

Att förbättra ett kontor, en arbetsplats, ett företag

Emanuel G Eriksson
Erik Ekström

ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

Copyright © G Eriksson, Emanuel; Ekström, Erik

Institutionen för Företagsekonomi
Ekonomihögskolan i Lund
Box 7080
220 07 LUND

Institutionen för Väg- och Vattenbyggnad
Lunds Tekniska Högskola
Box 118
221 00 LUND

Examensarbete i Technology Management – Nr 177/2009
ISSN 1651-0100
ISRN LUTVDG/TVTM--09/5177--/SE

Tryckt vid AB Tetra Pak Lund i maj 2009

Sammanfattning

Titel:	Att förbättra ett kontor, en arbetsplats, ett företag
Författare:	Emanuel G Eriksson & Erik Ekström Technology Management Lunds Universitet
Handledare:	Stefan Olander, Institutionen för Byggnadsproduktion Claes Svensson, Institutionen för Företagsekonomi Lunds Universitet
Problemställning:	Det är svårt att avgöra om en kontorsmiljö är <i>bra</i> eller inte, vilket hämmar kontorsmiljöns betydelse och utveckling.
Syfte:	Studiens syfte är att undersöka vad som karakteriserar en bra kontorsmiljö genom att utveckla, tillämpa och utvärdera en modell för utvärdering av kontorsmiljöer.
Metod:	Angreppssättet har varit att abduktivt utveckla en modell teoretiskt genom litteraturstudier, tillämpa den praktiskt på ett fallföretag och slutligen utvärdera modellen utifrån teori och praktiska resultat. Tillämpningen genomförs dels för att utvärdera fallföretagets kontorsmiljö och ge förslag till åtgärder beträffande kontorsmiljön, dels för att ge förslag till förbättringar av modellen.
Slutsatser:	Studien konstaterar att den utvecklade modellen för utvärdering fungerar väl, då den praktiskt tillämpades på ett fallföretag. Dock finns det potential i att utveckla modellen ytterligare genom att använda sig av en 3-B-Modell när kontorsmiljöer ska utvärderas.
Nyckelord:	Kontorsproduktivitet, Utvärdering, Kontor, Kontorsmiljö, Kontorsutformning, Produktivitet

Summary

- Title:** To improve an office, a workplace, a company.
- Authors:** Emanuel G Eriksson & Erik Ekström
Technology Management
Lund University, Sweden
- Advisors:** Stefan Olander, Department of Construction Management
Claes Svensson, Department of Business Administration
Lund University
- Problem:** It is difficult to determine whether an office environment is *good* or not. This weakens the importance and the development of workplace design.
- Purpose:** The purpose of this study is to examine what characterizes a good office environment by developing, applying and evaluating a model for the evaluation of office environments.
- Method:** The method is to through a abductive approach develop a model from literature studies, apply it on a Swedish company and finally to evaluate with reference to theory and practical results.
- Conclusions:** The study concludes that the developed model, and its application, works well in its context. However the study also concludes that there are more dimensions to consider. A developed 3-B Model further stresses how workplace design and its contribution to productivity can be evaluated
- Key words:** Workplace design, Office productivity, Workplace productivity, Office design.

Förord

Vi kläckte iden, Annika Olsson vid Produktionslogistik förmedlade kontakten, vi gjorde jobbet. Men långt ifrån ensamma.

Ett stort tack!

För handledning:

Lars Hyllius och Rune Jonasson på AB Tetra Pak Lund
Stefan Olander vid Institutionen för Byggnadsproduktion, Lunds Universitet
Claes Svensson vid Institutionen för Företagsekonomi, Lunds Universitet

För stöd:

Olle Svensson, Christel Lilja, Bengt Larsson, Anders Strandberg, Lennart Sandén, Sture Karlsson, Göran Stålros, Christel Rodan, Margareta Struve, Eva Gullberg på AB Tetra Pak Lund

För engagemang och kunskap:

Alexandra Moore vid Luleå Tekniska Universitet och M.O.R.E Design Concept
Peter Fröst och Madeleine Stjärne på SWECO, Malmö.

För intresse och tid:

Karin Andersson, Håkan Sundell, Peter Berg, Ingrid Liljerup, Per Thilderqvist, Thomas Henriksson, Lars Stenberg, Ingemar Jönsson, Håkan Olsson, Ida Leufquist, Lars Ohrberg, Eva Gullberg, Per Skoog, Peter Bergman, Tommy Nyström, Matts Larsson, Thomas Stridsberg, Yvonne Flink, Beatrice Helmesjö, Bo Lundgren, Anna Ramberg, Emma Lörd, Henrik Skanse, Elin Karlsson, Jennie Lilienberg på AB Tetra Pak Lund

För deltagande i fokusgrupper:

Christoffer Berg, Anton Thornberg, Johan Ekholm, Samuel Sjödin, Elisabeth Andersson, Caroline Anjou, Anna Rosengren, Simon Quick, Oskar Christensson, Manfred von Richthofen, Daniel Eriksson, Anna Karlsson, John Blomsterlind, Lisa Berggren, Lena Strömberg, Anna Rytoft, Emelie Persson, Emma Jönsson, Christer Gerdin, Carl-Johan Bergquist, Per Dellden vid Lunds Universitet.

För opponering:

Sofia Lindelöw och Daniel Lundin, Technology Management Lunds Universitet

För kursadministration:

Carl-Henrik Nilsson, Technology Management Lunds Universitet

Emanuel G Eriksson & Erik Ekström, 2009-05-13

ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	3
SUMMARY	4
FÖRORD	5
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	7
FIGURFÖRTECKNING	10
1. INLEDNING	11
1.1 BAKGRUND.....	11
1.2 PROBLEMDISKUSSION	13
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	14
1.4 SYFTE	14
1.5 AVGRÄNSNINGAR	14
2. METOD OCH GENOMFÖRANDE	15
2.1 UTVECKLING AV MODELL.....	16
2.1.1 Teori	16
2.1.2 Modellutveckling	16
2.2 TILLÄMPNINGEN AV MODELLEN	17
2.2.1 Hur fungerar FM-verksamheten på fallföretaget?	17
2.2.2 Vilka ska vi träffa?.....	17
2.2.3 Hur ska vi intervjua?.....	19
2.2.4 Hur identifiera framtida medarbetares krav och förväntningar?.....	20
2.2.5 Hur hanterar vi materialet?	22
2.2.6 Hur säkerställer vi validiteten?	22
2.3 UTVÄRDERING AV MODELLEN	22
3. TEORI	23
3.1 VAD ÄR ETT KONTOR?	23
3.2 VAD ÄR ETT BRA KONTOR?.....	24
3.2.1 Svenska Arbetsmiljöverket.....	24
3.2.2 Brittiska Commission for Architecture and the Built Environment (CABE).....	25
3.2.3 Amerikanska General Service Administration (GSA).....	25
3.3 VAD ÄR EN PRODUKTIV I KONTORSMILJÖ?(KONTORSPRODUKTIVITET)	26
3.4 HUR KAN KONTORSPRODUKTIVITET UTVÄRDERAS?	28
4. UTVECKLING AV MODELL	31
4.1 EN MODELL UTIFRÅN TRE DEFINITIONER	31
4.2 BEHOVSANALYS	33
4.3 EBK-MODELLEN	34
5. TILLÄMPNING - BESKRIVNING AV AB TETRA PAK LUND, BUS	35
5.1 BAKGRUND.....	35
5.2 STRATEGI	36
5.2.1 Strategiska förutsättningar	36
5.2.2 Mål för arbetsplatsutformning.....	36
5.2.3 Verksamhetsstyrning.....	37
5.3 KONTORSUTVECKLING	37

ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

5.3.1 Verksamhetsanpassade arbetsplatser.....	37
5.3.2 Förutsättningar för kontorsutformningen.....	39
5.3.3 Riktlinjer och inspirationsunderlag.....	41
5.3.4 Riktlinjer för ständiga förbättringar.....	42
6. TILLÄMPNING – ANALYS AV DATA FRÅN UTVÄRDERINGEN.....	43
6.1 PRESENTATION AV ANPASSAT INTERVJUUNDERLAG.....	43
6.2 SAMMANSTÄLLNING AV DATA UTIFRÅN INTERVJUUNDERLAGET.....	43
6.2.1 Är arbetsplatsen attraktiv för ny arbetskraft?.....	45
6.2.2 Är arbetsplatsen attraktiv för kunder?.....	46
6.2.3 Är arbetsmiljön anpassad till olika personliga behov för att möjliggöra koncentration och minimera psykisk stress?.....	46
6.2.4 Arbetsplatsens utformning och layout utgör inte ett hinder vid organisatoriska förändringar?.....	47
6.2.5 Är arbetsmiljön tillräckligt anpassbar på individuell nivå?.....	48
6.2.6 Stimulerar arbetsmiljön kreativitet och problemlösning?.....	48
6.2.7 Bidrar arbetsmiljön till motivationen för arbetet?.....	49
6.2.8 Är arbetsplatsens layout smart planerad?.....	50
6.2.9 Är arbetsplatsen smart utformad?.....	50
6.2.10 Är arbetsplatsen kostnadseffektiv?.....	51
6.3 SAMMANSTÄLLNING AV DATA UTIFRÅN RESPEKTIVE KONTOR.....	51
6.3.1 Kontor 201 (icke flexibelt, nyligen renoverat).....	53
6.3.2 Kontor ÖK (icke flexibelt, ej nyligen renoverat).....	54
6.3.3 Kontor 314-3 (ganska flexibelt, nyligen renoverat).....	54
6.3.4 Kontor 314-2 (ganska flexibelt, ej nyligen renoverat).....	54
6.3.5 Kontor 315 (flexibelt, nyligen renoverat).....	55
6.3.6 Kontor 110 (flexibelt, ej nyligen renoverat).....	55
6.4 SAMMANSTÄLLNING NÄSTA GENERATIONS KRAV OCH FÖRVÄNTNINGAR.....	56
6.5 ÖVRIGA IAKTTAGELSER.....	57
7. TILLÄMPNING – RESULTAT AV UTVÄRDERING, ÅTGÄRDSFÖRSLAG.....	59
7.1 BUSINESS.....	59
7.1.1 Mål.....	59
7.1.2 Multifunktionellt arbete.....	60
7.1.3 Mätning och Utvärdering.....	61
7.2 BETEENDE.....	64
7.2.1 Individuell kontroll.....	64
7.2.2 Beteende i samband med möten och koncentrerat arbete i tysta rum.....	65
7.2.3 Åtgärder för en förbättring av regler och policys.....	66
7.3 BYGGNAD.....	66
7.3.1 Åtgärder för en bättre ljudmiljö.....	66
7.3.2 Åtgärder för bättre mötesrum.....	67
7.3.3 Åtgärder för en större blandning av arbetsmiljöer.....	68
7.3.4 Åtgärder för ökad kreativitet och inspiration.....	69
7.4 SAMMANFATTNING AV ÅTGÄRDSFÖRSLAG.....	70
8. UTVÄRDERING AV MODELLEN.....	71
9. DISKUSSION.....	73
9.1 UTVECKLING AV MODELL.....	73
9.2 TILLÄMPNING AV MODELL.....	73

ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

9.3	UTVÄRDERING AV MODELLEN	74
10.	SLUTSATS	76
10.1	UTVECKLING AV MODELL.....	76
10.2	TILLÄMPNING AV MODELL.....	76
10.3	UTVÄRDERING AV MODELL	76
10.4	TEORETISKT BIDRAG.....	77
10.5	YTTERLIGARE FORSKNING.....	77
11.	REFERENSER.....	78
	<i>Skriftliga källor.....</i>	<i>78</i>
	<i>Muntliga källor.....</i>	<i>80</i>
BILAGA 1	82
BILAGA 2	83
3-B-MODELLEN.....		83
1. <i>Business</i>		83
2. <i>Beteende</i>		83
3. <i>Byggnad</i>		84
BILAGA 3		86
IDENTIFIERADE TRENDER INOM KONTORSUTVECKLING		86

Figurförteckning

Figur 1 Vad ingår i FM? (Ramel, 2006)	11
Figur 2 Arbetets metodiska ansats.	16
Figur 3 Tillämpningens metodiska frågeställningar.	17
Figur 4 Kategorisering av 6 affärsenheter på AB Tetra Pak Lund.	18
Figur 5 Fördelar med fokusgrupper	21
Figur 6. Duffys illustration över de fyra olika kontorstyperna	23
Figur 7. Definition av produktivitet. (van Ree, 2002)	26
Figur 8 Kategorisering av faktorer som påverkar produktivitet. (Haynes, 2008b)	27
Figur 9 Modell med tio dimensioner för att beskriva ett bra kontor.....	32
Figur 10 Modell för ett bra kontor efter behovsanalys	33
Figur 11 EBK-modellen.....	34
Figur 12 Förändringsprocessen (Hyllius, 2009)	38
Figur 13 Projektupplägg och genomförande (Hyllius, 2009)	38
Figur 14 Fördelning över hur mycket man jobbar med andra, samt var man arbetar.	44
Figur 15 Sammanställning över hur bra och hur viktiga de tio attributen är ...	44
Figur 16 Kategoriseringen av de olika kontoren.....	51
Figur 17 Andel arbetad tid ”med andra” fördelat på respektive kontor.....	52
Figur 18 Andel tid av ”var man arbetar” fördelat på respektive kontor.	53
Figur 19 Åtgärdsförslagsstruktur	59
Figur 20 Sammanfattning av åtgärdsförslag	70
Figur 21 3-B-Modellen	71
Figur 22 Exempel på sambanden mellan business, beteende och byggnad.....	72
Figur 23 Kombination av modell och 3-B-Modellen	72
Figur 24 Intervjuunderlaget för beslutsfattare och medarbetare.....	82
Figur 25 Uppgiftsanpassning	85

1. Inledning

Facility Management är ett samlingsbegrepp för aktiviteter relaterade till det stöd ett företag tillhandahåller sin kärnverksamhet (Atkin & Brooks, 2007). I detta begrepp ingår bland annat kontorsutformning som, relativt andra stödverksamheter såsom HR och IT, har fått mindre uppmärksamhet teoretiskt och akademiskt. Strategisk kontorsutformning som disciplin är ett relativt ungt område (Ventovuori et al, 2008), och även om mycket är gjort och tyckt om arbetsmiljö så finns det utrymme för utveckling - speciellt utifrån ett företagsperspektiv och speciellt i frågan om hur kontorsmiljöer *adderar värde* (Haynes, 2007a).

