sju kontorsformer: Eget rum, rum för två-tre personer, mindre (fyra-nio personer), mellanstora (10-24 personer), stora kontorslandskap (över 24 personer), flexkontor och kombikontor.

Resultatet av undersökningen visade att den bästa lösningen är antingen flexkontor (aktivitetsbaserat) eller kontor med egna rum. De som svarade att de trivdes mindre bra satt oftast i mellanstora landskap vilket idag är den vanligaste arbetsformen (Bodin Danielsson, 2010).

En liknande studie är gjord av forskaren Johan Olson. Studien som baseras på 10.000 personer och deras upplevelse av ljud och störningsmoment på en arbetsplats. Resultatet visade klara positiva fördelar i fråga om effektivt och fokuserat arbete vid arbete i eget rum jämfört med ett öppet landskap (Olson, 2000).

En annan viktig aspekt i frågan om arbetsplatsen och dess funktion är sociala relationer. Genom goda sociala relationer på arbetsplatsen ökar möjligheten till prestation och minskad stress. En undersökning gjord av Kontorsbarometern visade att större delen av de tillfrågande svarade att de sociala relationerna på deras arbetsplats var bra vilket bidrog till en stark positiv känsla. Detta ökade trivsel och minskade känslan av stress vilket i sin tur ökade prestationerna. En viktig yta i detta hänseende är lunchrummet och ytor för naturliga pauser som uppmuntrar till samtal och social samverkan. Undersökningen visade att det främst var personer i ledande positioner som var sämre på social samverkan på arbetsplatsen (Vasakronan, 2013)

Hertzbergs tvåfaktorsteori skapades under 1960-talet med funktionen att undersöka motivation kopplat till arbete och då i synnerhet på arbetsplatsen. Studien som genomfördes på 200 revisorer hade som syfte att undersöka attityder bland tjänstemännen och hur negativa och positiva attityder skapas i det dagliga arbetet. Resultatet delade Hertzberg in i två delar, dels de positiva attityderna som benämndes som motivationsfaktorer samt dels de negativa som hygienfaktorer. Studien visade även att de bidragande faktorerna till missnöje inte var arbetet i sig utan faktorer såsom ledning och arbetsmiljö (Herzberg m.fl. 1959).

Faktorer som kan innebära brister i trivsel på en arbetsplats:

För låg lön - skall vara marknadsmässig och i högsta grad tillfredställa individen

Brist på trygghet - arbetsplatsen skapar trygghet för individen

Dålig fysisk arbetsmiljö - de förutsättningar som är nödvändiga för att kunna utföra arbetet finns och att hjälpmedel finns att tillgå.

Ledning och anställd - vid svagt förhållande

Brist på ledarskap - orättvisa och okunskap

Faktorer som ökar trivsel på en arbetsplats:

Prestation - tillfredställa individer

Utveckling - bringa ny kunskap och erfarenheter

Ansvar - möjlighet att kontrollera och påverka sitt eget arbete

Visad uppskattning - beröm för utfört arbete

Involvering - delaktighet i arbete skapar engagemang

(Herzberg m. fl 1959)

Hygienfaktorer är de faktorer som påverkar arbetet i fråga om förhållanden och villkor. För att den anställde skall trivas med sin omgivning krävs det att hygienfaktorerna är uppfyllda. Motivationsfaktorerna påverkar i sin tur arbetsuppgiften och motivationen till arbetet. (Bruzelius & Skärvad, 1995)



Figur 7- Motivationsfaktorer

2.2.5 Individens motivation

Hackman & Oldham tar upp vikten av frihet och möjligheten till att påverka för att öka motivation till arbete (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Enligt Hackman & Oldham finns det fem karaktärsdrag som påverkar motivation, tillfredsställelse och produktivitet (Robbins & Coulter). Dessa är:

- Variation – Användning av varierande färdigheter
- Helhet – Individens får möjlighet att utföra arbete från början till slut
- Arbetsuppgiftens betydelse – Arbetet påverkar eller har inverkan på övriga parter
- Frihet - Arbetet eller arbetsuppgifterna är utformade så att individen kan påverka de.
- Återkoppling - Utvärdering av prestation

(Hackman & Oldham, 1980) och (Robbins & Coulter, 1996)

Hackman & Oldham menar att fokus bör ligga på människors olikheter och att arbetsmotivation således måste skapas på olika sätt. Enskilda karaktärsdrag skapar möjligheter som dock måste tas tillvara på rätt sätt (Robbins & Coulter, 1996).

Lean som beskrivs mer ingående i kommande kapitel har fokus på korta ledtider och standardiserade arbetsprocesser. Lean är också motsatsen till de teoretiska motivationsteorier som lyfter den inre motivationen och där standardiseringar hämmar frihet och individuellt initiativtagande (de Treville & Antonakis, 2006).

2.2.6 Arbetsplatsen utifrån generationer

Generationers olika syn på prioriteringar kommer ha stor effekt på vår framtida arbetsmiljö. Genom en bra arbetsmiljö kommer det vara möjligt att attrahera kompetent personal som vill arbeta och stanna inom företaget. En viktig del i denna fråga framhäver Audrey Schriefer i sin bok som tar upp vikten av överföring av kunskap på ett effektivt och naturligt sätt och då främst mellan olika generationer. Den ökade kunskapen skapar ökad produktivitet, kvalitet samt stark innovation i det utförda arbetet. (Schriefer, 2005).

En utmaning för företag idag är att skapa ett kontor som tillgodoser behoven och kraven för tre olika generationer på arbetsmarknaden. Detta samtidigt som att de bör ha en strategi för att kunna rekrytera, utveckla och desutom behålla personal från de tre generationerna i företaget. Det skulle vara farligt för ett företag att bara koncentrera sig på att rekrytera personal ur en av generationerna. För att utveckla en plan för att attrahera och behålla kompetent personal måste företagen förstå kraven och förväntningarna från generationerna (Earle, 2003)



Figur 8 - The baby boomers, 1946-1965

The Baby Boomers

Generationen med människor födda mellan 1946 – 1965 kallas även för ”The Baby Boomers Generation och karaktäriseras genom att önska lugnare och mer stillsamma arbetsmiljöer. För denna generation är många gånger cellkontor en statussymbol och där individen har fått jobba hårt för att få ett eget rum. Flexibilitet och självständighet är en viktig parameter för generationen (Earle, 2003).



Figur 9 - Generation X, 1966-1977

Generation X

Generation X är de som är födda mellan 1966 – 1977. Generationen kännetecknas av att arbetsvillkor och behandling från arbetsgivare följs och sköts. Intresset för att arbeta mycket och hårt är stor och kunskapsutbyte ses som viktigt och naturligt. Flexibiliteten är likaså här viktig då aktiviteter utanför arbetstid prioriteras. Generationens uppväxt har genomsyrats av såväl ekonomisk, teknisk och social utveckling vilket gör att personerna många gånger har lättare för anpassningar och förståelse för förändringar. En viktig aspekt för Generation X är teamarbetet och hur organisationen är strukturerad. (Earle, 2003)

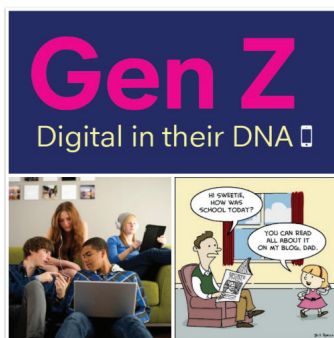
GENERATION



Figur 10 - Generation Y, 1977-1994

Generation Y

Personer födda från 1977 till 1994 tillhör Generation Y. Från generationen läggs stor vikt i arbetsmiljö och hur arbetsgivaren strukturerar och sköter sin organisation. Är missnöjet för stort har personerna inga problem med att byta företag. Arbetsplatsen är en social punkt där utveckling sker genom nya idéer och innovativa arbetssätt och som till stor del skall tillgodose behov såsom exempelvis kreativitet. Självständighet är viktigt, vilket gör frågor såsom hierarki och regler i stort ifrågasätts. Viktiga aspekter för denna generation ifråga om kontor är bland annat teknikfrågor, arbetsmiljö och flexibilitet



Figur 11- 1995-2012

(Earle, 2003).

Generation Z

Den senast födda generationen är Z. Personer födda mellan 1995-2012 har växt upp med den snabbt växande tekniken och kunskap är många gånger väldigt nära till hands. Det är dock svårt att uttala sig om hur generationen kommer påverka arbetsplatsen. Dock kommer den tid som de nu växer upp i med teknik, kunskap och frihet, ställa än mer krav och att öka förväntningar på att arbetsplatsen skall tillgodose dessa behov. (Earle, 2003)

2.3 Lokalens funktion och utformning

Allt fler marknader blir mer globala och där konkurrens inte enbart är inhemsk. Företag styrs och påverkas således av världens företag och organisationer och måste vara beredda på snabba och även stora förändringar där tekniken är en. Tekniken har gjort det möjligt att arbeta med större flexibilitet och rörlighet.

Att arbeta hemifrån blir allt mer vanligt och ses idag som en stor möjlighet inom många bolag. Anställda vill se större flexibilitet och frihet i arbetet. Detta är en effekt av att tiden med familj och för övriga aktiviteter blir allt viktigare. (Kerslake, 2002)

Att undersöka behov och arbetsflöden är grunden till skapandet av en ny arbetsplats och detta gäller oavsett om det är en befintlig eller ny lokal. Sunoo nämner att stor del i arbetet är att utreda och förstå arbetsflöden. På så sätt är det möjligt att utforma lokalen på ett sätt som skapar produktivt arbete och naturliga möten (Sunoo, 1998).

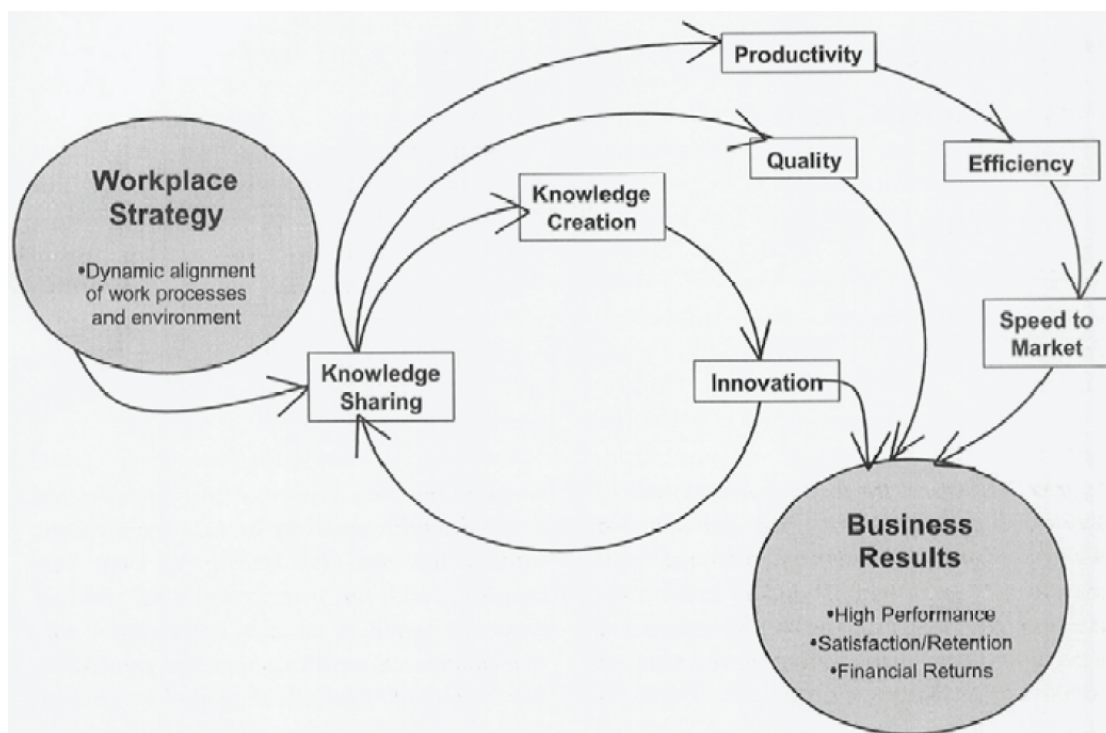
En expert inom området med framtidens arbetsplats är Frank Duffy. Genom flertalet undersökningar över hur anställda utnyttjar sina ytor visar resultatet att ca 40 procent av arbetstiden under en dag sker på arbetsplatsen och att resterande del av arbetet sker i gemensamma rum eller på andra platser. Tillfrågas dock de anställda om att uppskatta sin tid vid skrivbordet, är 80 procent en vanlig uppfattning.. Utvecklingen går mot att arbete i allt större utsträckning sker i gemensamma utrymmen. (Duffy, 2008).

Kostnaden är en viktig aspekt för företag när lokalfrågor berörs. Vid ett för allt stort fokus på kostnaderna kan dock många positiva aspekter och dess värden gå om intet. Många gånger kan det vara så att det alternativ som skapar störst nytta och främjar företagets utveckling är dyrare på pappret. Mjuka aspekter såsom miljöer som skapar engagemang och produktivitet bland personal bör belysas. Nedan följer några punkter som bör tas med i diskussionerna vid en lokalutformning.

- Arbetsplatsen är ett av de viktigaste verktygen för ledande personer inom företaget att skapa arbetsstrategier och fysiska möten som engagerar och ökar sammanhållning
- Arbetsplatsen skall passa alla
- Se flexibelt på frågan om var och när arbetet utförs
- Se utvecklingen hos de anställda
- Se noga över de ekonomiska aspekterna vid val av lokal och inkludera även de mjuka värdena
(Kerslake, 2002)

Utvecklingen av arbetsplatser och i synnerhet kontor har skett under en längre tid. Många arbetsplatser är idag utformade utifrån gamla normer och regler, vilka har svårt att tillgodose de krav som ställs idag. Framtidens framgångsrika företag kommer erbjuda attraktiva arbetsplatser med tydliga processer och strategier för hur utveckling skall ske. Den specifika och enskilda arbetsplatsen kommer få mindre fokus, då tekniken möjliggör nya sätt att arbeta på (McGregor, 2000).

Steve McGregor presenterar med sin modell hur arbetsplatsstrategin som grund skapar resultat för verksamheten och där flödet av kunskap är viktigt. (McGregor, 2000)



Figur 12 - Arbetsplatsstrategimodell (McGregor, 2000)

2.3.1 En attraktiv lokal

Lokalens utformning och läge är idag en allt viktigare aspekt vid valet av arbetsplats. Tidigare har det enbart varit lön eller andra förmåner som lockat. Dr Duxbury har forskat inom ämnesområdet framhäver det faktum att människors prioriteringar gällande val av arbetsplats har förändrats. Idag är lokalen ett starkt konkurrensmedel och där aspekter som frihet, lärande och utveckling värdesätts mycket högt. Om ett företag kan erbjuda lokaler som främjar arbete och kreativitet, ökar chanserna att personalen trivs och stannar på arbetsplatsen (Earle, 2003).

En attraktiv lokal är dock lika viktig för kunderna som för personalen. En lokal som förmedlar ett budskap som företaget står för, ökar även trovärdigt i övriga arbetet som företaget gör. Attributen kan vara enkla genom färg, inredning eller belysning som på ett emotionellt plan höjer attraktiviteten av lokalen. (Wallis, 1995)

En del i arbetet med att finna den mest lämpade lokalen för verksamheten är att veta vad verksamheten står för i grunden och vilket budskap som finns.

2.3.2 Framtidens arbetsplats

Enligt arkitekt Inger Söderberg kommer fokus gällande framtidens arbetsplats ligga på att möjliggöra kombinationen av en egen plats för enskilt arbete med den mer öppna arbetsplatsen och gemenskapen (Vasakronan, 2013).

Thomas Nathorst-Böös, även han arkitekt, beskriver framtidens arbetsplats som mer anpassningsbar. Arbetsplatserna är mycket varierande från hängmattor till traditionella skrivbord. Det som påverkar är människorna och deras olikheter och behov. Är behovet att sitta i ett eget rum skall detta uppfyllas (Vasakronan, 2014).

Dr. Marie Puybaraud är chef på Global Workplace Innovation och menar att framtiden är omöjlig att undvika, men att den kan påverkas om vi vet hur vi vill ha den. Puybarauds undersökning visade på följande slutsatser om framtidens arbetsplats:

- Möten över länk kommer bli nödvändigt
- Hemmet kommer både utformas som hem och arbetsplats
- Krav på stor frihet i arbetet

Duffy presenterar i artikeln ”justify place in a virtual world” att arbetsplatsen och i synnerhet kontoret idag är associerat med en specifik plats. För att skapa den arbetsplatsen menar Duffy att utvecklingen bör ta några steg tillbaka för att se på den ursprungliga funktionen av kontoret och undersöka de förändringar som har skett och utifrån det beräkna vad som kommer att ske (IFMA, 2012).

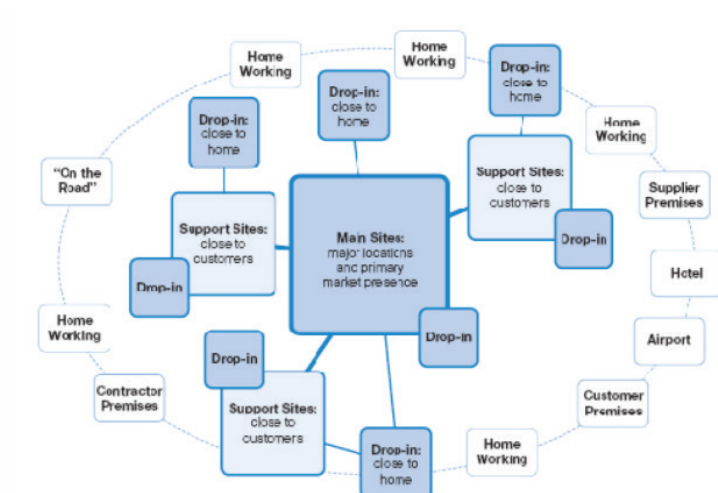
Duffy beskriver utvecklingen mot ett större nätverk av arbetsplatser som skiljer sig åt beroende på vilken typ av arbete som sker. I artikeln benämns detta för ”The Networked Office” vilket beskrivs som ett kontor på en specifik adress och som fungerar som knutpunkt för övrigt arbete som sker på andra platser.

Networked Office kombinerar den nya tekniken med behovet av att utöka samarbete. Arbetsplatsen som beskrivs som ett nätverk, utformas för att kunna dra fördelar av tekniken och människorna och där tid eller plats inte är en hindrande faktor (Duffy, 2008).

2.3.3 Utveckling av lokalen

Allt fler företag väljer kontorslösning ur marknadsföringssynpunkt och/eller för att förmedla ett budskap. Många av de bolag som har valt att skapa något unikt är på ett eller annat sätt marknadsledande inom sin bransch. Genom ett modernt kontor förmedlas företagets vision och image. Det blir allt mer vanligt att gemensamhetsytor utformas som caféer, spelrum och så vidare för att skapa möjlighet för människor att träffas och dela kunskap och sprida information (Kerslake, 2002).

Utvecklingen går mot att de enskilda platserna blir allt mindre och att ytor som ämnas för möten större. En optimering sker även för att möjliggöra alla typer av möten såväl planerade som mer spontana. Ytor som erbjuder tyst och koncentrerat arbete är även det en viktig aspekt. (Schriefer, 2005)



Figur 13 - Utvecklingen mot ett större nätverk av funktioner (Schriefer, 2005)

2.4 Reflektion av modeller och teorier

IFMA presenterar tydligt deras fokus på delområden med ledarskap/organisation, individen/medarbetare samt lokal/teknik. I rapporten valdes dessa delområden då IFMA verkar som en oberoende part på marknaden. Utifrån delområdena presenterades sedan ett antal teorier och modeller som kan kopplas till arbetssättet.

Ledarskap och organisation är något som påverkar produktivitet och effektivitet i stor utsträckning. Det är därför av stor vikt att organisationerna och företagen har en tydlig strategi för arbetet. Skrävad och Olsson presenterar tre intressanta organisationsformer: Funktionsorganisation, Divisionsorganisation, Matrisorganisation. Kopplat till den genomförda litteraturstudien om aktivitetsbaserat arbetssätt bör organisationen vara strukturerad med ett mer fritt och övergripande ledarskap.

Steiner skriver om produktivetsfrågan och då med fokus på mindre grupper. En grups maximala produktivitet uppnås om resurser kan utföras utan processförluster. Kopplat till detta talar Steiner om möjligheten till kommunikation som en viktig del i detta arbete. Genom aktivitetsbaserat arbetssätt är kommunikationen en viktig del. Genom att skapa ett mer öppet och friare arbetssätt möjliggöra kommunikation och informationsflöden mer effektivt och minimerar riskerna för förluster.

Under delkapitlet *Individen och medarbetaren* presenteras de teorier som kan kopplas till frågor som motivation och generationer. Bland annat presenterades Lean och Sex Sigma. Teorierna kan vara viktiga för företag och organisationer som inte hittar med vad man behöver fokusera på och arbeta mer med. Genom noga utredningsarbete redogörs de processer som inte fungerar inom organisationen. Direkt kopplat till framtidens arbetsplats och aktivitetsbaserat arbetssätt är WODI Toolkit som kan mäta individers trivsel och motivation på arbetsplatsen. Ett kunna använda mätmetoder och statistik är viktigt för att skapa förståelse men samtidigt på ett tydligt sätt kunna presentera och redogöra ett behov och fokusområden för den specifika organisationen eller företaget.

Aspekter som kan härledas till ökad motivation inom en organisation är:

- Variation
- Helhet
- Arbetsuppgift
- Frihet
- Återkoppling

Genom en väl implementerat arbetsätt uppnås en ökad motiation vilket bidrar till ett bätte och mer produktivt arbetsätt. I dessa frågor är även anpassningsbarhet viktiga vilket påvisats genom det faktum att arbetsmarknaden breddas allt mer med flera generationer som har olika behov.

Den avslutande reflektionen kopplas till frågan om lokalen och dess teknik. Utvecklingen med aktivitetsbaserat arbetssätt hade till en början stort fokus på just dessa aspekter men har senare utvecklats till att bli en bredare fråga. Lokalen och tekniken är dock fortfarande viktiga och i synnerhet en stor kostnad som därför behöva nogga analyseras och optimeras. Genom en välanpassad lokal skall hela arbetaplotsstrategien implementeras och resultera i ett framgångsrikt resultat. För att uppnå detta är det viktigt att se lokalen som ett verktyg som måste kunna anpassa inte bara för grupper utan för individer. Vi är alla olika och kommer således ha olika behov i frågan om arbetsytor och utrymmen.

Utvecklingen sker mycket snabbt vilket gör att det fysiska kontoret som idag används får annan funktion. Den fysiska platsen fungerar som samlingspunkt för hela organisationen och där arbetsplatsen kan vara allt ifrån hemmet, cafét eller bussen. I dessa frågor kommer tekniken få en allt viktigare del för att möjliggöra frihet och flexibilitet för individerna. Om samtliga delar fungerar väl är det möjligt att uppnå ökad kunskapsutbyte och en effektivare spridning av information.

3. Metod

I metodkapitlet redogörs de tillvägagångssätt som har använts i arbetet och hur undersökningar och insamling av data har genomförts. En reflektion över arbetets validitet presenteras.