1.1 Bakgrund

Vad är *Facility Management* (FM)? Det finns ingen vedertagen definition av vad FM omfattar, men det mesta som inte är kärnverksamhet faller per definition under stödverksamhet. Detta rör allt från infrastrukturella till tekniska och affärsrelaterade stödverksamheter. Några exempel är personalutveckling, IT och ekonomiadministration. Nedan finns en schematisk bild över vad som kan ingå i FM-begreppet (Ramel, 2006):

FM Tjänster	Affärsrelaterad FM		
	Administrativ	Operativ	Strategisk
Infrastrukturell FM	Facilities service	• Lokaler • Värder • Hygien • Vård och underhåll • Vård och underhåll	• Vård och underhåll • Vård och underhåll
	Kontorstjänster	• Kommunikation • Bekvämlighet • Post och paket • Reception • Access och passagen • Vård och underhåll	• Kommunikation • Bekvämlighet • Post och paket • Reception • Access och passagen • Vård och underhåll
	Energi- och vatten	• Vatten • Värme • Vård och underhåll	• Vatten • Värme • Vård och underhåll
Teknisk FM	Uppdrags- och projekt	• Projektledning • Projektledning • Projektledning	• Projektledning • Projektledning • Projektledning
	Operativ	• Vård och underhåll • Vård och underhåll • Vård och underhåll	• Vård och underhåll • Vård och underhåll • Vård och underhåll
	Strategisk	• Vård och underhåll • Vård och underhåll • Vård och underhåll	• Vård och underhåll • Vård och underhåll • Vård och underhåll
Affärsrelaterad FM	Management	• Vård och underhåll • Vård och underhåll • Vård och underhåll	• Vård och underhåll • Vård och underhåll • Vård och underhåll
	Administrativ	• Vård och underhåll • Vård och underhåll • Vård och underhåll	• Vård och underhåll • Vård och underhåll • Vård och underhåll
	Lokalplanering	• Vård och underhåll • Vård och underhåll • Vård och underhåll	• Vård och underhåll • Vård och underhåll • Vård och underhåll

Figur 1 Vad ingår i FM? (Ramel, 2006)

Denna studie fokuserar på de funktioner inom FM som är relaterade till *kontoret*, dess användning och utformning. Används Figur 1 är det tänkbart att studien främst fokuserar på *Facilities service*, *Kontorstjänster* och *Lokalplanering*. Men det är lika viktigt att beakta all Infrastrukturell, Teknisk och Affärsrelaterad FM som relevanta perspektiv.

ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

Vad är syftet med FM? I och med att FM saknar en entydig definition så saknar begreppet även ett generellt syfte. Men enligt Atkin och Brooks (2007) är syftet med FM bland annat att:

- Bistå människor i deras arbete
- Stärka det individuella välbefinnandet
- Möjliggöra ett dynamiskt utnyttjande av utrymmen
- Stärka organisationens kultur och image
- Hantera de fysiska tillgångarna kostnadseffektivt

Varför är FM viktigt? Som med alla stödverksamheter så är många ense om att även kontorsmiljön har en inverkan på kärnverksamhetens resultat. Men *hur mycket* är svårt att säga. Det blir mot bakgrund av detta problematiskt att svara på frågan om hur viktigt FM egentligen är. Men det har gjorts försök, och även om faktabeskrivningen nedan inte presenterar några allmängiltiga sanningar så ger de ändå en bild av den potentiella signifikansen av att bedriva ett bra FM-arbete.

- 1990 visade en statistisk analys av 5000 kontorsarbetare i USA att över 50 % av de tillfrågade ansåg att kontorsmiljön minskade deras produktivitet med minst 10 %. Nästan 30 % ansåg att kontorsmiljön minskade deras produktivitet med minst 20 %, dvs. en arbetsdag i veckan (Leaman, 1990).
- Resultat av undersökningar visar att produktiviteten kan förbättras med 4-10% genom att förbättra den fysiska arbetsmiljön (Clements-Croome, 2003).
- I en brittisk undersökning från 2002 höll 77 % med om att "Folk arbetar mer produktivt i väl designade kontor" (MORI, 2002).
- I en av de största undersökningar någonsin (13,000 kontorsarbetare i USA) konstaterades det att Arbetsplatsen som faktor (jämfört med Teknologi, Lön etc.) påverkar "Nöjdhet med jobbet" med 24 %, "Individuell prestation" med 5 % och "Grupprestation" med 11 % (Olson, 2001).
- Ett antal olika studier indikerar att åtgärder för att förbättra kvaliteten på arbetsmiljön leder till prestationsförbättringar om 5-15 % (Roelofsen, 2002).
- Med de nya tekniska lösningar som finns kan utnyttjandet av yta förbättras. Exempelvis pågår det diskussioner om att det årligen slösas 18 miljarder pund i Storbritannien till följd av outnyttjat arbetsutrymme (Haynes, 2007b).

Vad är då ett bra FM-arbete? För att bedriva ett bra FM-arbete är det viktigt att förstå klientens (beställaren av FM-tjänsten) behov (Atkin & Brooks, 2007). Detta problematiseras emellertid då större företag idag har många olika typer av medarbetare, med helt olika arbetsuppgifter och bakgrund. Utöver det så varierar även företagets profil beroende på exempelvis bransch och kultur. Således varierar klienternas behov högst nämnvärt, och därmed även definitionen av ett bra FM-arbete. Essensen är att det är upp till varje enskilt företag att fråga sig hur *de* definierar en bra kontorsmiljö, och mot bakgrund av detta skapa egna nyckeltal som kan mätas (Moore, 2009-03-11).

Därtill finns det ingen garanti för att det FM som har varit också är framtidens FM (Grimshaw, 2007). Men det är möjligt att påstå att ett bra FM-arbete är ett arbete som ger ett positivt bidrag till kärnverksamheten (Olson, 2001).

1.2 Problemdiskussion

När kontorsmiljöers kvalitet utvärderas hamnar oftast individens välbefinnande i fokus, och utifrån det perspektivet finns det en omfattande förståelse och långt gången forskning. Men om kontorsmiljön istället ses som ett verktyg för tillväxt och lönsamhet så blir det genast svårare att hitta etablerade studier och teorier (Haynes, 2007a).

Inom forskningsområdet FM råder det ovisshet om *hur* det går att påvisa kontorsmiljöns påverkan på kärnverksamhetens produktivitet. Däremot råder det samförstånd att problematiken måste lösas för att FM ska få sin nödvändiga uppmärksamhet. En del i detta är rimligen att kunna visa på vilket sätt FM bidrar till företagets lönsamhet, inte bara vad det kostar. Det är emellertid inte helt enkelt att visa stödverksamhetens positiva effekt på kärnverksamheten, men att det finns en potential i frågan bör följande räkneexempel illustrera.

Föreställ dig medarbetaren "Emanuel" som är tjänsteman inom ett större industriföretag. Emanuels monetära belastning på företaget A utgörs i huvudsak av två poster:

- Lön, vilket utgör uppskattningsvis 90 %.
- Omkostnader, vilket avser kostnad för lokal, teknik, slitage etc. som utgör uppskattningsvis 10 %.

Ett rimligt antagande är att företaget A har ett lönsamhetskrav på Emanuel om 150 % av hans monetära belastning. Givet att Emanuel genererar 600 000 SEK om året så ser posterna ovan ut så här:

- Lön, 360 000 SEK
- Omkostnader, 40 000 SEK

Om företaget bestämmer sig för att öka sina omkostnader för Emanuel med 10 % (genom att exempelvis köpa en ordentlig stol) så kostar det 4 000 SEK per år. Detta kan rättfärdigas ekonomiskt om Emanuels produktivitet ökar med ynka 1 %, och då genererar 6 000 SEK! En procent är krasst räknat 36 sekunders mer arbete per timme, exempelvis till följd av att Emanuel inte störs av en obekvämlig arbetsställning. Utöver detta ska även det långsiktiga värdet av en ordentlig arbetsställning vägas in, som kan leda till minskad sjukfrånvaro, samt en förbättrad image för arbetsgivaren.

För visst har arbetsmiljön en betydelse för val av arbetsgivare. I en tid då företag utkämpar en allt intensivare kamp om talanger blir det allt viktigare att profilera sig för att inte bara attrahera ny arbetskraft, men också för att behålla den.

I dagsläget utvärderas *kontorsmiljön* främst utifrån hur kostnadseffektivt den är. Emellertid finns det ett uppenbart och ofta uttalat behov av praktiska studier på vilka *bidrag* en bra kontorsmiljö kan generera.

1.3 Problemformulering

Det är svårt att avgöra om en kontorsmiljö är bra eller inte, vilket hämmar kontorsmiljöns betydelse och utveckling.

1.4 Syfte

Studiens syfte är att undersöka vad som karaktäriserar en bra kontorsmiljö genom att utveckla, tillämpa och utvärdera en modell för utvärdering av kontorsmiljöer.

1.5 Avgränsningar

Studien är avgränsad till att studera kontorsmiljön för tjänstemän som arbetar med kunskapsarbete. Följaktligen omfattas exempelvis inte produktion i undersökningen.

Några kulturella skillnader kan inte anses ha betraktats då studien genomförts på ett svenskt bolag, varför det praktiska resultatet endast har signifikans för den svenska marknaden. Möjligen är ändå det akademiska resultatet relevant för den globala forskningen inom området.

2. Metod och genomförande

Detta avsnitt beskriver hur vi metodmässigt har arbetat med studien. Inledningsvis redogör vi för vår metodiska ansats på ett generellt plan. Därefter följer en beskrivning i kronologisk ordning över de aktiviteter vi har ägnat oss åt, varför vi har valt att göra så samt varför vi har valt bort andra metoder.

I grunden har angreppssättet varit att med en abduktiv ansats göra en kvalitativ studie på ett svenskt industriföretag.

Anledningen till att först utveckla en modell, sedan tillämpa och slutligen utvärdera och förbättra var att vi inledningsvis inte ville låsa oss till vilka teorier som skulle användas, vilket en deduktiv ansats hade medfört (Bryman & Bell, 2005). Med den ringa kunskap vi hade om området var vi heller inte kapabla att spetsa intressanta hypoteser för en deduktiv ansats. Likväl fann vi en hel del nyttiga teorier att ta utgångspunkt i. Därför har vi använt oss av ett abduktivt angreppssätt som innebär att utgångspunkt tas i teorier, men att dessa sedan utvecklas under studien. Arbetsgången är iterativ där praktiska explorativa studier av ämnet kombineras med litteraturstudier (Alvesson & Söldberg, 1994). Vidare ville vi inte helt förutsättningslöst inhämta primärdata på fallföretaget utan någon slags struktur och ramverk, då vi upplever att problematiken är alltför stor och komplex, något som ett induktivt angreppssätt hade medfört (Bryman & Bell, 2005). Således fann vi att ett abduktivt angreppssätt var lämpligast.