3.1 Undersökningsansats

Arbetet hänför sig till den teoretiska utgångspunkten och empirin genom abduktion. Arbetssättet har inletts genom en ingående litteraturstudie för att bringa en klar bild över ämnets tidigare forskning samt marknadens uppfattning. Vid undersökning av tidigare skrivna rapporter har en kritisk ställning intagits. Den kvalitativa data som är inhämtad är i stor utsträckning vetenskapliga artiklar, avhandlingar och böcker kopplade till ämnet. Även intervjuer med forskare och sakkunniga är genomförda. De intervjuade personerna har dels arbetar på Stockholm Universitet samt Helsingfors Universitet. Intervjupersoner har även varit personer som på företag eller fastighetsbolag enbart arbetar med just frågan om framtidens arbetsplats, aktivitetsbaserat arbetssätt. Den teoretiska utgångspunkten har således baserats på artiklar, avhandlingar och böcker inom ämnesområdet men även en mer djupgående teoridel. Teorierna som presenteras har både indirekt och direkt anknytning till det aktivitetsbaserade arbetssättet.

För att få ytterligare förståelse för utvecklingen har marknadens egna definitioner av aktivitetsbaserat arbetssätt genomlysts. De utvalda företagen arbetar idag till stor del med koncept som har många likheter med aktivitetsbaserat arbetssätt.

En enkät har lämnats till fastighetsmarknaden där avgränsningen har gjorts till att gälla fastighetsägare, mäklare och hyresgästrådgivare. Med enkäten skall klarhet bringas i hur flertalet av aktörerna på marknaden ser på frågan och hur utvecklingen ser ut. Den aspekten är viktig vid av det verktyg som ska bistå i arbetet med implementering av aktivitetsbaserat arbetssätt då den till stor del grundar sig på kunskap men även på inställning till arbetssättet.

Forskningsprocessen går ut på att sammankoppla teori med det som faktiskt sker på marknaden i verkligheten. I arbetet innebär detta således att teoridelen kopplas till empirin. Detta arbete kan ske på flera olika sätt, de mest vanligt förekommande är genom deduktion, induktion eller abduktion. Nedan följer en kortare redogörelse för de olika arbetssätten.

Deduktion

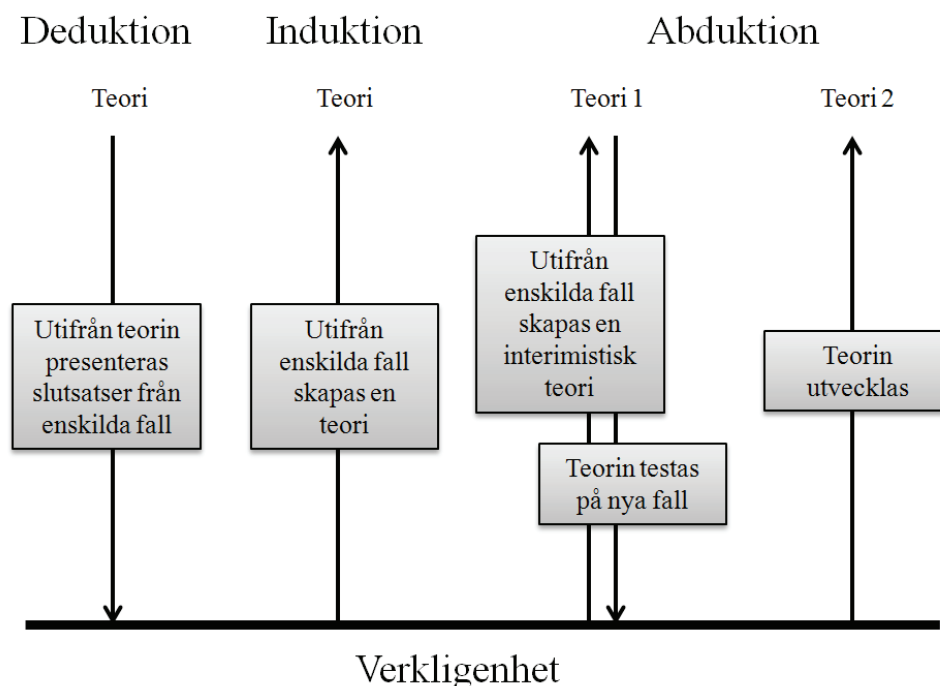
Innebär att forskarna tar fram hypoteser utifrån befintliga teorier och sedan prövar hypoteserna empiriskt på det aktuella fallet.

Induktion

Innebär att forskarna tar fram och formulerar teorier eller hypoteser utifrån de fakta och information som samlats in vid det empiriska arbetet.

Abduktion

Innebär dels ett första induktivt steg och ett andra deduktivt steg. (Patel & Davidsson, 2011)



Figur 14 - Forskningsprocesser (Patel & Davidsson, 2011)

3.2 Kvalitativ eller kvantitativ forskning

Forskningen i arbetet har sitt fokus i den kvalitativa forskningsmodellen men där kvantitativ data har införskaffats från marknaden och som skapar en bredare förståelse för hur diskussioner och tankar går. Den kvalitativa forskningen framhävs dock för att få djupare kunskap och förståelse för ämnet (Patel & Davidsson, 2011). Den påtalade skillnaden mellan en kvantitativ studie och en kvalitativ studie är att en kvantitativ studie fokuserar på numerisk data och den kvalitativa handlar vanligen mer om djupgående skriftlig eller verbal information. I den kvalitativa studien får språket en mer central påverkan (Eriksson & Wiederheim, 1999). Den kvalitativa metoden måste således tolkas vilket både kan ha positiva samt negativa aspekter på slutsatsen.

Med tanke på arbetets syfte och frågeställningar så har en kombination av både kvalitativ och kvantitativ forskning varit nödvändig för att möjliggöra objektiva slutsatser.

3.3 Datainsamling

Grunden av informationen som använts i examensarbetet är data i dels primär samt sekundär form; litteratur, enkäter samt intervjuer. Den vetenskapliga grunden skapas i teorin som vidare ligger till grund för empirin.

3.3.1 Primärdata

Strategin för insamlingen av data kan inbringas genom en observation, intervju eller enkät. Analysen grundar sig i data som inhämtas under arbetets gång (Befring, 1994).

Ett exempel på primärdata kan vara tidigare forskning inom ämnesområdet men även data som av författaren är inhämtad genom t.ex. intervjuer eller enkäter (Hartman, 2004).

Primärdata i detta examensarbete är främst kvalitativa intervjuer med forskare samt en kvantitativ enkät med fastighetsägare, mäklare och konsulter.

3.3.2 Sekundärdata

Sekundärdata är vanligen inhämtad från litteratur eller rapporter vars syfte ligger inom ämnesområdet men inte är direkt kopplat till examensarbetets syfte. Detaljrikedom samt objektivitet kan vara delar som bör undersökas än mer noggrant vid användning av sekundär data (Hartman, 2004).

3.3.3 Litteratur

Genom en litteraturstudie undersöks material för att finna teorier som kan kopplas till undersökningsområdet. För att finna vetenskaplig litteratur används bland annat databaser som tillhandahålls av biblioteken. Genom rätt nyckelord vid sökning ges det en bra grund av böcker, uppsatser och artiklar att bearbeta (Ejvegård, 2008).

2.3.4 Enkätundersökning

Intervjuerna som inledningsvis genomförts med forskare och framstående personer inom ämnet har skett utan riktade frågor och istället med breda diskussionsfrågor för att möjliggöra en mer öppen diskussion samt att minimera utelämnande av information.

Frågorna har varit specifika för intervjun och fokuserat på tidigare forskning och forskarens syn på ämnet. Den låga standardiseringsgraden har möjliggjort en bra grund för vidare forskningsarbete. (Patel & Davidsson, 2011).

Enkäterna däremot, har varit väl standardiserade vilket möjliggjort en jämförelse av svaren och den vetenskapliga utgångspunkten. Dock har enkäten varit uppbyggd så att möjligheten funnits till fritt resonemang. På detta vis exkluderas inte givande personliga synvinklar som är viktiga i forskningen och utvecklingen framåt.

Enkäten tog fram utifrån litteraturstudien och intervjuerna. Urvalet av respondenter gjordes med målet att skapa en så stor spridning som möjligt, vilket i det här fallet innebar de större fastighetsbolagen i Stockholmsområdet, framstående mäklare på marknaden samt väl etablerade konsultbolag med fokus lokalhyresfrågor. Frågorna grundades i en bakgrund kring information och kunskap om vad ett aktivitetsbaserat arbetssätt samt dess framtida utveckling.

I enkäten var respondenterna anonyma, dock ställdes inledande frågor om yrkesuppgift. Utmaningen med enkätundersökningar är den potentiellt låga svarsfrekvensen och att inhämtning av svar kan ta tid och kräver återkoppling till respondenterna. För att underlätta detta i viss utsträckning har ett onlinebaserat verktyg använts. En negativ aspekt med en anonym enkätundersökning är att svaren kan vara svåra att kontrollera och följa upp med frågor (Eriksson & Weiderheim, 2006). Enkätundersökningen har sedan bearbetats och sammanställts och legat till grund för den avslutande resultat och analysdelen.

3.4 Urval

Det urval som har gjorts i arbetet har genomförts med tillförlitliga metoder såsom slumpgenerator för att täcka ämnesområdet både i form av information men även enkät samt intervju personer.

Ämnet har olika funktioner och således är synen spridd bland organisationer och företag. Aktiva forskare, organisationer samt företag har utgjort en grund i arbetet för att kunna förstå, men även för att ge en generell bild av vad det aktivitetsbaserade arbetssättet innebär och hur det kan tolkas och användas.

Figur 15- Moderna kontorsarbetsplatser



3.5 Källkritik

Den vetenskapliga utgångspunkten har sin grund i de olika kvalitativa och kvantitativa metoderna som används och där reliabilitet och validitet krävs för att säkerställa arbetets tillförlitlighet. De källor som har bearbetats i arbetet har kritiskt undersökts för att säkerställa ovanstående.

3.5.1 Reliabilitet

Genom en metod med god reliabilitet kan resultatet användas på ett givande sätt (Eriksson & Weiderheim, 2006). Reliabilitet tar upp frågan om dels hur väl tillvägagångssättet (instrumentet) mäter det som det ämnar mäta samt vilket fel som möjligen kan påverka resultatet. Ett aktivt arbete måste ske för att minska riskerna att fel uppstår. Detta kan dels göras genom att upprepa mätningen.

Författaren har genom ett noggrant urval och förberedandearbete minimerat negativ reliabilitet i examensarbetet både i urvalet av intervjupersoner samt enkätunderlag.

Reliabiliteten kring enkäterna har beaktats då svarsfrekvensen var cirka 50 procent.

3.5.2 Validitet

I frågan om validitet kan en kvantitativ forskningsprocess inbringa en god datamängd som ökar validiteten. I arbetet har även kvalitativ data använts vilket bör sättas i relation till hela forskningsprocessen. I detta fall handlar det om intervjuer, tidigare forskning samt en marknadsundersökning som har jämförts med de synonyma teorier som idag finns presenterade, vilket gör att validiteten bör anses vara hög. Alla intervjuer och diskussioner som genomförts har skett på samma premisser och med samma förberedande information. I många fall är även kommunikativ validitet av stor vikt, där läsaren kan skapa sin personliga uppfattning om arbetets styrka och objektivitet. (Patel & Davidsson, 2011)



4. Empiri

I detta kapitel behandlas de kvalitativa studier samt den kvantitativa enkät som genomförts. Den kvalitativa undersökning som gjorts är baserad på aktörer på marknaden som idag informerar på ett eller annat sätt om det aktivitetsbaserade arbetssättet på ett eller annat sätt. Den kvantitativa enkäten skickades ut till ett 100 tal personer (fastighetsägare, mäklare, konsulter) som dagligen möter företag och hyresgäster.

4.1 Marknadsundersökning

För att skapa en bra bild över hur marknaden definierar aktivitetsbaserat kontor har ett antal företag undersökts. Företagen var dels fastighetsbolag (Skanska, Diligentia och Vasakronan), Konsultbolag (MER Arkitekter, Niras, JLL och Nextport) samt övriga aktörer (Kinnarps, Johnsons Constrols och IFMA). Efter varje företag presenteras ett antal nyckelord som är framtagna utifrån texter som respektive bolag har skrivit om aktivitetsbaserat arbetssätt. Nyckelorden ger en kortfattad men tydlig bild över hur respektive företag marknadsför begreppet.



Figur 16- Sammanställda nyckelord från marknadsundersökningen

4.1.1 Fastighetsbolag

Informationen gällande varje fastighetsbolags koppling till aktivitetsbaserat arbetssätt är huvudsakligen hämtat från företagets hemsida. De fastighetsbolag som presenteras nedan är; Skanska, Diligentia samt Vasakronan. Samtliga bolag jobbar aktivt med att förmedla budskapet av vad aktivitetsbaserat arbetssätt är samt praktiserar arbetssättet internt på sina egna arbetsplatser.

Skanska



Skanskas mål är som ledande aktör inom byggbranschen att utveckla samhällen genom innovativa lösningar. I detta samhällsansvar inkluderas såväl sociala som miljömässiga aspekter med hållbarheten i fokus (Skanska, 2014).

När Skanska flyttade in i sitt nya kontor på Lindholmen i Stockholm valde implementerades aktivitetsbaserat arbetssätt. Skanskas tidigare lokal i Haga gjordes mätningar som visade att ca 60 procent av arbetsplatserna inte används. Skanska har tidigare gjort samma resa med sina kontor i både Göteborg och Malmö.

För Skanskas del innebär det aktivitetsbaserade arbetssättet ett ökat och förbättrat samarbete samt en ökad koncentration genom olika zoner. Arbetssättet innebär att arbetsuppgiften för stunden bestämmer platsen, vilket medför att valfriheten är stor (Skanska, 2014).

Nyckelord: Arbetsmiljö, Arbetsuppgifter, Miljöer, Behov, Verksamhet, Arbete, Förvandla, Effektivitet

Diligentia



Diligentia är ett av Sveriges större fastighetsbolag som vid årsskiftet 2013/2014 ägde 112 fastigheter till ett värde av ca 33 miljarder kronor. Målet är att äga, utveckla och förvalta fastigheter. Detta sker genom ett övergripande samhällsansvar med fokus på miljöer där människor mår bra. Genom ett tydligt utvecklingsprogram vill Diligentia öka tillväxt och sysselsättning bland sina kunder (Diligentia, 2013).

Diligentia har idag sitt huvudkontor på Jakobsbergsgatan 22 i Stockholm. Där har arbetet strukturerat genom aktivitetsbaserat arbetssätt eller som Diligentia valt att nämnda det – A2 Aktivitetsstyrd Arbetsmiljö.

Diligentia ser på aktivitetsstyrd arbetsmiljö med fokus på tre ord; aktivitet, beläggning och variation. Aktivitet handlar om just vikten av individanpassade och mindre generaliserade arbetsmiljöer där du själv kan bestämma vilket miljö som passar bäst för din aktivitet. Beläggningsgraden syftar till det faktum att mätningar visar att vartannat skrivbord idag står tomt. Variationen medför effektiva lösningar med miljöer för respektive uppgift (Diligentia, 2013).

Nyckelord: Hemvist, Identitet, Miljöer, Funktion, Medarbetare, Kreativitet, Möjligheter, Aktivitet

VASAKRONAN

Vasakronan

Vasakronan är idag Sveriges största fastighetsbolag med ett fastighetsbestånd till ett värde av ca 87 miljarder kronor. Företaget ägs av Första, Andra, Tredje och Fjärde AP-fonden. Beståndet är fokuserat i städerna Stockholm, Uppsala, Göteborg, Malmö och Lund.

Vasakronan har idag sitt huvudkontor på Mäster Samuelsgatan 56 i Stockholm där över 300 medarbetare arbetar aktivitetsbaserat. Personalen har en fast punkt och det är skåpet med de personliga tillhörigheterna. Resterande ytor är mobila och gör det möjligt att sitta där arbetet för dagen blir mest produktivt och effektivt (Vasakronan, 2013).

BSK Arkitekter bistod i arbetet när Vasakronan bestämde sig hösten 2012 att började arbeta aktivitetsbaserat. BSK har valt att benämna arbetssättet ABA (AktivitetsBaserat Arbetssätt). ”Den smarta arbetsplatsen” har Vasakronan valt att marknadsföra och benämna arbetssättet på. Vasakronan lägger fokus på lokalens möjlighet att förändra, påverka och inspirera. Fokus ligger alltså inte på att minska antalet kvadratmeter per anställd utan istället på att få effektiva ytor med en trevlig arbetsmiljö. Vasakronans nya kontor kom på en andra plats på tävlingen ”Sveriges Snyggaste Kontor” 2013 (Vasakronan, 2013).

Nyckelord: Arbetsplatsstrategi, Förändring, Känslor, Produktivitet, Möjligheter, Miljön, Ledarskap, Verksamheten

4.1.2 Konsultbolag

Liksom föregående kapitel är informationen i kommande kapitel hämtat huvudsakligen från företagens egna hemsidor. Konsultbolagen har idag en viktig del i den fortsatta utvecklingen av aktivitetsbaserat arbetsätt, främst då många specialister hittas här och ofta bistår många fastighetsägare i frågan. Nedan följer en redogörelse av hur några aktörer ser på frågan om aktivitetsbaserat arbetssätt.

M

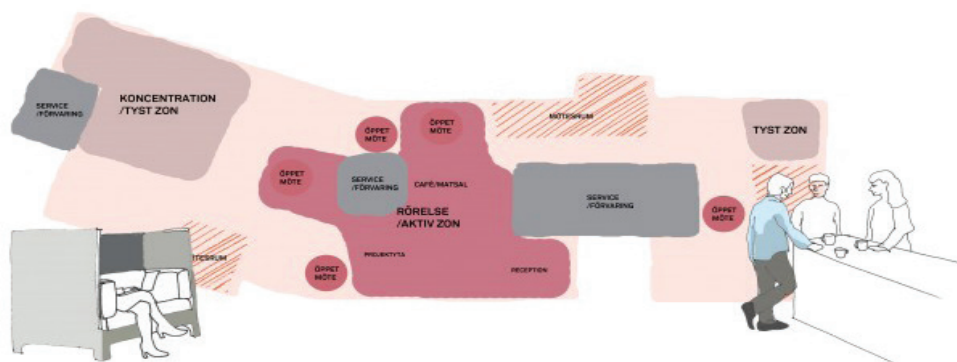
MER

MER Arkitekter är ett växande arkitektkontor som under den senaste tiden bistått och väglett ett flertal företag där det aktivitetsbaserade arbetssättet har varit i fokus (MER, 2014).

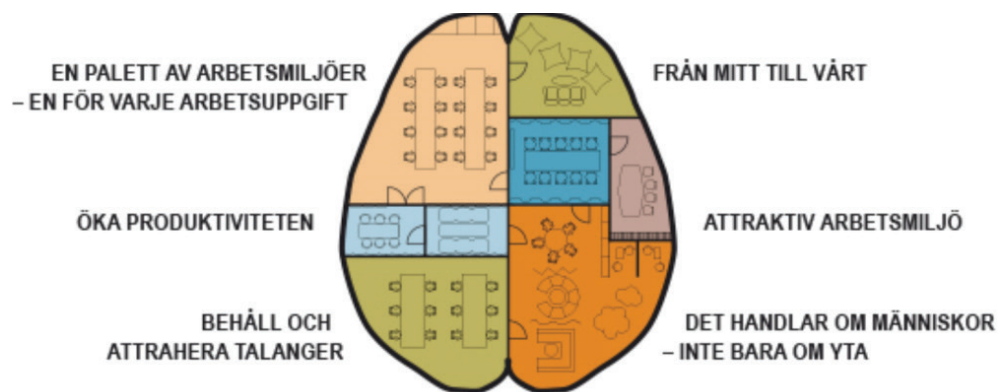
MER sitter på Söder Mälarstrand, Münchenbryggeriet i Stockholm. Arbetssättet är uppbyggt med fokus på de dagliga arbetsuppgifterna (aktiviteterna). Kompetensen inom företaget är bred med allt ifrån arkitekter till verksamhetsutvecklare.

Under hösten 2013 har MER bistått Försäkringskassan i deras flytt till Telefonplan i Stockholm. Idag är Försäkringskassans kontor Sveriges största aktivitetsbaserade kontor med över 1 300 arbetsplatser. Enligt MER bygger det aktivitetsbaserade arbetssättet på att man inte har egna fasta platser utan istället uppdelat i olika zoner. Arbetsplatsen blir på så sätt mer flexibel och friare, vilket ökar trivsel, kreativitet och kunskapsöverföring. MER trycker även på det faktum att man får plats med fler arbetsplatser på mindre yta samt att det är lätt att dra ner och utöka verksamheten vid behov (MER, 2013).

Nyckelord: Hållbarhet, Konkurrensfaktor, Verksamheten, Arbetsplats, Nyttänkande, Engagemang



Figur 17 - Illustration av Aktivitetsbaserat kontor, MER



Figur 18 - Förändringsfaktorer genom Aktivitetsbaserat arbetssätt (JLL, 2013)



JLL

JLL är ett internationellt konsultföretag som i Sverige finns representerat av ett 90-tal konsulter inom bland annat; värdering, transaktion och hyresgästrådgivning.

JLL sitter idag på Jakobsbergsgatan 22 i Stockholm och har nyligen anpassat sina lokaler till sitt egna koncept inom aktivitetsbaserat arbetssätt, ”Worksmart”. Målet med ombyggnationen var att skapa en arbetsplats som medarbetare vill gå till.

Figuren ovan illustrerar viktiga aspekter som JLL lyfter fram i frågan om aktivitetsbaserat arbetssätt. En punkt är bland annat fokus på människan och mindre på ytan och lokalen i sig.

Nyckelord: Arbetsmiljö, Arbetsuppgift, Stimulera, Produktivitet, Flexibilitet, Attraktivitet, Medarbetare



Niras

Niras är en av många konsultföretag på den svenska marknaden inom fastigheter, lokaler, samhällsbyggande, miljö- och utvecklingsarbete. Niras har idag ca 130 anställda fördelat på orterna Stockholm, Göteborg, Malmö, Norrköping och Linköping, (Niras, 2014).

NIRAS har valt att sätta sig aktivitetsbaserat på sitt kontor på Fleminggatan 14 i Stockholm. Kontoret är ett referensobjekt och ett led i det utvecklingsarbete som man har påbörjat. Niras har valt att dela in sitt kontor i, som tidigare nämnts, olika zoner som man benämner som flexzoner, samtalszoner och loungezoner.

NIRAS benämner den aktivitetsstyrda arbetsplatsen som framtidens arbetsplats. En tydlig utveckling sker där företag vill arbeta mer effektivt och utnyttja sina arbetsytor mer mänskligt och ekonomiskt. Ord som aktivitetsbaserat kontor förknippas med är bland annat; kreativitet, miljö, anpassat, effektivitet, förändring etc.

Nyckelord: Arbetsplats, Aktiviteter, Medarbetare, Miljö, Stimulerande, Organisation, Arbetsmiljö, Valmöjlighet, Effektivitet

Nextport



Nextport hjälper företag i olika hyresgästfrågor med fokus på flyttprojekt. Nextport hjälper både stora och mindre företag såväl som svenska och internationella företag.

Nextport lyfter fram några viktiga faktorer vid utvärdering av aktivitetsbaserat arbetsätt och vad som kan vara bra att fokusera på:

- Behov utifrån olika individer – alla är vi olika och har olika behov för koncentration osv.
- Generationer och dess olikheter
- Teknik och dess utveckling och funktion
- Ökad flexibilitet för snabba förändringar
- Beläggning på arbetsplatsen

Nyckelord: Möten, Ledarskap, Miljö, Utveckla, Mobilitet, Medarbetare, Beteendeförändring



Figur 19 - Fokusområden inom Aktivitetsbaserat arbetssätt

4.1.3 Övriga aktörer

Förutom hos tidigare nämnda aktörer såsom fastighetsägare, arkitektkontor och konsultbolag, finns även en stor kunskap bland andra bolag och organisationer på marknaden när det gäller aktivitetsbaserat arbetssätt.