Med ämnesområdets mognad i betraktande, det vill säga att det finns relativt lite forskning med entydiga resultat, tedde det sig lämpligt att inte enbart studera litteratur utan också kombinera med praktiska studier. På så vis fanns möjligheten att göra ett bidrag till diskussionen hur en bra kontorsmiljö kan utvärderas. Betraktas dessutom de stora nationella skillnader som finns när det gäller utformning av kontorsmiljöer, finns det ur ett svenskt perspektiv ytterst få studier som försöker bringa klarhet i vilken påverkan kontoret har på produktiviteten (Danielsson, 2005). Således har empirin stor vikt i vår studie i relation till de teorier som finns, speciellt mot bakgrund av att det på svensk basis nästan inte finns några fallstudier alls. Målet med studien har därför varit att utvärdera kontorsmiljöers påverkan på kärnverksamhetens produktivitet på nära håll. Utgångspunkten har varit att det är gynnsammare att som iakttagare och datainsamlare vara ute i olika kontorsmiljöer och studera hur det ser ut än att på distans försöka förstå och tolka intervjuobjekten.

Arbetets metodiska ansats för att skapa, tillämpa och utvärdera en modell, illustreras nedan i figur 2. Detta metodkapitel är uppbyggt likt studiens tre centrala moment; Utveckling, Tillämpning och Utvärdering av modell. Redogörelsen kan verka rörig och mängdmässigt obalanserad, men detta ska beaktas ur perspektivet att *Tillämpningen* har innehållit flest metodiska frågeställningar och således fått mest utrymme i detta kapitel. Raden längst ner i figur 2 är menat att illustrera de kontinuerliga teoristudier som har genomförts parallellt med Utveckling, Tillämpning och Utvärdering. Dessa teoristudier har genomförts med samma ansats som

ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

delstudierna i samband med Utveckling av modell, men inledningsvis utan en specifik målsättning annat än att försöka relatera studierna till de fortlöpande arbetet.

1. Utveckla modell	2. Tillämpa modell	3. Utvärdera modell
Teoristudier	Utvärdering av fallföretag	Teoristudier
	Fokusgrupper	Resultatet av tillämpningen
	Analys av insamlad data	
Teoristudier		

Figur 2 Arbetets metodiska ansats.

2.1 Utveckling av modell

Då vi har använt oss av en abduktiv metod har litteraturstudien pågått under större delar av arbetet, utan en detaljerad struktur. De övergripande målsättningarna med litteraturstudien har däremot varit att (1) genomföra en modellutveckling och två (2) kontinuerligt teoretiskt föröka förbättra denna modell genom studier av annan teori.

2.1.1 Teori

Forskningsområdet inom FM är relativt ungt, och i fråga om FM och *kontorsmiljöer* är forskningen ännu yngre. Teorin gällande kontorsmiljöer utgörs i studien i huvudsak av internationellt material. I enlighet med Ventovuori m fl., vilka genomförde en revision och klassificering av den akademiska forskningen inom FM, har vi i huvudsak utgått ifrån material publicerat i de två internationella journalerna *Facilities* och *Journal of Facilities Management* (Ventovuori et al, 2007).

Men vi har även haft anledning att studera befintligt svenskt material, såväl i skrift som i intervju.

Delar av teoriavsnittet har tillkommit efter det att modellutvecklingen var färdig och denna teori används istället i såväl Tillämpning och Utvärdering.

2.1.2 Modellutveckling

Modellutvecklingen genomfördes utifrån en litteraturstudie och en behovsanalys.

Litteraturstudien utgörs av tre definitioner av en bra kontorsmiljö. En svensk, en brittisk och en amerikansk. Vi valde en svensk definition därför att det är det land där studien utförts och även det land där fallföretaget är verksamt. Vi valde en brittisk därför att det är det land som har kommit längst inom FM-forskning i Europa. Vi valde slutligen även en amerikansk definition därför att det är FM:s ursprungsland och fortfarande världsledande forskningsland.

Modellutvecklingen beskrivs närmare i kapitel 4.

2.2 Tillämpningen av modellen

För att kunna utvärdera modellen har vi praktiskt testat den på ett fallföretag. Vi kunde tidigt konstatera att det finns en uppsjö med olika teoretiska ansatser för att utvärdera kontorsmiljöer, de flesta utvecklade utanför Sverige. Det enda riktiga sättet att utvärdera om vår modell ”verkligen” fungerar praktiskt, speciellt på svensk basis, var att prova den i verkligheten. Därför har vi samlat in data, analyserat data och skapat åtgärdsförslag enligt modellen. Processen för hur vi har gått tillväga beskrivs av figur 3.

Uppgift	Frågeställning
<i>Insamling av data</i>	4.2.1 Hur fungerar verksamheten?
	4.2.2 Vilka ska vi träffa?
	4.2.3 Hur ska vi intervjua?
	4.2.4 Hur kan vi identifiera framtida krav?
<i>Analys av data</i>	4.2.5 Hur hanterar vi materialet?
<i>Omdöme & Åtgärder</i>	4.2.6 Hur säkerställer vi validiteten?

Figur 3 Tillämpningens metodiska frågeställningar.

2.2.1 Hur fungerar FM-verksamheten på fallföretaget?

Den praktiska utvärderingen genomfördes på det svenska industriföretaget AB Tetra Pak i Lund.

Ett första steg i processen var att först förstå den verksamhet som modellen ska provas på. För detta ändamål genomfördes inledningsvis intervjuer med fem medarbetare som på olika sätt har nyckelroller inom AB Tetra Paks affärsenhet *Business Support* (BuS), den enhet som ansvarar för AB Tetra Paks FM. Detta gjorde vi för att förstå hur verksamheten fungerar, skapa ett bra kontaktnät samt klargöra förväntningar.

Vi kunde naturligtvis träffa fler av de drygt 170 personer som är anställda vid BuS men vi anser att urvalet representerade affärsenheten väl. Vi träffade VD, Ekonomichef, Klientansvariga, Arbetsplatsutvecklare samt Ansvarig för benchmark.

Utöver intervjuerna tog vi även del av befintligt informationsmaterial om BuS och dess verksamhet.

2.2.2 Vilka ska vi träffa?

Efter att genom modellutvecklingen ha skapat modellen över ett *bra* kontor, utifrån de tre olika intressenternas perspektiv (*samhälle, företag, individ*) växte, genom diskussion med handledarna, en avgörande avgränsning fram. Givet den studiebakgrund och kompetens vi har blir det naturligt att fokusera på företagets perspektiv och behov. Det är tänkbart att vi hade varit tvungna att ha bättre samhällsekonomiska kunskaper för att kunna utvärdera *samhällets* perspektiv på ett värdefullt sätt. Vidare är det även tänkbart att vi hade behövt en djupare kunskap om psykosociologi och miljöpsykologi för att kunna utvärdera *individens* perspektiv.

ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

Utifrån denna avgränsning ville vi identifiera de medarbetare som kan representera företagets perspektiv. Vi upplevde också ett behov av att kategorisera intressanta grupper av medarbetare för att avgränsa ned oss till en hanterbar mängd intervjuer och samtidigt underlätta analysen.

Kategoriseringen resulterade i sex (6) affärsenheter som finns i Figur 4.

	Nyligen ombyggt (< 12 mån)	Ej nyligen ombyggt (> 12 mån)
Inte flexibel	201 (juridik, patent)	ÖK, plan 2 (specialister, support)
Ganska flexibel	314-3 (utveckling)	314-2 (utveckling)
Flexibel	315 (miljö, besök, ledarskap)	110 (specialistingenjörer)

Figur 4 Kategorisering av 6 affärsenheter på AB Tetra Pak Lund.

Totalt omfattades 21 personer av kategoriseringen. Nummerbeteckningen (201 etc.) är namnet på den byggnad respektive affärsenhet sitter i. Efter beteckningen presenteras inom parantes det typ av arbete som utförs inom respektive kontor.

Kategoriseringen arbetades fram i samråd med ansvariga för *fastighetsutveckling* samt *klientanalys* på BuS. De två dimensionerna i figuren togs fram efter följande principer:

- Samtliga sex kontorsmiljöer representerar de ”nya” kontoren, det vill säga de kontor som har byggts om med samma metodik någon gång under de senaste tre åren.
- Anledningen till att vi skilt på nyligen ombyggt och ej nyligen ombyggt är att det är intressant att jämföra arbetsplatser där förändringar precis har inträffat mot arbetsplatser där medarbetarna har hunnit vänja sig. I enlighet med Schwede & Davies (2008) satte vi gränsen till om det är ”nyligen ombyggt” eller om personerna i miljön hunnit ”vänja sig” inom 6 månader, respektive efter 12 månader.
- Vidare är det högst relevant att också beakta olika affärsenheters grad av *flexibilitet* i sitt dagliga användande av arbetsplatsen (Haynes, 2008c). Det kan finnas stora skillnader i åsikterna mellan en medarbetare som sitter större delar av dagen vid sitt skrivbord och en medarbetare som ständigt sitter i möten eller är på resande fot. I samråd med BuS kom vi fram till att det kan vara kärnfullt att ha tre olika nivåer på flexibilitet, för att rättvist kunna representera företagets olika arbetssätt.

Eventuellt skulle ett annat sätt vara att angripa byggnader som inte byggts om för att fastslå om det behövs eller inte, men i så fall kommer kärnfrågan om kontoret bidra till produktiviteten i skymundan. Vidare uttryckte BuS även att de huvudsakligen var intresserade av att studera de nya kontoren.

ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

Inom varje affärsenhet identifierades sedan såväl beslutsfattare som medarbetare av två anledningar.

1. Vi utgick ifrån att det är de personer (klienter) som beställer FM-tjänster som bäst kan representera företagets perspektiv. Dessa är beslutsfattare som har ansvar för kostnader, samtidigt som de är måna om att affärsenheten presterar sitt bästa.
2. Emellertid bör det också vara givande att träffa medarbetare som inte har haft direkt möjlighet att påverka utformningen av arbetsplatsen, för att se hur de upplevt effekterna av vad deras chefer beställt.

2.2.3 Hur ska vi intervjua?

BuS genomför redan idag ett omfattande insamlade av kvantitativ data i form av årliga enkätundersökningar, där en 45 minuter lång telefonintervju genomförs med ett stort urval av medarbetare. Denna undersökning är designad att ta pulsen på hur nöjda medarbetarna, och beslutsfattarna, är med BuS olika tjänsterna. Mot bakgrund av detta valde vi att fokusera på att genomföra en kvalitativ studie istället då de redan idag har en omfattande kvantitativ utvärdering av kontorsmiljöerna. Då det befintliga materialet är fokuserat på individernas *nöjdhet* ville vi istället fokusera på hur kontorsmiljöerna uppfattas och utvärderas utifrån företagets produktivitet.

Sammantaget blir studien ett komplement till det befintliga materialet, där fokus hur medarbetare och chefer uppfattar att kontoret påverkar produktiviteten, samt att intervjuerna är mer kvalitativa än kvantitativa i sin natur.

För att samla in kvalitativ data fungerar det bäst att jobba med öppna frågor där personernas verkliga åsikter kommer fram samtidigt som det finns goda möjligheter att följa upp intressanta spår med improviserade följdfrågor (Bryman & Bell, 2005). Samtidigt ville vi ha en viss struktur på intervjun som gör att vi täcker in alla de intressanta attribut som vi identifierat i modellutvecklingen. Vi tror nämligen att ämnet som sådant lätt kan uppfattas som snävare än vad det är, varför en ostrukturerad intervju inte skulle ge en korrekt helhetsbild som vi är ute efter när det gäller att ta företagets perspektiv. Hade syftet varit att göra en nöjdhetsundersökning hos individerna hade man kunnat argumentera för en ytterst enkel intervjuguide då individens är deras egen. Emellertid ser vi företagets helhetsbild som konsekvent och då vill vi att alla ska svara efter samma mönster. Detta för att säkerställa vad som kallas för intern giltighet i datamaterialet, att alla har svarat på samma sak (Jacobsen 2002).

Därför använde vi oss av ett semistrukturerat intervjuupplägg, med ett frågebatteri som ställdes under varje intervju. Tiden för intervjun var dock så tilltagen att det fanns utrymme för att avvika med följdfrågor på intressanta spår. För att underlätta tolkningen av svaren inleddes intervjun med några profilfrågor för att få en uppfattning om medarbetarens bakgrund, samt hur och var de jobbar. Därpå ställdes de tio frågorna utifrån modellutvecklingen, ämnade att ge en god bild över hur kontorsmiljön och dess påverkan på respektive verksamhet. Först och främst ställdes

ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

frågorna som ett påstående för att intervjupersonerna måste ta ställning och sedan får de utveckla varför de tycker som de gör. Intervjuunderlaget presenteras mer ingående i kapitel 4.

För att ytterligare underlätta tolkningen fanns ytterligare ett moment där intervjupersonen efter varje fråga fick sätta ett betyg, 1-4, över hur bra AB Tetra Pak är och hur viktigt denna fråga är för verksamheten. Detta kvantitativa material syftar inte att ligga till grund för någon allvarligare statistisk bearbetning, utan mer som stöd för tolkningen.