I och med utvecklingen av det aktivitetsbaserade arbetssättet har även många möbler och tillbehör på arbetsplatsen utvecklats.

Kinnarps



Kinnarps är idag Sveriges största kedja när det gäller inredning för skolor, kontor samt vård och omsorg. Kinnarps vill med sina produkter skapa kreativa arbetsytor där framåtandan är påtaglig.

Kinnarps har under våren 2014 öppnat upp ett show-room i sitt huvudkontor i Sickla, Stockholm. I show-roomet illustreras framtidens arbetssätt som Kinnarps valt att benämna "Next office".

Genom Next office erbjuder Kinnarps ett arbetssätt som både tar hänsyn till arbetsmiljö, ledarskap inom organisationen samt digital miljö. Kinnarps poängterar vikten av att ett aktivitetsbaserat arbetssätt inte är ett inredningsprojekt utan ett förändringsprojekt.

Nyckelord: Framtiden, Arbetsmiljö, Aktiviteter, Effektivitet, Arbetsplatsen, Stimulerande, Förändring, Flexibelt, Situation, Ledarskap/Organisation, Individen



Johnson Controls

Johnson Controls är en av de större aktörerna på marknaden när det gäller FM-tjänster (Facility Management). Företaget erbjuder tjänster som inkluderar värme, ventilation, miljö etc.

Att FM-tjänster påverkas av den förändring som sker är nödvändigt och där det är viktigt att kommunikationen är god mellan de olika aktörerna.

Johnson Controls är i hög grad aktiv i frågan om det aktivitetsbaserade arbetssättet. Företaget driver aktivt kunskapen och utvecklingen framåt och har med sina kunder gjort undersökningar som visar att 49 procent av alla arbetsplatser är outnyttjade under en normal arbetsvecka.

Nyckelord: Innovation, Samarbete, Kreativitet, Kunskap, Flexibilitet, Dynamik, Teknik,



Figur 20- Olika zoner inom det Aktivitetsbaserade kontoret, Johnson Controls

Kommunikation

IFMA



IFMA (International Facility Management Association) är idag det största nätverket inom Facility Management. IFMA arbetar med att utveckla och tillsammans med aktörer se till att verksamheterna uppfyller de krav som ställs.

Samtliga arbetsplatser runt om i landet ska uppfylla dess krav. Genom ett välfungerande arbete kan företag på ett effektivt sätt arbeta och använda sina lokaler som en god resurs för fortsatt tillväxt.

I frågan om aktivitetsbaserat arbetssätt uttrycker IFMA att de har en tydlig roll som ledare och kunskapsbärare. Liksom många andra definierar IFMA aktivitetsbaserat arbetssätt, som en miljö där arbete sker på ett flexibelt och anpassat sätt.

Nyckelord: Arbetsplats, Aktivitet, Ledarskap, Process, Organisation, Arbetsmiljö, Kunskap

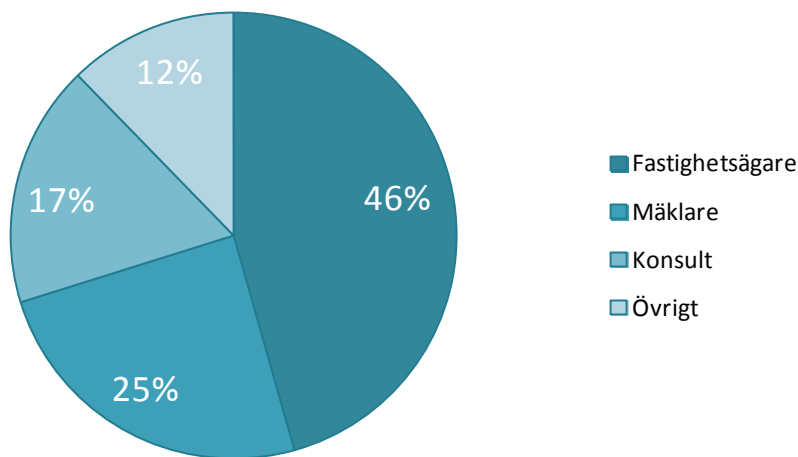
4.2 Enkät

Enkäten har skickat till cirka 100 personer på marknaden som på ett eller annat sätt dagligen kommer i kontakt med kontorsfrågor och således är en viktig del i arbetet med utvecklingen och i kunskapsspridningen av det aktivitetsbaserade arbetssättet.

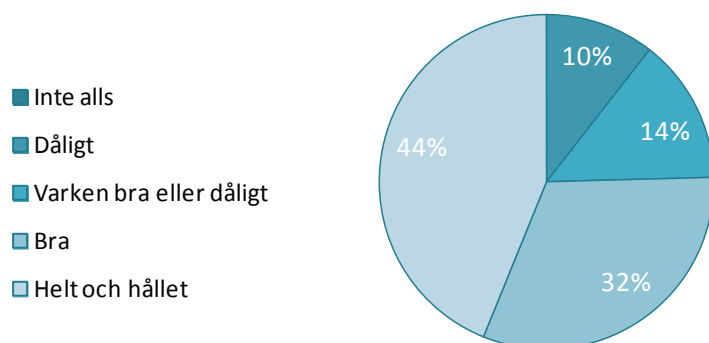
Enkäten var utformad så att vissa frågor kunde besvaras med möjligheten att utveckla svaren med egna ord, medan andra frågor hade fasta svarsalternativ som värderas på en skala från ”Stämmer inte alls” till ”Stämmer mycket bra”. Ca 50 procent av de tillfrågade svarade på enkäten.

4.2.1 Sammanställning av enkät

En viktig del i underlaget är bilden och fördelningen av kunskapen om det aktivitetsbaserade arbetssättet. Flest svar på enkäten kom in från personer med anknytningen till ett fastighetsbolag, följt av mäklare, konsulter samt övriga aktörer såsom möbeltillverkare, teknikföretag etc.



Figur 21- Svartsfördelning bland aktörer på marknaden



Figur 21 - Diskussioner kring aktivitetsbaserat arbetssätt på marknaden

I ditt dagliga arbete möter du diskussioner kring ”aktivtetsbaserat arbetssätt”

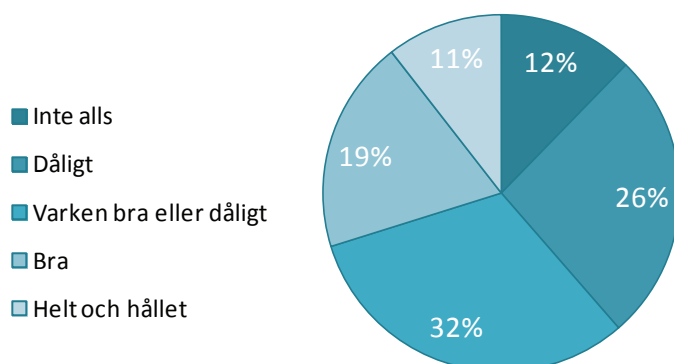
Inledande påståendet i enkäten belyste rent allmänt hur marknaden ser på förekomsten av dels begreppet men även diskussioner i stort. För att föra kunskapen vidare och utveckla begreppet är det av stor vikt att både intresset finns från företag och organisationer men även att diskussionen idag är aktiv.

Svaren var entydiga och visade att diskussionen mer eller mindre är aktiv på marknaden där inga svarade ”Inte alls” och 10 procent svarade ”Dåligt”.

I diskussioner med hyresgäster presenterar du gärna aktivitetsbaserat arbetssätt.

Den andra påståendet tog upp aspekten kring hur de tillfrågade ser på frågan och då utifrån aspekterna kunskap men kanske främst intresse.

Kunskapsaspekten syftar till att skapa en bild av hur väl marknaden kan begreppet, men samtidigt intresset föratt lära sig, utveckla och sprida begreppet. Svaren visar att det både finns positiva respondenter som intresserade och vill sprida kunskap och information om arbetssättet vidare medan det finns de som istället vill tona ner arbetssättet. En orsak till detta skulle möjligen kunna vara okunskap.

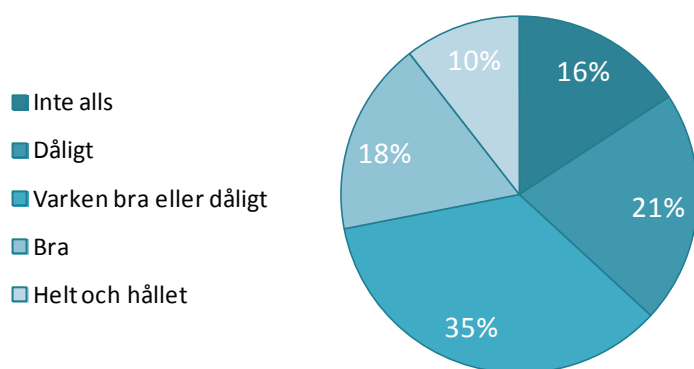


Figur 22- Intresse inom aktivitetsbaserat arbetssätt

Du känner att du har bra kunskap om arbetssättet och dess uppbyggnad.

Även fjärde påståendet berörde kunskapsaspekten och kring dess uppbyggnad, och då kopplat till de definitioner som finns på marknaden. Kunskap är i mångt och mycket grunden till utveckling och det är viktigt att alla berörda parter kommunicerar på liknande sätt för att inte skapa förvirring eller sprida felaktig kunskap.

Svaren visar att det är flertalet som känner att kunskapen är något sämre. Anledningar till detta är många. En faktor som påverkar är den stora spridning av information men även ord, formuleringar och upplägg som idag finns och sprids på marknaden. I avsaknad av en vedertagen definition skapar respektive bolag sitt egna koncept.

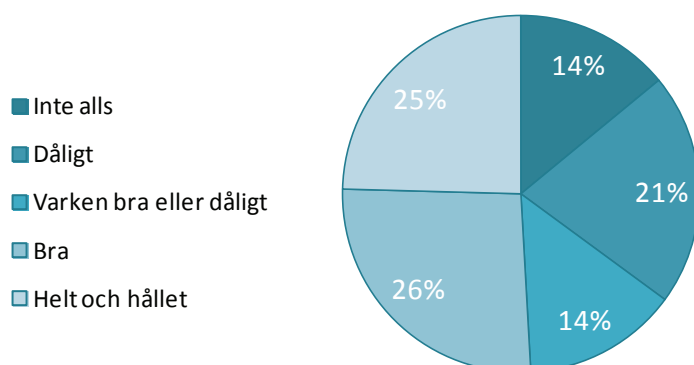


Figur 23- Kunskap inom aktivitetsbaserat arbetssätt

Du anser att fler och fler hyresgäster kommer att välja aktivitetsbaserat arbetssätt i framtiden.

Framtiden är en viktig parameter för att kunna bedöma upplägg och hur arbetet ska kunna utvecklas. Om marknaden enas och strävar mot samma mål kommer kunskap och information långsiktigt spridas på ett tydligt och pedagogiskt sätt.

Svaren i enkäten är spridda, men flertalet hyser framtidstro till arbetssättet medan några ställer sig mer skeptiska till arbetssättets framtid. Något som självklart påverkar svaret är den underliggande kunskapen inom ämnesområdet.



Figur 24- Framtidsutveckling av aktivitetsbaserat arbetssätt

Skriv fem ord om du förknippas med förknippas med aktivitetsbaserat arbetssätt.

För att få svar på vad marknaden ser som drivande faktorer i diskussionen och definitionen kring aktivitetsbaserat arbetssätt efterfrågades ord som förknippas med arbetssättet. De högst rankade orden kommer användas vid en framtida utveckling av den aktivitetskala som initialt diskuterats.

Totalt var det tio återkommande ord som nämndes av över tio stycken personer i enkäten:

Verksamhet (29 st.)

Ledarskap (27 st.)

Flexibilitet (23 st.)

Effektivitet (19 st.)

Produktivitet (17 st.)

Aktivitet (16 st.)

Lönsamhet (16 st.)

Frihet (15 st.)

Attraktivitet (14 st.)

Arbetsplats (12 st.)

Det mest nämnda ordet var Verksamhet. 29 personer skrev ordet och vid flertalet tillfällen var det även det ordet som skrevs först. Ledarskap angavs av 27 personer och kan tolkas som en stor del i arbetet med det aktivitetsbaserade arbetssättet och anpassning för att optimera aktiviteterna i den dagliga verksamheten. Tredje mest frekventa ordet var flexibilitet. En verksamhet med stor flexibilitet kommer visa sig vara otroligt viktigt för att implementera aktivitetsbaserat arbetssätt framgångsrikt

AKTIVITETSBASERAT - ETT ARBETSSÄTT FÖR EN AKTIV FRAMTID

En enkät som utreder erfarenheter bland förvaltare, mäklare och konsulter i frågan aktivitetbaserat arbetsätt

Vad jobbar du med i ditt dagliga arbete? (T ex. fastighetsägare, mäklare, konsult etc)

Hur väl stämmer dessa påståenden in på ditt sätt att se på aktivitetbaserade kontor?

	Inte alls	Dåligt	Varken bra eller dåligt	Bra	Helt och hållet
I ditt dagliga arbete möter du diskussioner kring "aktivitetbaserat arbetsätt".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I diskussioner med hyresgäster presenterar du gärna "aktivitetbaserat arbetsätt"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Du känner att du har bra kunskap om arbetssättet och dess uppbyggnad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Du tror att fler och fler hyresgäster kommer att välja "aktivitetbaserat arbetsätt" i framtiden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Skriv fem ord som du förknippar med aktivitetbaserat arbetsätt?

Övriga funderingar:

Fortsätt till nästa sida genom att klicka på "Nästa" nedanför

[Nästa](#)

Figur 25 - Enkät till fastighetsägare, mäklare och konsulter

4.3 Implementering av aktivitetsbaserat arbetssätt

Framtidens arbetsplats är redan här. Idag tillbringar 50-80 procent av arbetskraften i västvärlden på ett kontor (Brill et al, 2011). Totalt spenderas ca 40 procent av den vakna tiden på arbetsplatsen, vilket gör att arbetet med en implementering av det aktivitetsbaserade arbetssättet måste ske med eftertanke och noggrannhet. (Milczarek et al, 1997).

Genom teorier och modeller skapas en ökad förståelse för arbetssättets ursprung, grundläggande strävan och målsättning. Detta gäller alla aspekter vilket berör organisationen, individen och lokalens utformning. Förändringsarbetet är i detta arbete viktigt.

I detta kapitel redogörs för ett inledande upplägg för implementeringsarbetet av aktivitetsbaserat arbetssätt bör gå till.

4.3.1 Ett arbete med förändring i fokus

Ett verktyg i processen mot en mer anpassad organisation och arbetsplats är arbetet med workshops. Detta arbete grundar sig i undersökningar av verksamheten med dess vision och mission i centrum och som vidare undersöker organisationens behov och krav.

I artikeln "Using an Adaptive Scenario Approach to Establish Strategies for Tomorrow's Workplace" skriven av Ruth Saurin och John Radcliffe framhålls bland annat vikten av ett aktivt arbete, men även att i olika steg i processen kunna implementera aktivitetsbaserat arbetssätt. Artikeln nämner bland annat workshoppen som en mellanfas och där den tredje fasen är själva implementeringen. Den första fasen är dock mer svårdefinierad. Författarna nämner här vikten av en grund till förståelse för förändringsarbetet och då i synnerhet för de anställda. I detta arbete har ledningen en viktig roll att visa vägen och vara beslutskraftiga och tydliga i det organisationen vill uppnå med arbetet.

5. Analys

I kapitlet analyseras presenterad primär- och sekundärdata med fokus på syfte och frågeställningar i examensarbetet. Analysen disponeras med rubriker kopplade till frågorna som inledningsvis ställdes.

5.1 Definition av aktivitetsbaserat arbetssätt

Idag finns den en mängd information om aktörer som arbetar med det aktivitetsbaserade arbetet. Ursprunget till arbetssättet och dess definition är dock mer svårtillgänglig.

En stor drivkraft till detta och under detta examensarbete har varit den svårtillgängliga information som idag finns om begreppet. Det finns idag en mängd information om aktörer på marknaden som jobbar med begreppet och arbetssättet men forskningen är inte utbredd.

Forskare som Christina Bodin Danielsson har nämnts under flertalet gånger i examensarbetet och har skrivit mycket om begreppet. Hennes rapporter är dock mer fokuserade på hälsa och design, alltså hur designen av rummet, kontoret och fastigheten påverkar trivsel, produktivitet, effektivitet och så vidare på arbetsplatsen.

Behovet av att kunna definiera begreppet aktivitetsbaserat arbetssätt är på dagens marknad av stor vikt. I takt med att utveckling inom ämnesområdet går snabbt är det viktigt att arbetet sker strukturerat genom tydlig och informativ kommunikation

Många olika aktörer presenterar idag sin definition om vad aktivitetsbaserat arbetssätt är. Begrepp som; Future Office, New way of working, Next office – ABW, Worksmart, A2, Aktivitetsbaserat arbete, Aktivitetsstyrd Arbetsmiljö, och Activity Based Working är bara några i mängden. Anledningen till den stora spridningen är säkerligen många. Undersökningen visar dock att en stark faktor är brist på kunskap. Genom att skapa och formulera sina egna begrepp möjliggörs ett friare arbete som i sin tur även kan innebära större utvecklingspotential. Detta kan dock påverka kunskapsspridningen och förståelsen för företag och organisationer som lätt kan hamna i svåra situationer där förklaringar och beskrivningar istället skapar förvirring, i brist på ett samlat begrepp.

Nationalencyklopedin understryker genom sin definition vikten av en sammankopplad verksamhet med dess handlingar och sysselsättning.

IFMA påtalar vikten av kunskap och förståelse när förändringen sker. Organisationen konstaterar att arbetssättet växer allt snabbare men att kunskapsbasen är låg.

Enkäteten som skickades ut till strax över 100 st respondenter gav en bra bild över hur marknaden (fastighetsägare, mäklare och konsulter) ser på arbetssättet och vilka nyckelord som bedöms vara styrande vid kunskapsutvecklingen av begreppet samt hur det idag presenteras för företag och organisationer.

- Verksamhet (29 st.)
- Ledarskap (27 st.)
- Flexibilitet (23 st.)
- Effektivitet (19st.)
- Produktivitet (17 st.)
- Aktivitet (16 st.)
- Lönsamhet (16 st.)
- Frihet (15 st.)
- Attraktivitet (14 st.)
- Arbetsplats (12 st.)

Svaren från marknaden är relativt olika, vilket kan tyda på att det idag inte finns en entydig bild av definitionen av begreppet. Verksamhet, ledarskap och flexibilitet var de tre nyckelord som nämndes av flest personer vilket till stor del överensstämmer med de teorier och modeller som presenterats i arbetet.

5.2 Teorierna och modellerna bakom aktivitetsbaserat arbetssätt

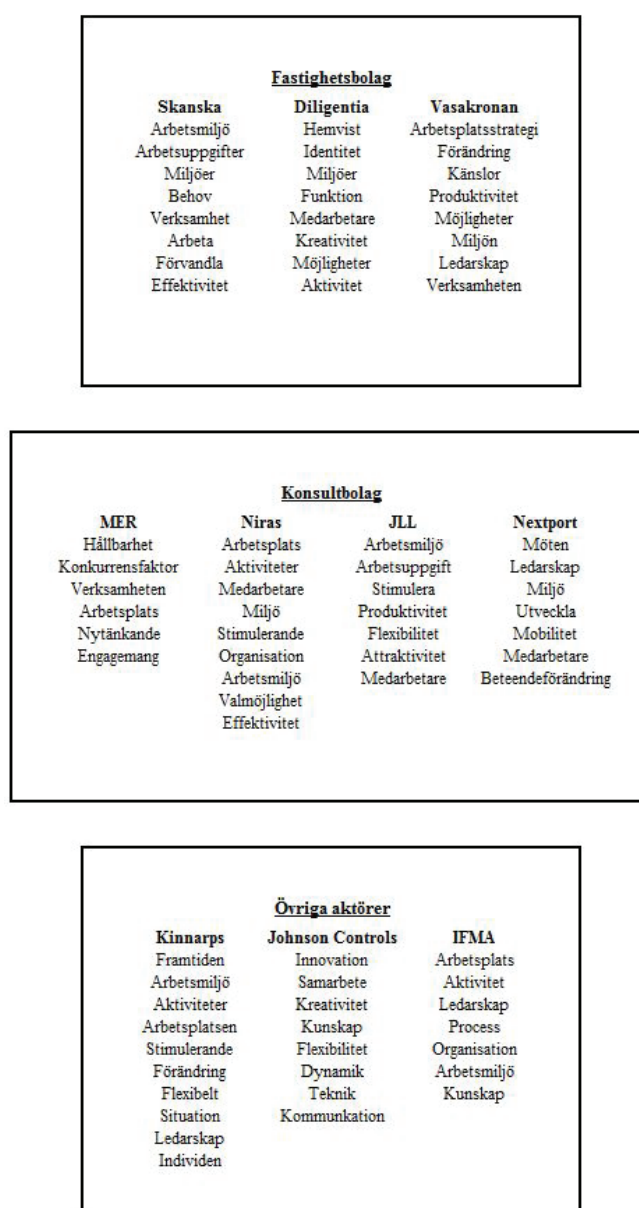
Enligt teorierna presenterade i kapitel 3 finns det några egenskaper som är synonyma med en framgångsrik organisation och arbetsstrategi. Viktiga faktorer är hur värderingar och åsikter delas inom organisationen. Genom ett bra samspel med tydliga visioner skapas en gemensam grund att stå på. Detta kan även kopplas till lokalen som genom att skapa ytor som möjliggör naturliga möten och god kommunikation kan öka gemenskap och ge ett bättre samarbete.

En stor del av tidigare skriva rapporter och artiklar inom ämnet är fokuserade på hur hälsa och påverkas stimuli påverkas i olika kontorslokaler. Fokus i detta examensarbete har istället varit på organisationen med dess medarbetare, lokal och hur dessa samverkar och bör struktureras för att uppnå det som eftersträvas. Det som flertalet av teorierna framhäver är att det är organisation och lokal som ska anpassas till individen.

Några av teorierna bland annat Lean framhäver även vikten av ett standardiserat arbete. Författarens uppfattning är att detta snarare är något som går emot de grundläggande principerna med aktivitetsbaserat arbetssätt. Arbetssättet ska således inte vara standardiserat utan istället mycket flexibilitet.

5.3 Koncept på marknaden inom aktivitetsbaserat arbetssätt

I arbetets empiri har en kvalitativ undersökning gjorts genom att se över marknaden och de koncept som idag marknadsförs. De företag och organisationer som har berörts är idag aktörer som arbetar fokuserat med att få ut budskapet om aktivitetsbaserat arbetssätt. Undersökningen genomfördes med hjälp av ett ordfiltreringsprogram som räknar och sorterar ord. Målet med detta var att finna likheter men även olikheter mellan de olika aktörerna och hur dessa presenterar och formulerar aktivitetsbaserat arbetssätt. Nedan redogörs en sammanfogad bild över resultatet:



Figur 26 - Sammanställning av nyckelord

Det undersökningen visar är att många av orden är återkommande bland samtliga aktörer. Det som möjligen kan skilja de åt är vilken typ av tjänst som man säljer. I detta fall representeras undersökningen av både fastighetsägare, arkitekter, konsulter, möbelföretag, teknikföretag samt en organisation. Den sistnämnda framhäver ord som process och kunskap medan fastighetsbolagen lyfter fram verksamheten, strategi och miljö som viktiga aspekter.