Frågorna stämdes först av med handledarna vid universitetet såväl som med handledarna vid BuS. Vidare har också "testintervjuer" genomförts med personer på BuS som har stor vana av att intervjua. Under detta skede växte sättet att genomföra intervjuerna fram.

Vi har valt att inte transkribera intervjuerna främst av det enkla skälet att det inte uppfattats som nödvändigt. Dels är ämnet inte av känslig art och dels skulle detta begränsa antalet intervjuobjekt högst markant. Med transkribering skulle uppskattningsvis bara 7-8 intervjuer hinnas med. Det extra värde som transkriberingen möjligen skulle kunna nå kan inte mätas mot vinsten av att få ytterligare ca 15 personers åsikter.

2.2.4 Hur identifiera framtida medarbetares krav och förväntningar?

En bra utvärdering av kontorsmiljöer blickar också framåt. Därför har vi valt att även samla in data om framtida medarbetares krav och förväntningar. Följande strategi har använts:

1. Fokusgrupper med studenter vid Lunds universitet med modellen som indirekt underlag
2. Intervjuer med nyanställda, före detta examensarbetare, vid AB Tetra Pak Lund
3. Vid varje intervju med befintliga medarbetare ställa en fråga om vad respondenten tror att nästa generations medarbetare har för krav och förväntningar.

Med *framtida* har vi valt att i huvudsak mena på fem års sikt. Vi valde att använda oss av fokusgrupper för att det är vår mening att frågor om kontorsmiljö är (1) svårt att svara på i enkätform och (2) svårt att diskutera utan någon form av stimuli, såsom andra människors åsikter etc. Vi menar att kontorsutformning inte är ett ämne i vilket folk generellt har en direkt åsikt (jfr riskdagsval). Det är vidare också rimligt att anta att det är svårt att få tag i *specialister* på vad den nya generationen kräver av sin arbetsplats, vilket hade talat för enskilda intervjuer. Vi tror snarare att det i detta ämne handlar om att ta fram en delad förståelse mellan människor som stimuleras att formulera sig i samspråk med andra. Slutligen söker vi en bred åsiktsbas snarare än en djup. Sammantaget är det många av våra argument och vår situation som talar för fokusgrupper i enlighet med litteratur på området (Wibeck, 2000); (Litosseliti, 2003).

ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

Fördelar med metoden fokusgrupper kan sammanfattas enligt tabellen nedan (Stewart et al, 2007):

Fördelar för respondenten	Fördelar för sponsorn
Synergi	Slumpsvar
Snöbollseffekt (en börjar, andra hänger på)	Speciellt avvägd metod
Stimulering	Samlad syn
Säkerhet (psykologisk, du står inte ensam)	Struktur (alla svarar på samma fråga)
Spontanitet	Svarstid (många på en gång)

Figur 5 Fördelar med fokusgrupper

Genom studier av ovan nämnda källor beslutade vi oss för följande förutsättningar för genomförande av fokusgrupperna:

1. Varje grupp ska bestå av minst fyra och max sex deltagare samt en moderator (någon av författarna).
2. Antalet fokusgrupper som genomförs ska vara minst 4 stycken där den första får ses som en typ av pilotomgång.
3. Varje fokusgrupp skall pågå i ca 60 minuter.
4. Resultatet är avsett att relatera till fallstudien och bör inte ses som ett generiskt bidrag till övrig forskning.
5. Med stöd i teorin kommer deltagarna utgöra relativt homogena grupper (sett till ålder och socioekonomi). Detta är positivt för förtroendet för varandra och känslan av intimitet (Wibeck, 2000).
6. Fokusgrupperna transkriberas inte, trots att detta i princip är en förutsättning för akademisk forskning, utan kommer att analyseras minnesbaserat med stöd i anteckningar. Detta är enligt teorin ok om det finns brist på tid, om budskapet inte påverkas av hur man levererar det, när det råder rimlig samstämmighet samt när det finns en begränsad budget (Litosseliti, 2003); (Stewart et al, 2007). Vi tror oss uppfylla samtliga kriterier.

Intervjuer med nyanställda har flera syften. Här kombineras den nya generationens syn med personer som faktiskt också har fått en del praktiskt erfarenhet av hur det är att arbeta i AB Tetra Pak kontorsmiljöer. Intervjuerna använde samma form som övriga medarbetarintervjuer.

Vid varje intervju med befintliga medarbetare tillfrågades respondenten om dennes bild av framtida krav och förväntningar. Detta för att kunna ställa dessa svar mot de krav och förväntningar som fokusgrupperna resulterar i.

2.2.5 Hur hanterar vi materialet?

Datainsamlingen genererar fyra olika typer av underlag:

1. Kvalitativ data ifrån de 21 genomförda intervjuerna på fallföretaget
2. Kvantitativ data ifrån den 21 genomförda intervjuerna på fallföretaget
3. Kvalitativ data ifrån de 4 genomförda intervjuerna med nyanställda på fallföretaget
4. Kvalitativ data ifrån de 5 genomförda fokusgrupperna vid Universitetet

Den kvantitativa analysen utgörs i huvudsak av univariat analys, där exempelvis medelvärde tas fram för ett attribut. I viss mån har vi även genomfört bivariata analyser, där exempelvis medelvärde och affärsenhet analyseras. (Jacobsen, 2002)

Sammantaget anses dock materialet i huvudsak vara kvalitativt. Vår ansats har därför varit att i analysen av data (1) Beskriva, (2) Kategorisera och (3) Kombinera underlaget för att generera resultat. (Jacobsen, 2002). Genom att "Beskriva" presenterar vi vår tolkning av det insamlade kvalitativa materialet. Genom att "Kategorisera" materialet utefter de attribut intervjuunderlaget är uppbyggt ifrån strukturerar vi resultatet på ett förståeligt och stringent sätt. Genom att även "Kombinera" olika kategorier vid framtagandet av åtgärdsförslag möjliggör vi ett bättre förankrat resultat.

2.2.6 Hur säkerställer vi validiteten?

Ansatsen för att säkerställa vår kvalitativa tolkning av studien har gått ut på att kontinuerligt föra en dialog med AB Tetra Pak, handledare vid universitetet samt initierade branskmänniskor. De omdömen och åtgärder som utvärderingen resulterar i får anses vara vår kvalitativa tolkning av de intervjuer vi genomfört, samt den fortlöpande litteraturstudien.

2.3 Utvärdering av modellen

I denna del har ansatsen varit att både teoretiskt och med hjälp av de praktiska resultaten utvärdera och förbättra den ursprungliga modellen. Teorier som återges i teorikapitlet har använts så väl som insamlat datamaterial.

För detta syfte har vi också genomfört ett antal intervjuer med olika initierade personer i branschen, där vi diskuterat delar av modellen för stöd i utvärderingen.

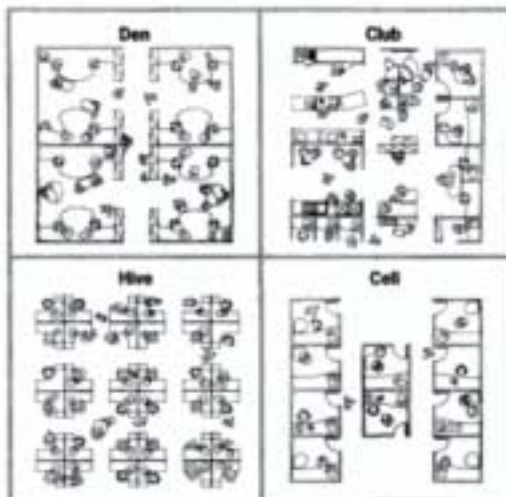
Utöver medarbetarna vid BuS har vi även intervjuat Sture Karlsson (tidigare VD på BuS), Göran Stålros (Site Manager Tetra Pak Packaging Solutions AB i Lund), Alexandra Moore (doktorand vid Luleå Tekniska högskola), Peter Fröst (arkitekt SWECO och konsult för behovsanpassning vid ombyggnationer på AB Tetra Pak) och Madeleine Stjärne (arkitekt SWECO).

3. Teori

I detta kapitel presenteras relevanta teorier för kontorsmiljöns påverkan på produktivitet i kärnverksamheten. Dessa återges här i stora drag men sätts i sitt sammanhang först i senare kapitel. Teorierna som presenteras här syftar till att dels lägga en grund för modellutvecklingen och dels att kontinuerligt användas för att underbygga analys av data och resultat. Eftersom ansatsen har varit att abduktivt utveckla en utvärderingsmodell presenteras här också teori som senare används för att vidareutveckla och kritisera modellen.

3.1 Vad är ett kontor?

Laing och Duffy (1998) kategoriserar och beskriver fyra typer av kontor: *cell*, *club*, *hive* och *den*. I en svensk kontext motsvaras dessa av (1) cellkontoret, (2) kombikontoret, (3) öppen planlösning och (4) flexkontoret (Danielsson, 2005). De fyra olika kontoren har olika karakteristika:



Figur 6. Duffys illustration över de fyra olika kontorstyperna

1. I cellkontoret (Cell) har varje medarbetare ett eget välutrustat rum. Detta rum lämpar sig väl för individuellt koncentrationsarbete.
2. I kombikontoret (Club) finns det egentligen inte någon enhetlig design. Istället finns ett rikt utbud av olika arbetsmiljöer. Lämpar sig väl för personer som har olika typer av behov i sitt arbete.
3. När det gäller kontoret med öppen planlösning (Hive) är arbetsplatsen ofta ganska enkelt utformad och graden av interaktion relativt låg.
4. Flexkontoret (Den) sticker ut på så vis att medarbetarna inte har någon egen arbetsplats. Detta kontor lämpar sig väl för personer som inte jobbar speciellt mycket av sin tid vid sitt skrivbord. Flexkontoren är därför ofta bara dimensionerade för att 70 % eller mindre av den totala personalstyrkan är på plats samtidigt. Ett flexkontor kan bestå av både öppna ytor så väl som cellkontor.

ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

Christina Danielsson (2005) har i sin avhandling vidareutvecklat Duffys fyra till sju olika typer av kontor, beroende på hur de är utformade. De två stora skillnaderna är att:

1. Danielsson skiljer mellan olika typer av öppna kontor beroende på hur stora de är. Det lilla öppna kontoret är i regel för 4-9 medarbetare, det mellanstora för 10-24 medan det större är för över 24 medarbetare.
2. Danielsson identifierar också ”delade rum” som påminner om cellkontorets utformning men utformat för 2-3 medarbetare.

I Danielssons (2005) undersökning visar sig flexkontoret tillsammans med cellkontoret var de kontorstyper som de anställda hade bäst upplevd hälsa och nöjdhet med jobbet. Stora öppna kontorslandskap var den kontorsmiljö som fick sämst omdöme.

Intressant vid diskussion om kontor är även att diskutera det arbete som försiggår däri. Haynes segmenterar generaliserat medarbetare i någon av följande fyra kategorier (Haynes, 2008a):

1. Individuellt processarbete. Medarbetare som till följd av sitt arbete måste vara vid sin arbetsplats och som samtidigt har relativt lite interaktion med sina kollegor (< 60 % av tid med kollegor).
2. Gruppbaserat processarbete. Medarbetare som till följd av sitt arbete måste vara vid sin arbetsplats och som samtidigt har relativt mycket interaktion med sina kollegor (> 60 % av tid med kollegor).
3. Koncentrerat arbete. Medarbetare som har en hög grad av flexibilitet i sitt arbete avseende var de arbetar och som samtidigt har relativt lite interaktion med sina kollegor (< 60 % av tid med kollegor).
4. Kunskapsöverföringsarbete. Medarbetare som har en hög grad av flexibilitet i sitt arbete avseende var de arbetar och som samtidigt har relativt mycket interaktion med sina kollegor (> 60 % av tid med kollegor).

3.2 Vad är ett bra kontor?

Någon entydig definition av vad som är ett bra kontor finns inte. Avsnittet ovan antyder att det delvis är beroende av bland annat arbetsuppgifter. Det finns i övrigt en uppsjö olika definitioner som har olika förtjänster. Här presenteras tre olika definitioner, en svensk, en brittisk och en amerikansk. Dessa definitioner har väsentligt olika karaktär, vilket också utnyttjas i senare kapitel.

3.2.1 Svenska Arbetsmiljöverket

I Arbetskyddsstyrelsens föreskrifter om *Arbetsplatsens utformning* (AFS 2000:42) från 2003 går det att finna ett antal föreskrifter om hur bra arbetsplatser ska vara. Bland paragraferna finns allmänna krav om hur kontorsmiljöerna ska vara utformade. Några exempel på områden som dyker upp är dagsljus, ventilation, buller, inredning, personalutrymmen, korridorer etc. Kraven är främst skrivna utifrån individens hälsa och välbefinnande.

3.2.2 Brittiska Commission for Architecture and the Built Environment (CABE)

Skriften "Better places to work" av CABE (2005) rör de designelement som bör beaktas när en arbetsplats planeras, baserat på framgångsrika fall i Storbritannien. Principerna är generella och inte lika detaljerade som Arbetsmiljöverkets. Principerna är att, (CABE, 2005):

1. *Arbetsplatsen skall vara lätt att tolka och röra sig till, från och i* – Det skall vara lätt att ta sig till arbetsplatsen med olika färdmedel. Samtidigt skall det vara enkelt att röra sig inom arbetsplatsen och enkelt förstå dess design.
2. *Arbetsplatsen skall ha god karaktär, kvalitet och kontinuitet* – Arbetsplatsen skall passa väl in i sin omgivning och exempelvis ha en god inverkan på den lokala ekonomin.
3. *Arbetsplatsen skall vara diversifierad* – Arbetsplatsen kan bidra till den lokala miljön genom vitalitet och mångfald.
4. *Arbetsplatsen skall vara hållbar* – Arbetsplatsen skall vara miljöeffektiv i såväl projektering som drift.
5. *Arbetsplatsen skall vara anpassbar* – Arbetsplatsen skall kunna anpassas efter nya förutsättningar, inte minst marknadsmässiga.
6. *Arbetsplatsen skall kunna underhållas effektivt* – Arbetsplatsen skall vara så designad att underhållet blir enkelt och kontinuerligt genomfört, med effektivt utnyttjande av resurser.

3.2.3 Amerikanska General Service Administration (GSA)

Enligt GSA är "Högpresterande arbetsplatser" mer än estetik och funktion, de är strategiska verktyg för framgång. Dessa arbetsplatser är resultatet av den integrerade och hållbara design som GSA förespråkar genom sina sju attribut som definierar den *produktiva arbetsplatsen*. Först publicera 1999 men uppdaterad i mars 2007 utgörs de sju attributen av följande. En högpresterande arbetsplats ska vara (GSA, 2007):

1. *Funktionell* – Arbetsplatsen ska vara designad för att möta de funktionella kraven som ställs utifrån det arbete som ska utföras, utan att begränsa den individuella tillgången på till exempel avskildhet, dagsljus eller estetik.
2. *Hållbar* – Arbetsplatsen skall skapas med miljömässigt hållbara produkter och ha processer som tillhandahåller de anställda en ren och hälsosam miljö. Med hälsosam avses exempelvis att arbetsplatsen ska ha bra luft, ljus och vatten samt inte vara för högljud.
3. *Flexibel* – Arbetsplatsens konfiguration skall vara sådan att den lätt går att anpassa till organisatoriska förändringar, med minimal åtgång av resurser.
4. *Komfortabel* – Arbetsplatsen skall utgöras av services, system och komponenter som tillåter medarbetarna att justera exempelvis värme, ljus, akustik och möbler till att möta personliga komfortkrav.
5. *Kontaktbar* – Arbetsplatsen skall möjliggöra all kommunikation och exempelvis samtidig tillgång till data mellan anställda. Detta skall gälla för både arbetsplatsen "på plats" (egna platser, grupprum etc.) och "mobilt" (hemma, resande, kundmöten etc.)

6. *Pålitlig* – Arbetsplatsen skall vara försedd med effektiv VVS, el, säkerhet och telefon m.m. Denna utrustning skall dessutom vara pålitlig med låga krav på underhåll och backup som minimerar dödttider.
7. *Identifierbar* – Arbetsplatsen ska vara utformad med en unik familjär karaktär, image och affärsidentitet som möjliggör en samlad känsla av stolthet, mening och engagemang inom såväl individen som gruppen.

3.3 Vad är en produktiv i kontorsmiljö?(Kontorsproduktivitet)

I föregående avsnitt presenteras tre olika definitioner av vad som är ett bra kontor. Olson (2001) likställer ett bra kontor med ett produktivt kontor. Oavsett hur ett bra kontor definieras så är skillnaden mellan ett bra kontor och ett produktivt kontor intressant. Ett produktivt kontor representerar företagets perspektiv i första hand, före individens. Faktorer som gör att individen på grund av *nöjdhet* presterar bättre är naturligtvis också kopplade till produktivitet, men alla faktorer som individen tycker är bra (till exempel ett stort rum) är inte nödvändigtvis produktiva för företaget.

Vad är då produktivitet? Ja en möjlig definition är att det är förhållandet mellan att arbeta effektivt och kostnadseffektivt enligt följande definitioner (van Ree, 2002):

Definition	Organisatoriskt perspektiv	Arbetsplatsrelaterat perspektiv
Effektivitet (effectiveness)	Förhållandet mellan faktiskt resultat och kalkylerat resultat. Effektiviteten ökar om faktiskt resultat är större än kalkylerat.	Förhållandet mellan faktiskt bidrag till den individuella produktiviteten och det kalkylerade bidraget.
Kostnadseffektivitet (efficiency)	Förhållandet mellan kalkylerad förbrukning av resurser och faktisk förbrukning. Kostnadseffektiviteten ökar om faktisk förbrukning understiger kalkylerad.	Förhållandet mellan kalkylerad kostnad för den individuella arbetsplatsen och den faktiska. För att öka den arbetsplatsrelaterade kostnadseffektiviteten ska man alltså försöka sänka kostnaden.
Produktivitet	Förenar effektivitet och kostnadseffektivitet genom att ange förhållandet mellan faktiskt resultat och faktisk förbrukning av resurser.	Förhållandet mellan faktiskt bidrag till den individuella produktiviteten och den faktiska kostnaden för den individuella arbetsplatsen.

Figur 7. Definition av produktivitet. (van Ree, 2002)

Moore (2009-03-11) anser dock att positiv produktivitet inte enbart är en fråga om effektivitet utan också om *kvalitet* på arbetet.

ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

För att komma ännu närmare en definition av vad en produktiv arbetsplats är blir det intressant att även beskriva vilka faktorer som påverkar produktiviteten. Haynes (2008b) kategoriserar de kopplingar som görs, och har gjorts, mellan arbetsmiljön och produktivitet. Illustrationen nedan visar några av de 27 faktorer Haynes identifierar som produktionspåverkande, inordnade under den fysiska respektive den beteenderelaterade miljön. Haynes lyckas tillslut ena dem under fyra huvudfaktorer till vilka alla produktionspåverkande fenomen kan härledas (Haynes, 2008b).

Den fysiska miljön		Den beteenderelaterade miljön	
1. Komfort	2. Layout	3. Interaktion	4. Distraction
Ventilation, värme, ljus, estetik, renlighet, ljud	Mötesplatser, tysta rum, avskildhet, personlig förvaring, den personliga arbetsplatsen	Social interaktion, kreativa miljöer, arbetsrelaterad interaktion	Störningar, avbrott, oväsen, ljud, folkmassor

Figur 8 Kategorisering av faktorer som påverkar produktivitet. (Haynes, 2008b)

Haynes fortsätter sedan med att undersöka hur de fyra olika typerna av arbete, beskrivna i 4.1, förhåller sig till produktivitetsfaktorerna och gör följande slutsatser (Haynes, 2008b).

- På ett övergripande plan är det de beteenderelaterade faktorerna som har den största påverkan på produktivitet, både positiv (interaktion) och negativ (distraction). Detta är gemensamt för alla fyra kategorier av arbete.
- Undersökningen av individuellt processarbete indikerar att denna typ av arbete generellt upplever att den fysiska miljön har en *negativ* inverkan på produktiviteten. Därför är det rimligt att anta att man för att förbättra produktiviteten inom denna kategori antingen (1) förbättrar den fysiska miljön eller (2) förändrar arbetet så att den miljörelaterade flexibiliteten ökar.
- Undersökningen av gruppbaserat processarbete indikerar att man för att förbättra dess produktivitet kan (1) säkerställa att den fysiska miljön matchar arbetsuppgifterna, (2) förbättra den individuella komfortkontrollen och möjligheten till avskildhet i tysta rum och (3) arbeta bättre med uppföljning säkerställning av att miljön fungerar.
- Undersökningen av koncentrerat arbete indikerar att detta är den mest lämpliga kategorin för flexkontor, exempelvis genom ”hotelling” (hot-desk). Generellt har denna kategori ett ineffektivt utnyttjande av yta. Men det är viktigt att förse denna kategori med utrymme för både ensamarbete och grupparbete, då interaktion värderas som väldigt positivt ur produktivitetssynpunkt.
- Undersökningen av kunskapsöverföringsarbete indikerar att denna kategori gynnas av en arbetsmiljö som är *adaptiv*, där medarbetarna kan anpassa sin miljö beroende på vad de har för händerna. Miljöer som även stödjer social interaktion är naturligtvis också väldigt viktigt för kunskapsöverföring.

Haynes avslutar med att konstatera att det finns uppenbara anledningar för att arbeta proaktivt med att optimera balansen mellan *interaktion* och *distraktion*, som har störst påverkan på produktiviteten. Ett sätt att göra detta är att arbeta mer med regler och ”protokoll”, samt att försöka mäta effekten av förändringar i beteendet. Den fysiska miljön kan också bidra till produktiviteten genom att finna en bra balans mellan miljöer för grupparbete och miljöer för ostört individuellt arbete (Haynes, 2008b).

3.4 Hur kan kontorsproduktivitet utvärderas?

Haynes (2007b) talar för ett skifte från att enbart utvärdera kontorsproduktivitet i kostnadsbesparingar, till att också utvärdera hur arbetsplatsen stödjer de anställda i arbetet. Trots detta rätt uppenbara skifte råder det en ovisshet om hur kontorsproduktivitet egentligen skall definieras. Enligt Moore (2009-03-11) är det upp till varje företag att göra sin egen definition av produktivitet.

En lämplig utgångspunkt för utvärdering är ett ramverk av Kampschroer (2007). Kampschroer (2007) refererar till en studie (WorkPlace 20-20), som arbetar utifrån ett ramverk för att länka samman organisatorisk prestation (*business*) med *bygganden*, samt hur *bygganden* i sin tur påverkar *beteenden*. Ramverket är för närvarande under prövning och utveckling på fallföretag och några klara slutsatser finns ännu inte. Däremot är de tre kategoriseringarna *business*, *beteende* och *byggnad* högst relevanta för denna studie.

En annan som också ser arbetsplatsens påverkan på produktiviteten som både kostnad och nytta är van der Voordt (2004). Inte bara kan ett flexibelt kontor utvärderas utifrån de kostnader och den nytta kontoret genererar utan också utifrån dolda kostnader, som kan undvikas genom rätt. Till exempel kan en investering i en ergonomisk bra stol innebära en extra kostnad för företaget på 4 000 SEK. Detta kan dock ställas i proportion till nyttan av att inte belastas med extra kostnader i samband med nersatt arbetsförmåga hos den anställde, och kanske kostnader om 10 000 SEK i frånvaro och sänkt produktivitet.

Kaczmarczyk (2002) ger ett annat förslag på hur både nytta och kostnader kan utvärderas. Han konstaterar att kontoret har gått ifrån att vara bara en byggnad till att vara en arbetsplats, och att FM-ansvariga nu står inför ett utvärderingsparadigm. Från att tidigare ha utvärderat hur bra de olika FM-tjänsterna är måste utvärderingarna nu länkas inte bara till byggnaderna utan också till det arbete som sker där. Kaczmarczyk (2002) föreslår tre olika sätt att mäta:

1. GSA:s kostnader-per-person-modell
2. Anställdas nöjdhet med arbetsplatsen
3. Produktivitets-återbetalningsmodell

GSA:s kostnadsmodell samlar upp alla kostnader för den anställde associerat med arbetsplatsen. Inte bara hyran utan också IT-kostnader och kostnader förknippade med alternativa arbetsmiljöer.

Anställdas nöjdhet med arbetsplatsen syftar till att genom att undersöka person-, byggnads- och verktygsrelaterade faktorer kvalitativt identifiera de mest kritiska åtgärdsområdena.

Produktivtets-återbetalningsmodellen kvantifierar intäkten eller besparingen av en investering i kontoret. Modellen är tänkt att användas för att hur mycket produktiviteten måste höjas för att investeringen ska betala tillbaka sig inom en viss tid, samt hur pass sannolikt detta utfall är.