5.4 Implementering genom AktivitetsBaserad Skala (ABS)

En viktig del i arbetet med att utveckla begreppet och dess användning är förståelsen för dess uppbyggnad men även dess användning. Idag marknadsförs begreppet av flertalet aktörer men som kanske har olika mål med sin marknadsföring.

Ett resultat av arbetet är ett inledande arbete till det verktyg som i arbetet benämns, Aktivitets Baserad Skala (ABS) som skulle kunna ligga till grund för det förarbete som är viktigt vid implementeringen av aktivitetsbaserat arbetssätt. ABS skulle användas som ett verktyg för att både förstå företaget seller organisationens behov men även göra det möjligt att öka kunskapen hos de anställda och således kunna få med sig samtliga i förändringsprocess, vilket är nödvändigt för ett lyckat resultat.

Nedan följer en redogörelse för dels de aspekter som framkommit genom arbetet men även hur det teoretiska samt praktiska arbetet skulle fortgå vid implementeringen.

5.4.1 Psykologiska aspekter

Att arbeta aktivitetsbaserat är en förändringsprocess som både innefattar, lokal, teknik men i synnerhet människor. De mjuka och då psykologiska aspekterna kopplade till arbetsplatsen och dess funktion har visat sig spela allt viktigare roll i den anställdes val. Utifrån de undersökningar som gjorts finns det några parametrar som är återkommande gällande psykologiska effekter. Nedan följer dessa:

- Engagemang
- Variation
- Inspiration
- Trivsel
- Framåtanda
- Nyttänkande
- Effektivitet
- Stimulering

5.4.2 Funktionella aspekter

De funktionella aspekterna är mer kopplade till organisationen i stort och då främst kopplat till ekonomi. Med en optimerad arbetsplats skapas möjligheter att utveckla och öka funktionen och aktiviteternas lönsamhet. Dessa hårda värden kan på ett enklare sätt definieras men även är även enklare att mäta. Nedan följer det urval som gjorts utifrån undersökningarna.

- Lönsamhet
- Flexibilitet
- Produktivitet
- Miljö
- Kommunikation
- Samarbete
- Aktivitet
- Beläggning
- Ledarskap
- Kunskapsöverföring
- Flexiblare lokaler
- Högre effektivitet
- Anpassningsbarhet

5.4.3 Värderingsaspekter

Värderingsaspekterna har stor betydelse både för organisation och arbetsplatsen i stort. Genom tydliga strukturer och strategier skapas arbetssätt som genomsyrar verksamheten. En del i arbetet är både företagets vision och mission som visar vägen till handling. Arbetet med arbetsplatsen och dess funktion är således kopplat till de skapade och gemensamma värderingar som finns och ska genomsyra verksamheten. Nedan följer de aspekter som utifrån undersökningarna visar på hur värderingsfrågor påverkar utformning av arbetsplatsen.

- Självgående medarbetare
- Tillväxt
- Förändring
- Mänsklighet
- Ekonomiskt
- Flexibilitet
- Frihet
- Privatliv

5.4.4 Analys av aspekter

Ett viktigt arbete i analysen av ett företags arbetssätt och lokalbehov är att undersöka de nämnda parametrarna för att kunna skapa en god arbetsplatsstrategi.

Genom att skapa en enkät utifrån aspekterna kan nuvarande problem och framtida behov undersökas. Enkätunderlaget kan sedan ligga till grund för en databas med företag och dess svar och på sätt kunna jämföra.

Enkäten är en Summated Rating Scale vilket är en vanligt förekommande metod för att bedöma bland annat människors attityder, känslor, åsikter, uppfattningar och personlighet. Skalan är uppbyggd av ett antal attitydpåståenden som genom PRincipal Komponent Analys.

Enkäten formuleras med de genomförda undersökningarna som utgångspunkt samt med kognitiva attityds påståenden. Vid ett utvecklande av en Aktivitetsbaserad skala så kan den användas för att mäta medarbetarnas reaktioner på sin arbetsplats, över ett antal dimensioner som representerar psykologiska, funktionella samt gemensamma värderingar. Detta kan sedan ligga till grund för att undersöka hur långt företaget och organisationen i frågan om att effektivisera processer och arbetsstrategier vill gå. Undersökningen ger även svar på vilka aspekter som bör utvecklas och arbetas med ytterligare för att förbättra organisationens arbete och lokalstruktur.

På nästkommande sida följer några exempel på attitydspåståenden i frågan om aktivitetsbaserat arbetssätt:

- Din arbetsplats är utformad på ett sådant sätt som ökar ditt engagemang till arbete
- Din arbetsplats gör det möjligt att arbeta effektivt genom en möjlighet till mobilitet
- Din arbetsplats är utformad med ett tydligt ledarskap
- Nuvarande lokaler erbjuder flexibla lösningar
- Idag sitter ni i cellkontor
- Idag sitta ni i öppna landskap
- Tillväxt är prioriterat inom organisationen
- Idag kan du fritt arbeta hemifrån eller på annan plats om arbetet möjliggör detta
- Din arbetsplats bidrar till ett mer flexibelt och anpassningsbart privatliv

Svaren från respondenterna utvärderas och undersöker deras nuvarande arbetssätt och möjliga förändringar till ökad effektivitet och produktivitet på en framtida arbetsplats.

Svaren analyseras med hjälp av verktyget, SPSS (Statistical Package for the Social Science) som används vid analys av statistisk data och då med fokus på social vetenskap. SPSS är ett program som analyserar kvantitativ data. Genom programmet analyseras svaren och presenterar en sammanhängande redogörelse för vilka områden och delar i arbetet som den specifika organisationen bör prioritera. Dimensionerna som genereras definierar begreppet aktivitetsbaserat arbetssätt för den specifika organisationen och kan ligga grund för ett fortsatt arbete för organisationen eller företaget att börja implementera arbetssättet med.

6. Resultat

I följande kapitel redogörs de slutsatser som anses vara av vikt och bör tas i beaktning vid framtida diskussion av arbete med det aktivitetsbaserade arbetssättet. Slutsatserna kommer att presenteras kort då bakgrunden och resultat till viss del även presenteras i kapitel 5.

Marknaden enas om gemensam bild och kommunikation av arbetssättet

Idag finns det många olika begrepp inom aktivitetsbaserat arbetssätt. Många företag ser en vinning med att ha sitt egna begrepp som man kan marknadsföra fritt och modifiera och utveckla på egen hand. Risken är dock stor att företag och organisationer inte förstår vad begreppet innebär och att trovärdigheten för arbetssättet sjunker.

Marknadens egenintresse för utvecklingen av aktivitetsbaserat arbetssätt

Det aktivitetsbaserade arbetssättet sägs växa snabbt. Men gör det verkligen det? Många av aktörerna som idag marknadsför arbetssättet har ett stort egenintresse för att arbetssättet ska implementeras inom många olika branscher. Microsoft, som själva har implementerat arbetssättet och fått utmärkelser för detta, tjänar stora pengar på ett ökat intresse för aktivitetsbaserat arbetssätt då det oftast innebär ett behov av att uppdatera tekniken. Detta gäller även fastighetsbolagen som genom en implementering av aktivitetsbaserat arbetssätt kan höja standarden något och således kunna ta mer av hyresgästen. Det aktivitetsbaserade arbetssättet underlättar även vid en eventuell flytt då hyresgästanpassningskostnaderna blir lägre eftersom det i regel är färre rum på en aktivitetsbaserad arbetsplats.

Aktivitetsbaserat handlar inte bara om design

En stor del av den forskning som finns har haft syfte att undersöka arbetsplatserna och då med fokus på design och hälsa. Även om forskningen inte varit direkt kopplat till begreppet så finns det dock risk för att begreppet tolkas som synonym till just hälsa och design. Tveksamheten till arbetssättet bland företagare kan ha sitt ursprung i detta.

Kunskapsspridning bör prioriteras

Kunskapen inom marknaden (fastighetsägare, mäklare, konsulter) är bristfällig. Många är osäkra och har svårt för att precisera definitionens härkomst och begreppets funktion. De styrande aspekterna har man dock samma uppfattning om. Ett sidoprojekt under arbetets gång har varit att se över möjligheten att sprida kunskapen på ett mer strukturerat och samlat sätt. Detta har resulterat i Kunskapsportalen – Aktivitetsbaserat.se där nya funktioner löpande kommer introduceras under 2014.

Organisation, teknik och lokal

Genom bra förståelse för organisationen och dess behov möjliggörs ett lyckat förändringsarbete. I organisationen är det för medarbetaren viktigt att få vara en del i arbetet men även att få information om processer. Görs detta arbete med noggrannhet kan det aktivitetsbaserade arbetssättet implementeras på ett framgångsrikt sätt.

Sammanfattningsvis bör det således påpekas att den uppfattning som finns inom företag och organisationer om att aktivitetsbaserat arbetssätt innebär en stor förändring till viss del fel. Självklart kommer det medföra förändringar, men sker arbetet korrekt med att skapa ett bra underlag, kan medarbetarna övervägande finna positiva effekter med dessa förändringar.

En förändringsprocess som kräver kraft och tid

Att implementera aktivitetsbaserat arbetssätt sker inte enligt en mall och heller inte över en dag. Ett stort engagemang krävs från samtliga inom organisationen för att uppnå det uppsatta målet.

AktivitetsBaserad Skala (ABS)

Genom statistiska mätningar kan en bra grund för information om behov och flödens skapas. Efter en analys av data kan en strategi skapas och en workshop genomföras för att fortsätta implementeringen.

Framtidens arbetsplats

Arbetsplatsen är inte längre en plats. Den utvecklats mycket snabbt och kommer inom kort endast symboliseras med aktiviteter som i stort sett kan utföras på vilken plats som helst.

Utifrån den genomförda litteraturstudien, intervjuerna, marknadsundersökningen samt enkäten kan följande resultat påvisas. Aktivitetsbaserat arbetssätt kan härledas till ett flertal organisations-, produktivitets- samt motivationsteorier. Att på ett enhetligt och tydligt sätt kunna presentera begreppet är viktigt för dels dess trovärdighet men även användarvänligheten och den fortsatta utvecklingen. Nedan följer en formulerad definition av begreppet utifrån genomförda undersökningen:

Utifrån de aktiviteter som sker på arbetsplatsen anpassas ledarskap, lokaler och teknik för att på ett effektivt och strukturerat sätt maximera nyttan och värdet i det arbete som individerna utför.

7. Reflektioner - Framtida forskning

Ett flertal reflektioner har gjorts efter avslutat arbete. I näringslivet har arbetet med aktivitetsbaserat arbetssätt ökat allt mer i popularitet, men frågan om vad detta beror på känns i stor utsträckning befogad. Många aktörer på marknaden vill idag framhäva arbetssättet som en ”färdig” lösning. Incitamentet att implementera arbetssättet för fastighetsägare är stora, likaså bland teknik- och möbelföretag. Det är oroväckande att se denna snabba kommersialisering av begreppet, då risken är att trovärdigheten och genomslagskraften upphör.

Likaså gäller detta det fortsatta arbetet med själva implementeringen. Som tidigare nämnts är en kritisk faktor hur marknaden ska presentera och kommunicera begreppet. För framtiden krävs det en enad bild av begreppet för att möjliggöra fortsatt tillväxt.

En viktig del i detta arbete är att fortsätta undersökningen av vad som är grunden till utvecklingen av arbetsplatsen. Ett fortsatt arbete med statistiskdata är en vital del i arbetet för att förstå organisationer, människors behov samt hur lokalen skall anpassas. Vidare forskning skulle således kunna struktureras genom att insamla data från olika även olika typer av företag och organisationer som sedan analyseras och som i framtiden kan användas vid jämförelse och implementering av arbetssättet.