När det gäller självutvärderingar av hur nöjda medarbetare är med sin arbetsplats råder det delade meningar. Haynes (2007c) menar att ingen utvärderingsmodell har fått universell acceptans men att utvärdera på nöjdhet är bättre än att inte utvärdera alls. Samtidigt är det viktigt att hålla isär brukarens uppfattning med kundnöjdhet (Tucker & Smith, 2008). En nöjd kund innebär nästan alltid att servicen är god, vilket i slutändan inbringar goda resultat. Att det finns ett starkt samband mellan brukarens uppfattning och hur nöjda kunderna är kan däremot inte förutsättas. Brukarens uppfattning är ett historiskt mått på hur nöjda de varit tidigare, men inte framåtriktat mot vad som behöver göras för att kunderna i sin tur ska vara nöjda även i fortsättningen.

Danielsson (2005) konstaterar vidare att aspekter som *hälsa* och *nöjdhet med arbetet* generellt också påverkar hur nöjda brukarna är med sin *arbetsplats*. Detta bör det därför justeras för i den typen av undersökningar. Hon konstaterar vidare att cellkontoret är det kontor som hamnar högst upp i undersökningen vid självutvärdering av kontorets påverkan på den upplevda hälsan. Detta menar hon är föga förvånande då cellkontoret generellt sätt omnämns som det bästa, från individens perspektiv.

Andra problem med att mäta nöjdhet och att använda sig av utvärderingar genom benchmarking kommer ur att *organisationers ekologi* varierar (Becker, 2007). Inget företag är det andra likt varför åtgärder i ett företag inte nödvändigtvis är de rätta för ett annat. Enligt Becker skiljer sig *organisationers ekologi* åt i faktorer såsom:

- Typ av industri
- Ålder på företaget och var företaget befinner sig på utvecklingskurvan
- Organisationens storlek
- Typ av tjänster företaget erbjuder (vilket har effekter på exempelvis kulturen)

Becker presenterar vidare fem designfaktorer som troligen kan öka den informella kommunikation, interaktionen och lärandet:

- *Eko-diversifiering*: Mer varierade arbetsmiljöer, innanför och utanför arbetsplatsen.
- *Spatial transparens*: Bättre möjligheter för medarbetare att observera beteendet hos andra och det arbete de utför.

ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

- *Neutrala zoner*: Mer avsett planerade, designande och användande av ”neutrala arbetsmiljöer”, som inte ägs av en specifik avdelning.
- *Rätt skala*: Skapa mindre arbetsmiljöer inom kontoret för rätt mängd, och rätt, medarbetare; samt se till att inte placera relaterade funktioner för långt isär.
- *Funktionell diskomfort*: Skapa från början diskomfortabla lösningar, såsom hot-desk eller långa avstånd till skrivare, för att på sikt öka möjligheterna för medarbetare att lära känna *fler* kollegor. Fler exempel är att koncentrera fikautrymmen till ett mindre antal, central placerade, oaser.

Även Moore (2009-03-11) uttrycker kritik mot att enbart utvärdera på brukarnöjdhet. Dessa mätvärden är ofta flyktiga och generaliserande, varför några specifika svar sällan fås. Då anser hon istället att det är bättre att mäta processer. Dessa är mer objektiva mätningar och fokuserar på direkt värdeskapande istället för på individens uppfattningar. Smidiga processer kan spara både tid och förenkla bland annat kommunikation. Miller (2007) har utvärderat hur processer kan effektiviseras genom att jämföra tre grupper. Grupp 1 fick ett nytt kontor men ingen träning i hur det skulle användas. Grupp 2 fick i sin tur både ett nytt kontor och utbildning i hur det skulle användas. Grupp 3 var en referensgrupp utan ändrade förutsättningar. Totalt deltog 1200 personer i studien och det visade sig att processcykler kunde kortas med 10,5% för grupp 2 medan motsvarande siffra var 5,5 % för grupp 1. Referensgruppens (grupp 3) processtider blev oförändrade. Totalt sett innebar det för grupp 2 en kostnadsbesparing på 15 000 USD årligen. Förkortningen i processtider kunde hänföras till att de nya flexibla kontoren underlättade snabbare beslutsfattande och ergonomisk träning hade positiva effekter på processtiderna.

4. Utveckling av modell

I detta kapitel presenteras en modell för hur en kontorsmiljö kan utvärderas. Denna modell har sedan testats praktiskt på ett fallföretag. I linje med det abduktiva angreppssätt vi valt är modellen i detta stadium inte ”färdig”, utan ansatsen har varit att först testa modellen praktiskt och därefter vidareutveckla den efter de resultat som framkommit. Skapandet beskrivs i de följande avsnitten.

4.1 En modell utifrån tre definitioner

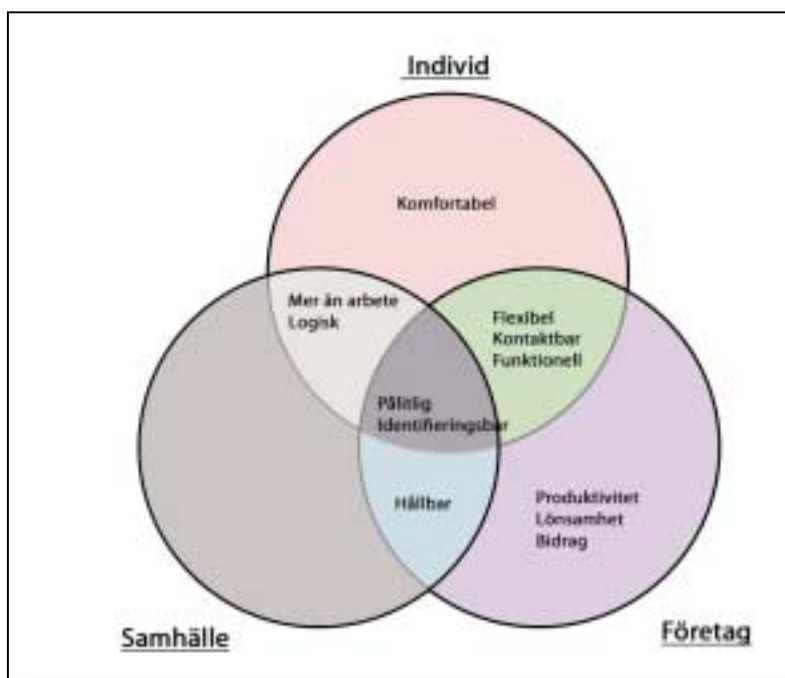
I ett första steg togs utgångspunkt i tre olika definitioner av ett bra kontor:

1. Svenska *Arbetsmiljöverket*
2. Brittiska *Commission for Architecture and the Built Environment (CABE)*
3. Amerikanska *General Service Administration (GSA)*

Under litteraturstudien upptäckte vi att det ofta refereras till CABE och GSA. Dessa är på intet sätt de enda definitionerna som finns, men de olikheter de har illustrerar på ett bra sätt komplexiteten i att utvärdera kontorsmiljöer. Vidare har också en svensk definition använts som ger en tredje infallsvinkel på kontorsmiljöer.

Intressant med dessa tre definitioner är att de upplevs representera olika intressenter. Den amerikanska definitionen representerar i huvudsak företagets perspektiv, det vill säga att produktivitet är i centrum medan individens krav är mera underordnade. Den brittiska definitionen tar istället samhällets intressen till vara genom att fokusera på att kontorsmiljön också ska bidra till samhället ur olika avseenden. Slutligen så representerar den svenska definitionen mera individens krav och behov i en kontorsmiljö. Emellertid finns inte bara skillnader mellan de tre olika definitionerna utan också likheter. Det medförde att en del attribut¹ återfinns hos mer än en intressent. Därför passar det bra att genom ett Venn-diagram illustrera resultatet:

¹ Faktorer som kontorsmiljöer kan utvärderas på.



Figur 9 Modell med tio dimensioner för att beskriva ett bra kontor

Nedan följer en utveckling av respektive attribut. Notera att attributen presenteras utan inbördes ordning:

1. *Hållbar* - Arbetsplatsen skall vara miljöeffektiv i såväl projektering som drift och vara avsedd för långsiktigt bruk som tillvaratar samhälleliga intressen.
2. *Pålitlig* - Arbetsplatsen skall vara pålitlig ur ett perspektiv avseende säkerhet och trygghet. Vidare skall arbetsplatsen vara pålitlig i drift, ur både ett samhälleligt perspektiv och ett affärsmässigt perspektiv (produktionen skall exempelvis vara pålitlig med få stopp etc.).
3. *Mer än arbete* - Arbetsplatsen skall stå för mer än arbete, den skall innehålla individuellt stimuli samt bidra till det lokala utbudet gentemot sina invånare.
4. *Logisk* - Arbetsplatsen skall ha en logisk geografisk lokalisering i samhället och en logisk utformning inom området. Med logisk avses: lätt att nå, lätt att tolka och röra sig i.
5. *Identifierbar* - Arbetsplatsen ska vara utformad med en unik familjär karaktär, image och affärsidentitet som möjliggör en samlad känsla av stolthet, mening och engagemang.
6. *Flexibel* - Arbetsplatsen skall vara flexibel i den meningen att den kan anpassas för organisatoriska förändringar.
7. *Kontaktbar* - Arbetsplatsen skall möjliggöra all kommunikation. Detta skall gälla för både arbetsplatsen "på plats" (egna platser, grupprum etc.) och "mobilt" (hemma, resande, kundmöten etc.)

ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

8. *Funktionell* – Arbetsplatsen ska vara designad för att möta de funktionella kraven som ställs utifrån det arbete som ska utföras, utan att begränsa den individuella tillgången på till exempel avskildhet, dagsljus eller estetik.
9. *Bidragande* – Arbetsplatsen skall vara så utformad att den bidrar till verksamhetens produktivitet, snarare än tvärt om, och kärnverksamhetens lönsamhet.
10. *Komfortabel* - Arbetsplatsen skall utgöras av services, system och komponenter som tillåter medarbetarna att justera exempelvis värme, ljus, akustik och möbler till att möta personliga komfortkrav.

Sammantaget resulterade detta grepp i en modell med attribut för att utvärdera en kontorsmiljö. Detta angreppssätt har varit strikt teoretiskt, varför vi också valt att komplettera modellutvecklingen med en praktisk behovsanalys.

4.2 Behovsanalys

Ambitionen var att utifrån de tre olika perspektiven ovan specificera de *funktioner* en arbetsplats måste ha för att kunna uppfylla för att stilla intressentens *behov*. Detta avsnitt är därför uppbyggt på en *funktionsanalys*, där vi identifierade intressenternas huvudbehov i ett första steg, dess delbehov i ett andra och de nödvändiga funktionerna i ett tredje (Landqvist, 1994).

Intressent	Huvudbehov	Delbehov	Funktion	Attribut
Samhälle	<i>bidra</i>	God design God image	Logisk utformning och placering. Förenlig med samhällets värderingar.	<i>Logisk</i> <i>Identifierbar</i> <i>Mer än arbete</i>
Företag	<i>produktivitet</i>	Hållbart utvecklad och driven Säker	Inte belasta samhällets resurser. Inte utgöra fara för individ och samhälle.	<i>Hållbar</i> <i>Säker</i>
Individ	<i>tillfredställelse</i>	Flexibilitet Kvalitet Kostnad Hastighet Pålitlighet	Fysiskt flexibel. Tillfredställande, Konkurrensmässig. Rätt servicenivå till bäst pris. Logisk, skall inte hindra produktionen. Lätt att underhålla, låg sjukfrånvaro.	<i>Flexibel</i> <i>Attraktiv</i> <i>Funktionell</i> <i>Ekonomisk</i> <i>Smart</i> <i>Driftsäker</i>
		Kroppsliga behov Trygghet Gemenskap och tillgivenhet Uppskattning Självförverkligande	Hygien, komfort, näring, funktion. Säkerhet. Social trygghet, stolthet, identifiering. Delaktighet, anpassbar (flexibel). Stimulerande, kreativ, mer än arbete.	<i>Funktionell</i> <i>Säker</i> <i>Identifierbar</i> <i>Anpassbar</i> <i>Stimulerande</i>

Figur 10 Modell för ett bra kontor efter behovsanalys

- Samhälle – Vi tror att samhällets huvudbehov är att arbetsplatsen skall *bidra*, det vill säga tillföra något ur ett totalkostnadsperspektiv såväl som estetiskt och etiskt. För att definiera samhällets delbehov tog vi inspiration av skriften ”Better places to work” av CABE (2005) samt vår egen erfarenhet.
- Företag – Vi tror att företagets huvudbehov är att arbetsplatsen skall *vara produktiv*, det vill säga ha en positiv effekt på såväl produktionens kvantitet som kvalitet. För att bryta ner huvudbehovet till delbehov använde vi oss av de fem produktionsfaktorerna Flexibilitet, Kvalitet, Kostnad, Hastighet och Pålitlighet (Slack, 1999).

ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

- Individ – Vi tror att individens huvudbehov är att arbetsplatsen skall *ge tillfredsställelse*, det vill säga tillgodose individens behov. För att identifiera delbehoven lät vi oss inspireras av Maslows klassiska behovstrappa.

Behovsanalysen är annorlunda till sin natur på så vis att den angriper problematiken från andra hållet jämfört med en modell som utvecklas ur litteraturstudier. Behoven kan naturligtvis ifrågasättas men i grunden ger de en heltäckande bild över de olika intressenternas behov varför de lämpar sig väl. Även om det finns andra lämpliga utgångspunkter ger dessa utifrån litteraturen en bra bild.

4.3 EBK-modellen

Modellen i 4.1 och behovsanalysen i 4.2 sätts i detta avsnitt samman till en samlad modell, kallad EBK-modellen (En Bra Kontorsmiljö), för att utvärdera kontorsmiljöer både teoretiskt och praktiskt.

Samhälle	
Logisk	Ligger arbetsplatsen rätt geografiskt ur ett samhällsplaneringsperspektiv? Är arbetsplatsens design förenlig med den lokala miljön?
Identifierbar	Representerar arbetsplatsens design samhällets värderingar?
Mer än arbete	Erbjuder arbetsplatsens design något mer än bara arbete?
Hållbar	I vilken utsträckning upplevs arbetsplatsen vara hållbart utvecklad och driven?
Säker	I vilken utsträckning upplevs arbetsplatsens säkerhet vara tillräcklig?
Företag	
Flexibel	I vilken utsträckning utgör arbetsplatsdesignen ett hinder för organisatoriska förändringar? Bidrar arbetsplatsens grad av flexibilitet till den övergripande produktiviteten?
Attraktiv	Vad är arbetsplatsens relativa förmåga att inspirera medarbetarna till bättre prestationer? Hur attraktiv är arbetsplatsen för ny arbetskraft relativt konkurrerande företag? I vilken utsträckning bidrar arbetsplatsdesignen till vår image?
Funktionell	I vilken utsträckning är arbetsplatsen designad för det arbete som skall utföras?
Ekonomisk	Är arbetsplatsen kostnadseffektiv? Erbjuds rätt servicenivå till rätt pris?
Smart	Är arbetsplatsen logiskt designad? I vilken utsträckning bidrar infrastrukturen till produktiviteten?
Driftsäker	Har arbetsplatsen en positiv inverkan på den övergripande driftsäkerheten?
Individ	
Funktionell	I vilken utsträckning tillgodoser arbetsplatsen kroppsliga behov såsom hygien och näring? I vilken utsträckning tillgodoses behov av komfort i form av ljus, ljud, värme och ergonomi? I vilken utsträckning är arbetsplatsen designad för det arbete som utförs?
Säker	Känner du dig säker på arbetsplatsen? (fysiskt och psykiskt)
Identifierbar	Känner du att arbetsplatsdesignen främjar social gemenskap på ett sätt som passar dig? Känns det som om arbetsplatsdesignen klär dig?
Anpassbar	I vilken utsträckning har du möjlighet att anpassa din arbetsplats? Hur pass delaktig tillåts du vara i arbetsplatsdesignen?
Stimulerande	I vilken utsträckning är din arbetsplatsdesign stimulerande och bidrar till din kreativitet? Representerar miljön något mer än arbete?

Figur 11 EBK-modellen

5. Tillämpning - Beskrivning av AB Tetra Pak Lund, *BuS*

I följande tre kapitel beskrivs tillämpningen av modellen på fallföretaget AB Tetra Pak i Lund. I det första kapitlet beskrivs här fallföretaget, i det andra presenteras utfallet som *Analys av data* och slutligen så presenteras i det tredje kapitlet ett antal åtgärdsförslag som är att betrakta som *Resultatet av utvärderingen*.

Nedan presenteras fallföretaget AB Tetra Pak Lund. Först generellt men sedan med fokus på dess för studien relevanta verksamhet, *BuS*. Detta görs dels för att beskriva förutsättningarna för tillämpningen av modellen, men också för att en utvärdering av en kontorsmiljö även är en utvärdering av de som utvecklar den. Det kan således vara relevant att ha en förståelse för hur utvecklingsarbetet bedrivs i den aktuella kontexten för att underlätta tolkningen av diskussionen av resultatet.

5.1 Bakgrund

Tetra Pak är ett av världens ledande företag inom process, förpackning och distribution av livsmedel med ca 20 850 anställda i mer än 150 länder. Tetra Paks Sverigebaserade bolag, AB Tetra Pak, har cirka 4 000 anställda. I Lund arbetar cirka 3 500 personer. Dessutom sysselsätts indirekt 7 000 personer inom svensk verkstads- och pappersindustri genom 350 underleverantörer.

Affärsenheten *Business Support* (*BuS*) ansvarar för fastigheter, avfallshantering, energiförsörjning, internt transporter, miljöstationer, kontorsmaterial, konferensservice med mera för Tetra Pak-bolag i Sverige.

Vad gäller *BuS* relation till moderföretaget AB Tetra Pak så har *BuS* på senare år strävat efter att utvärderas mer som en extern leverantör än som en intern affärsenhet. *BuS* har exempelvis lagt ut ca 30 % av sina funktioner på entreprenad samt ständigt försökt jämföra sin egen pris- och servicenivå mot andra FM-bolag. Detta för att säkerställa att AB Tetra Pak betalar rätt pris för rätt service som helhet, samt för att rättfärdiga *BuS* existens som bolag. Dock har *BuS* aldrig *helt* blivit en extern leverantör och ambitionen är inte heller att bli det (Svensson, 2009-04-14). Det är ett medvetet beslut från AB Tetra Paks sida att ändå sköta vissa saker internt. Det uppfattas exempelvis som mycket viktigt att receptionen är bemannad med AB Tetra Pak-anställda och inte av en extern leverantör.

Denna relation har medfört en intressant syn på *BuS* produkter. *BuS* har skapat ett kvartilsystem där produkter placeras in beroende på den önskade nivån på service och vad den nivån tillåts kosta. Exempelvis önskas nivån på receptionen vara mycket hög, samt att det får kosta lite extra (värdet värderas högre än kostnaden), medan andra funktioner ska vara "good enough" till lägsta möjliga pris (kostnaden värderas högre än värdet). Detta system får effekter på utvärderingssystem, såväl interna som vid jämförelser med andra bolag. För *BuS* vidkommande är systemet dock avgörande, inte minst som kommunikationsmedel mot beställaren – AB Tetra Pak. *Vad vill ni ha och vad vill ni betala?*

Från beställaren sida är det avgörande att BuS betraktar sig som en extern leverantör (Stålros, 2009-04-21). Principen av att AB Tetra Pak lika gärna skulle kunna använda sig av en annan leverantör är nyttig för relationen mellan BuS och AB Tetra Pak samt för BuS utveckling och servicenivå.

5.2 Strategi

Nedan redogör vi för BuS strategi för att uppnå målen med att bidra till kärnverksamheten i allmänhet, samt att överleva och utvecklas i synnerhet.

5.2.1 Strategiska förutsättningar

I en intervju med Rune Jonasson och Lars Hyllius (2009-04-15) angav de följande sju mål för verksamheten:

1. Det ska vara mycket attraktivt att arbeta på AB Tetra Pak
2. De ska dela med sig av sina kunskaper och nyanställda ska snabbt kunna lära sig av sina äldre kollegor
3. För detta är det viktigt att de är på arbetsplatsen och att arbetsplatsen är öppen så att kommunikation inte hindras
4. De ska kunna göra sitt bästa när de är på AB Tetra Pak
5. Miljön ska stimulera till utveckling
6. Arbetsplatserna ska vara flexibla och snabbt göras om utan avbrott i arbetet
7. Arbetsplatserna ska vara kostnadseffektiva. (BuS som helhet har som mål att likt specialister inom FM möjliggöra en årlig kostnadsbesparing för kunden på 5-10 %)

Vidare identifieras följande trender:

- Kontoret blir mer en mötesplats
- Behovet av olika typer av arbetsplatser ökar
- Skräddarsydda kontor för respektive organisation
- Kravet på flexibilitet ökar
- Kravet ökar på effektiva arbetsplatser
- Minskad yta per arbetsplats.

5.2.2 Mål för arbetsplatsutformning

I broschyren ”Så här genomför vi flytt- och byggprojekt” står det att läsa att Business Support skall göra ”Största möjliga nytta” samt följande underpunkter:

- Vi (BuS) genomför flytt- och byggprojekt med målsättningen: största möjliga nytta för våra olika verksamheter inom AB Tetra Pak.
- Vårt mål är att på bästa sätt tillhandahålla arbetsplatser och lokaler som stödjer och utvecklar nya innovativa och konkurrenskraftiga arbetssätt inom AB Tetra Pak.
- Rätt hanterat kan planering och genomförande av flytt- och byggprojekt stödja utvecklingen för AB Tetra Paks olika enheter.

ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

- Arbetsmiljöerna ska vara långsiktigt hållbara och valda lösningar flexibla för AB Tetra Paks skiftande behov.
- Komponenter och lösningar ska kunna återanvändas på plats eller användas i andra arbetsmiljöer inom AB Tetra Pak.

5.2.3 Verksamhetsstyrning

BuS har ett antal verktyg för att styra sin verksamhet, för att säkerställa att strategin har önskad effekt samt för att försöka uppskatta sin relativa förmåga jämte andra alternativ.

- BuS utvärderar sig årligen genom att undersöka hur nöjda klienter och brukare är. Detta genomförs med telefonintervjuer och elektroniska enkäter, som resulterar i Nöjd Brukarindex (NBI) och Nöjd Klientindex (NKI).
- Genom *Loggboken* har BuS registrerat hur mycket kostnader en specifik åtgärd har besparat en klient. Det är loggboken som sedan på årsbasis sammanfattas för att se om målet på en total besparing på 5-10 % har uppnåtts. (Lilja & Larsson, 2009-02-20)
- AB Tetra Pak ingår i ett rikstäckande Benchmark-program där flera andra stora företag som Ericsson och Astra Zeneca ingår. Främst jämförs kostnader, men under senare år har även den gemensamma utvecklingen i programmet gett givande resultat. Exempelvis håller man nu på att utveckla den gemensamma plattformen för jämförelser, främst vad gäller värdeskapande fenomen. (Rodan, 2009-03-02).
- Under en period på 2000-talet utvecklade BuS också ett *balanserat styrkort*, men det eroderade då det var för arbetskrävande. En huvudanledning till att arbetet med det *balanserade styrkortet* misslyckade var att BuS som verksamhet är för omfattande och komplex, arbetet med själva styrkortet blev helt enkelt för tidskrävande. (Strandberg, 2009-02-12).

5.3 Kontorsutveckling

Huvuddelen av materialet som presenteras i detta kapitel är direkt hämtat ur det interna verktyget "Bygglådan", som informerar om arbetet med ombyggnad och förändring av lokaler på AB Tetra Pak.

Kontorsutvecklingen inom BuS karaktäriseras av utvecklingsmetodiken "Verksamhetsanpassade arbetsplatser". Vidare finns även "Förutsättningar för kontorsutformningen" och ett antal "Riktlinjer och inspirationsunderlag".

5.3.1 Verksamhetsanpassade arbetsplatser

Utvecklingsmetodiken är designad för att hjälpa och stödja affärsenheter inom AB Tetra Pak i den förändringsprocess som behövs innan de utformar ett nytt kontor. För att åstadkomma ett förnyat och effektivare arbetssätt, samt en attraktiv arbetsplats, tar metodiken utgångspunkt i tre fokusområden:

1. Vilket är det bästa arbetssättet?

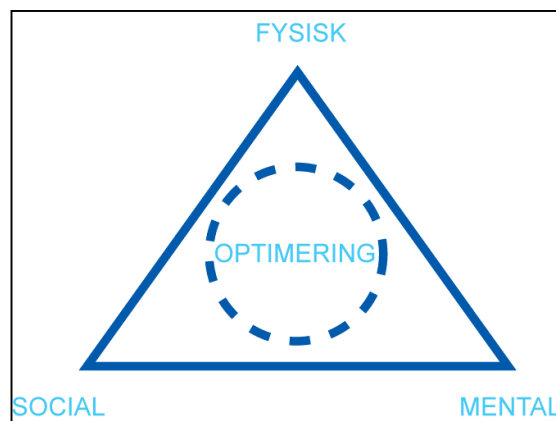
ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

2. Vad är de anställdas behov?
3. Vad är det som skapar framgång för verksamheten?

Med termen "Verksamhetsanpassade lokaler" avses:

- En lokal som stödjer verksamheten
- Flexibla lokaler
- Väl fungerande teknisk infrastruktur
- Yteffektiva kontorslösningar
- Funktionell kontorsmiljö och möblering – där alla arbetsuppgifter kan utföras på optimalt sätt
- Trivsamt miljö, som stimulerar till verksamhetsutveckling
- Lokaler som förstärker AB Tetra Paks image – ett kontor att vara stolt över.