Det vore även intressant vore även att undersöka hur det fortsatta arbetet med aktivitetsbaserat arbetssätt ser ut i övriga länder. Grunden kommer ifrån Holland och Australien, men hur ser utvecklingen ut i övriga världen?

Detta kan även kopplas till den utveckling man just idag kan se i exempelvis Holland där det inte bara är kontor som man implementerar aktivitetsbaserat arbetssätt utan även sjukhus och skolor. Hur skiljer sig det arbetet ifrån det vi idag ser?

Med detta examensarbete hoppas jag att ni har fått en bättre bild av det aktivitetsbaserade arbetssättet. Mycket finns kvar att göra. Förändringar kommer att ske vilket vi vet kommer kräva en arbetsplats och arbetssätt som kan anpassas för en föränderlig och aktiv framtid.

8. Referenser

Litteratur/ Artiklar

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2007). Organisationer, ledning och processer. Studentlitteratur, Lund.

Aronoff, S & Kaplan, A. (1995) Total Workplace Performance. Rethinking the Office Environment, WDL Publications, Ottawa

Aziz F. & Hafez M. (2013) Applying lean thinking in construction and performance improvement. Alexandria Engineering Journal

Befring, E. (1994). Forskningsmetodik och statistik. Lund: Studentlitteratur

Bodin Danielsson C. (2010) The Office An Explorativ Study Architectural Design's Impact on Health, Job Satisfaction & Well-being

Brill, M. et al. (2001) Disproving Widespread Myths About Workplace Design. Kimball International

Burns, T. och Stalker, G. (1961) The management of innovation. London: Tavistock.

Christian, C. & Eiserman, M. (1998). Framtidens kontor. Kontorets framtid. Tyrdells Tryckeri, Laholm.

De Treville, S. & Antonakis, J. (2006). Could lean production job design be intrinsically motivating? Contextual, configurational, and levels-of-analysis issues. Journal of Management

Duffy, F. et al (2007). Connected Real Estate: Essays from Innovators in Real Estate, Design, and Construction. England: Torworth Publishing

Duffy, F. (2006) Foreword. Worthington Reinventing the Workplace. Architectural Press: Oxford.

Duffy, F. (2008) Work and The City. London, England

Duffy, F. (1997) The New Office. London: Conran Octopus

Earle, H. (2003) Building a workplace of choice: Using the work Environment to attract and retain top talent. Journal of Facilities Management.

Ejvegård, B. (2003) Vetenskaplig metod, Lund: Studentlitteratur

Eriksen, M. et al (2008). Att leda med Lean. Höganäs

Eriksson-Zetterquist, U. et al (2012) Organisation och organisering. Liber, Malmö

European Commission (2002), Guidance of Work-Related Stress: Spice of Life or a Kiss of Death? Official Publications of the European Communities, Luxemburg.

Hackman, J. & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work. Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance.

Hartman, J. (2004) Vetenskapligt tänkande. Lund. Studentlitteratur

Herzberg, F. et al (2003). The motivation of Work) New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.

Jacobsen, I. & Thorsvik, J. (2002). Hur moderna organisationer fungerar. Studentlitteratur, Polen.

Kerslake, P. (2002) New Zealand Management. How to create the productive Office

Lawrence, P. och Lorsch, J. (1967) Organization and environment. Boston: Harvard University. (Graduate school of business administration).

Lhoest, L (2013). The Art of Working. The integral meaning of our virtual, physical and behavioural working environments. Veldhoen Company

Maarleveld, M. et al (2009) Measuring employee satisfaction in new offices – the WODI toolkit. Journal of Facilities Management

Mawson, A. (2002). The workplace and its impact on productivity- Environmental satisfaction with open-plan office furniture design and layout. Institute for Research in Construction.

- McCarty, T. et al (2004). Six Sigma Black Belt Handbook.
- McGregor, S. (2000) The future of workplace management. Facilities
- McGregor, S. (2000) The future of workplace management. Facilities
- Mintzberg, H. (1983) Structure in fives. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Olson, J. (2000) facilities Design & Management. The business impact of workplace design
- Stiwne, D. (1995). Vad är en grupp? Om att definiera gruppbegreppet. Nordiskpsykologi
- Patel, R. och Davidsson, Bo. (2011) Forskningsmetodikens grunder. 4:1. Lund: Studentlitteratur AB.
- Robbins, S & Coulter, M. (1996) Management. London: Prentice Hall
- Schriefer, A. (2005) workplace strategy: What it is and why you should care. Journal of Corporate Real Estate.
- Skärvad, P-H. & Olsson, J. (2010) Föregasekonomi 100. Liber, Malmö
- Steiner, I. D. (1972). Group process and productivity. New York: Academic Press.
- Stiwne, D. (1995). Vad är en grupp? Om att definiera gruppbegreppet. Nordisk psykologi, 47, 182-196.
- Sunoo, B. (1998) Office 0+’ m-/*-Design Can Increase Productivity. Workforce
- Tapping, D. & Shuker, T. (2003). Value Stream Management for the Lean Office. Productivity Press: New York.
- Wallis, Z. (1995) The good, the bad and the ugly – What does your office say about your company? Facilities
- Womack, J. (1996) The psychology of lean production. Applied Psychology – An International Review

Elektroniska källor

Diligentia (2014) Om Diligentia. www.diligentia.se <http://www.diligentia.se/Om-Diligentia/> (2014-04-04)

IFMA (2014) Vad är FM? www.ifma.se <http://ifma.se/om-ifma/vad-ar-fm/> (2014-04-05)

IFMA (2013) ABW Council. www.ifma.se <http://ifma.se/kompetens/aktivitetsbaserade-arbetsplatser/> (2014-04-05)

JLL (2014) Om JLL. www.joneslanglasalle.se <http://www.joneslanglasalle.se/Sweden/SV-SE/Pages/AboutUs.aspx> (2014-04-05)

JLL (2013) Worksmart. www.worksmart.se <http://www.worksmart.se/> (2014-05-04)

Johnsons Controls (2014) Produkter och lösningar. www.johnsoncontrols.se <http://www.johnsoncontrols.se/content/se/sv/products.html> (2014-04-05)

Johnsons Controls (2013) Workplace Motion. www.johnsoncontrols.com http://www.johnsoncontrols.com/content/dam/WWW/jci/be/global_workplace_solutions/worktech/WT_Melbourne_Feb_2013Final.pdf (2014-04-05)

Kinnarps (2013) Välkommen till Kinnarps Interior. www.kinnarps.com <http://www.kinnarps.com/sv/se/Interior-solutions/Valkommen-till-Kinnarps/> (2014-04-05)

MER Arkitekter (2014) Aktivitetsbaserade kontor www.mer.se
<http://mer.se/aktivitetsbaserade-kontor/> (2014-04-05)

MER Arkitekter (2013) The Office 4.0. www.mer.se
<http://mer.se/assets/Artikel-Voyage-2012-aktivitetsbaserat.pdf>
(2014-04-05)

MER Arkitekter (2014) Vad vi gör. www.mer.se
<http://mer.se/vad-vi-gor/> (2014-04-05)

Nextport (2014) Om Nextport. www.nextport.se
<http://www.nextport.se/> (2014-04-05)

Nextport (2013) Aktivitetsbaserat arbetssätt – bättre processer
ger ökad lönsamhet. www.nextport.se
<http://www.nextport.se/tjanster/aktivitetsanpassat-arbetssatt/>
(2014-04-05)

Niras (2013) Aktivitetsbaserat kontor – artikel. www.niras.se
[http://www.niras.se/tjaenstomraaden/hyresgaestraadgivning/e,-
d-,artikel_aktivitetsstyr_t_kontor.aspx](http://www.niras.se/tjaenstomraaden/hyresgaestraadgivning/e,-d-,artikel_aktivitetsstyr_t_kontor.aspx) (2014-04-05)

Niras (2014) Aktivitetsstörd arbetsplats. www.niras.se
[http://www.niras.se/tjaenstomraaden/hyresgaestraadgivning/c,-
d-,aktivitetssturd_arbetsplats.aspx](http://www.niras.se/tjaenstomraaden/hyresgaestraadgivning/c,-d-,aktivitetssturd_arbetsplats.aspx) (2014-04-05)

Skanska (2014) Vi testar framtidens arbetsplats. www.skanska.se.
[http://www.skanska.se/en/Ny-lokal/Sa-hjalper-vi-dig/Vi-kan-
kontor/](http://www.skanska.se/en/Ny-lokal/Sa-hjalper-vi-dig/Vi-kan-kontor/) (2014-04-04)

Skanska (2014) Om Skanska. www.skanska.se.
<http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/> (2014-04-04)

Vasakronan (2013) Den smarta arbetsplatsen. www.vasakronan.se
<http://vasakronan.se/artikel/den-smarta-arbetsplatsen>
(2014-04-05)

Vasakronan (2014) Om Vasakronan. www.vasakronan.se
<http://vasakronan.se/om-vasakronan> (2014-04-05)

Muntliga källor

Bodin Danielsson, Christina. Master of Architecture,
Stockholms Universitet,
Personlig intervju 2014-01-27 på Arkitekturhögskolan i
Stockholm.


Seddigh, Aram. Doktorand, Stockholms Universitet,
Personlig intervju 2014-02-11 på Stressforskningsinstitutet i
Stockholm.

Toivanen, Susanna. Helsinki Collegium for Advanced Studies,
Telefonintervju 2014-02-11

Lenning, Jennica. Swedbank.
Personlig intervju 2014-02-25 på Swedbanks huvudkontor i
Stockholm

Sagmander, Mattias. Produktpromotor,
Personlig intervju 2014-02-06 på Kinnarps regionkontor i
Stockholm

9. Bilagor

Aktivitetbaserat kontor

AKTIVITETSBASERAT - ETT ARBETSSÄTT FÖR EN AKTIV FRAMTID

En enkät som utreder erfarenheter bland förvaltare, mäklare och konsulter i frågan aktivitetbaserat arbetsätt

Vad jobbar du med i ditt dagliga arbete? (T ex. fastighetsägare, mäklare, konsult etc)

Hur väl stämmer dessa påståenden in på ditt sätt att se på aktivitetbaserade kontor?

	Inte alls	Dåligt	Varken bra eller dåligt	Bra	Helt och hållet
I ditt dagliga arbete möter du diskussioner kring "aktivitetbaserat arbetsätt".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I diskussioner med hyresgäster presenterar du gärna "aktivitetbaserat arbetsätt"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Du känner att du har bra kunskap om arbetsättet och dess uppbyggnad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Du tror att fler och fler hyresgäster kommer att välja "aktivitetbaserat arbetsätt" i framtiden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Skriv fem ord som du förknippar med aktivitetbaserat arbetsätt?

Övriga funderingar:

Fortsätt till nästa sida genom att klicka på "Nästa" nedanför

[Nästa](#)

Enkät till fastighetsägare, mäklare och konsulter



Intervjufrågor

2014-02-05

1.
Berätta om dina erfarenheter av aktivitetsbaserat arbetssätt?
2.
I dina artiklar/avhandlingar, vad har du valt att fokusera på då?
3.
Vad anser du vara de främsta faktorerna till att aktivitetsbaserat arbetssätt har utvecklats så snabbt de senaste åren?
4.
Vilka brister ser du i arbetssättet?
5.
Hur ser du på den framtida utvecklingen av arbetsplatsen?
6.
Tror du att aktivitetsbaserat arbetssätt är något för den stora mängden eller endast något som passar för några få företag och organisationer?

Institutionen för Fastighet och Byggnad
Real Estate Development and Financial Services
Real Estate Management

Kungliga Tekniska Högskolan
SE-100 44 Stockholm, Sweden
Bob Gustafsson
bobg@kth.se, mail@bobgustafsson.com