Med målet att hitta den optimala lösningen kretsar förändringsprocessen kring såväl mental, social som fysisk förändring.



Figur 12 Förändringsprocessen (Hyllius, 2009)

Själva metodiken och processen är upplagd enligt flödesschemat nedan, med en utveckling av vad som genomförs i respektive steg:



Figur 13 Projektupplägg och genomförande (Hyllius, 2009)

1. *Definiera projekt* – Nulägesanalys, Kartläggning av behov, Formulering av mål, Grov kalkyl och Förankring.
2. *Ta fram förslag* – Verksamhetsanalys, Arbeta fram alternativ, Välj alternativ, skapa Förståelse, skapa Förankring, skapa Delaktighet, Projektbeskrivning, Ta fram en förfinad kalkyl.

3. *Planera projekt* – Projektering, Val av detaljlösningar, Temporära arbetsplatser, Upphandling, Avtal med kund.
4. *Samordna genomförande* – Utforma kontoret enligt planering, Anpassa arbets sätt till de nya lokalerna, Upprätta flyttplan, Etablera husråd.
5. *Säkerställa inflyttning* – Inflyttning, Utvärdering, Utbildning, Slutbesiktning, Överlämning av arbetsplats och driftinstruktioner.
6. *Följa upp och avsluta projekt* – Utvärdering, Uppföljning av utvärdering, Kontinuerlig uppföljning, Säkerställning av service och underhåll av huset.

5.3.2 Förutsättningar för kontorsutformningen

Nedan presenteras vilka lösningar BuS erbjuder för att skapa ett ”verksamhetsanpassat kontor”. Lösningarna kategoriseras under funktioner för den enskilda arbetsplatsen, för spontana eller planerade möten samt för service.

Den enskilda arbetsplatsen

AB Tetra Paks mål är att skapa en verksamhetsanpassad arbetsplats med flexibla arbetsorienterade lösningar. Målet är att öka de anställdas möjlighet att integrera med varandra och dela på alla arbetsytor. För att skapa en sådan miljö måste det finnas en balans i fördelningen av t.ex. fokusrum, mötesrum och öppna ytor. Nedan presenteras de olika platser som den enskilde individen kan välja att arbeta vid.

Öppen arbetsmiljö - En öppen arbetsmiljö är en yta med plats för flera arbetsplatser där den interna kommunikationen sker i eller i anslutning till arbetsplatserna. En öppen arbetsmiljö används då man vill uppnå korta informationsvägar och bra kontakt mellan medarbetarna. Riktvärdet för AB Tetra Pak är 15 m²/anställd men det kan variera beroende på lokaldisposition och funktion. Akustiken i en öppen arbetsmiljö är mycket viktig för att hålla nere den allmänna ljudnivån. Den öppna arbetsmiljön ska lätt kunna ändras och anpassas till kontinuerliga förändringar i verksamheten, helst utan driftsafbrott. För att en öppen arbetsmiljö ska fungera som det är tänkt måste det finnas flera olika funktioner i direkt anslutning till arbetsplatsen, allt från fokusrum och samtalsrum till kontorsmaskinrum och samlingsplatser.

Tillfällig arbetsplats - En tillfällig arbetsplats är fullt teknisk utrustad med el och nätverksuttag men är främst tänkt för personal som snabbt behöver en arbetsyta och ska inte användas som en permanent arbetsplats.

Fokusrum - Ett fokusrum är ett rum för 1 person, vanligen ca 4 m²stort. Syftet med ett fokusrum är att det ska kunna fungera som en icke personlig arbetsplats för en till två personer som behöver kunna arbeta fokuserat under kortare stunder. Ett riktvärde för AB Tetra Pak är 1 fokusrum på 10 medarbetare. Genom att sätta sig i fokusrummet visar man tydligt att man vill vara ostörd i sitt arbete. För att ändå behålla kontakten med resten av kontoret kan man med fördel använda glaspartier.

Telehytt - Telefonhytten är en form av fokusrum men något mindre och enbart anpassat till en person. Den är en viktig del i det öppna kontorslandskapet och ska

ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

användas vid telefonsamtal för att undvika att störa sina medarbetare. Av sekretess är det även viktigt att anställda har tillgång till en telefonhytt. Ett riktvärde för AB Tetra Pak är 1 telehytt på 10 medarbetare.

Läshörna - I läshörnan samlas all litteratur och tidskrifter som kan vara av allmänt intresse för verksamheten och anställda. Hit ska man kunna gå om man behöver byte av arbetsmiljö eller söka efter information och inspiration. Läshörnan ska vara en lättanvänd miljö som är centralt placerad i kontoret, kanske i anslutning till fikaplatsen.

Mötesplatsen

Nedan presenteras de olika mötesplatser som finns i utbudet. Observera att rekommendationer av hur många anställda det skall gå per ett speciellt rum är ett riktvärde. Vid projektering görs naturligtvis en avvägning av hur många medarbetare som skall dela på en *blandning* av rum.

Konferensrum - Ett konferensrum är ett rum som används för större möten, dvs. för mer än 8 personer. Eventuellt kan ett konferensrum förses med bord som medger flera olika möbleringsalternativ för olika mötestyper. Nyckeltal för AB Tetra Pak: 1 konferensrum per 35 medarbetare.

Mötesrum - Ett mötesrum är ett avskilt rum med plats för 4-8 personer. Mötesrummet används i öppna arbetsmiljöer för möten som kräver möjlighet att hålla presentationer och mer formella genomgångar. Glaspartier mot det övriga kontoret för att främja kontakt är naturliga i ett mötesrum, dock ska det finnas möjlighet att skärma av glasytorna för olika behov. Nyckeltal för AB Tetra Pak: 1 mötesrum per 20 medarbetare.

Samlingsplats - Samlingsplatsen fungerar som en naturlig mötesplats i kontoret dit medarbetarna går för att ta en paus från arbetet. Här kan finnas kaffemaskin, vattenautomat, återvinningskärl och kanske även en läshörna. Eftersom anställda ofta går hit bör samlingsplatsen vara centralt placerad, samtidigt som den ska vara ljudavskärmd för att inte störa omgivande arbetsplatser. Till samlingsplatsen kommer personalen ofta, vilket skapar både sociala och informella möten som är nödvändiga för att arbetsplatsen ska fungera som en helhet.

Samtalsrum - Ett samtalsrum är ett rum ca 4 m² där 1-3 personer kan stänga om sig för att bekvämt sitta ner och samtala. Ofta består möbleringen av 1-3 bekväma stolar och ett mindre bord där bordsskivan är belyst. Samtalsrummet används som komplement till öppna arbetsmiljöer när man behöver en avskild plats för huvudsakligen möten och samtal. Nyckeltal för AB Tetra Pak: 1 samtalsrum per 15 medarbetare.

Specialrum - Specialrum är särskilt anpassade för att stödja en viss projekthanterings-, arbets- eller planeringsmetodik. Oftast används de för projekt som löper över längre tid och som kräver att rummen är anpassade för att stödja en specifik processmetod.

Spontana mötesplatser - Spontana mötesplatser är de ytor där den dagliga oplanerade kommunikationen sker. Platser där spontana möten kan ske är t.ex. interna mötesplatser, kommunikationsytor och andra gemensamma kontorsytor. Kontorets interna kommunikationsyta är en nödvändig yta för att kunna nå alla funktioner och arbetsplatser inom kontoret. En intern mötesplats ska tydligt visa att här kan man stanna till för spontana möten eller diskussioner.

5.3.3 Riktlinjer och inspirationsunderlag

Riktlinjer

För att skapa en tydlig profilering, har AB Tetra Pak tagit fram riktlinjer för hantering av frågor av betydande vikt. *Policies* och *Procedures* är regler som samtliga anställda på AB Tetra Pak skall följa. Det finns idag från Bygglådan länkar till följande *Policies* och *Procedures*:

- ”Planning of premises, construction policy”
- “Environmental policy”
- “Security policy”
- “Office furniture procedure”
- “SAO (Säkerhet, Arbetsmiljö, Ordning) – föreskrifter”
- ”Yttre miljö procedur”
- ”El-ansvar procedur”
- ”Fotograferings procedur”
- ”Besöksprocedur”

Vidare håller även ett ”Profilprogram” på att bearbetas. Programmet kommer att innehålla riktlinjer för ute- och inomhusmiljöer vid val av färg, material, skyltar och profilkomponenter.

Det går även att hitta följande motivation till varför AB Tetra Pak vill ha öppen planlösning:

- Förbättrar och förstärker kommunikationen
- Snabbare kunskapsöverföring
- Stimulerar till samarbete och teamarbeten
- Underlätta lära känna varandra
- Yteffektivt – vinst både miljömässigt och ekonomiskt
- Flexibelt – lätt att flytta

Inspirationsunderlag

I Bygglådan finns slutligen även en del inspirationsunderlag, vars struktur är relevant att presentera. Underlaget är kategoriserat och sammanfattade enligt följande.

Färg & Form - Olika färger påverkar oss på olika sätt. En glad färg på en framträdande yta kan liva upp hela kontoret. Genom att arbeta med varierande mjuka och hårda former skapar man en spännande miljö. Det kan räcka med en rund matta i ett annars fyrkantigt rum för att få en stor variation.

ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

Arbetsplatsen - Arbetsplatsen ska ses som ett verktyg som ska stödja och passa för de uppgifter som varje enskild medarbetare dagligen utför. Möjligheten att variera arbetsplatsen är väsentlig, där variationen kan bestå i både olika placeringar i arbetsmiljön och i variation av funktion i själva arbetsplatsen.

Layout & Planlösningar - Att arbeta fram en layout för en arbetsmiljö handlar om att låta verksamheten fungera på ett optimalt sätt med hjälp av skilda funktioner i olika delar av lokalen. En bra layout kan både skapa en kreativ miljö och underlätta arbetet på kontoret. Ett tecken på detta är att arbetet i lokalen känns enkelt och naturligt.

Kommunikation - Det är viktigt att alla medarbetare lätt ska kunna få kontakt med sina kollegor. Arbetsmiljön kan formges för att medvetet underlätta detta. Med öppna miljöer som erbjuder en större överblick ökar också den mänskliga kontakten. Enbart öppenhet löser däremot inte alla problem med kommunikation – en viktig del i att kommunicera är att kunna välja när man vill få kontakt med sina kollegor. Ibland måste man kanske kompromissa och ordna med akustisk avskärmning för att ordna arbetsro. Variation är också ett nyckelord.

5.3.4 Riktlinjer för ständiga förbättringar

Arbetet med ständiga förbättringar sker i huvudsak genom BuS "Pitch-modell", där klientansvarig tillsammans med respektive klient tar ett helhetsgrepp på BuS leverans av FM-tjänster. Ambitionen är att man tillsammans kan forma den mest effektiva leveransen, till det bästa priset. Denna process utförs årligen. (Lilja & Larsson, 2009-02-20)

För att löpande följa upp och utveckla kontoren rekommenderar BuS starkt att affärsenheterna har så kallade *husråd*. Deras uppgift är att samla in och genomdriva förbättringsarbete i kontorsmiljöerna efter brukarnas önskemål (Hyllius, 2009-02-18). Under senare tid har även BuS implementerat en förändring som innebär att varje husråd skall ha en representant ifrån BuS som snabbt kan snappa upp och ta ansvar för förändringsförslag.

6. Tillämpning – Analys av data från utvärderingen

I detta kapitel presenteras insamlad data från utvärderingen av AB Tetra Pak. Materialet baseras på 25 kvalitativa intervjuer med anställda på AB Tetra Pak samt 5 fokusgrupper på Lunds Universitet. Kapitlet har fem avsnitt som kategoriserar data utifrån olika utgångspunkter:

- 6.1 Presentation av anpassat intervjuunderlag
- 6.2 Sammanställning av data utifrån intervjuunderlaget
- 6.3 Sammanställning av data utifrån respektive kontor
- 6.4 Sammanställning av nästa generations krav och förväntningar
- 6.5 Övriga resultat

6.1 Presentation av anpassat intervjuunderlag

Det första steget i tillämpningen är att anpassa modellen efter den aktuella kontexten. Denna anpassning bestod i huvudsak av två moment. Det första vi gjorde var att avgränsa användningen av modellen till *företagets* perspektiv då detta handlar om ekonomi, teknik och management vilket ligger i linje med vår utbildning och vårt kompetensområde. För att utreda *individens* perspektiv krävs kompetens inom till exempel miljöpsykologi, och är fokus att utvärdera kontorsmiljöer ifrån *samhällets* perspektiv krävs kompetens inom socialpsykologi och nationalekonomi.

Därefter anpassade vi frågorna till Tetra Pak genom testintervjuer och diskussion med berörda parter. Detta resulterade i ett intervjuunderlag som presenteras i Bilaga 1.

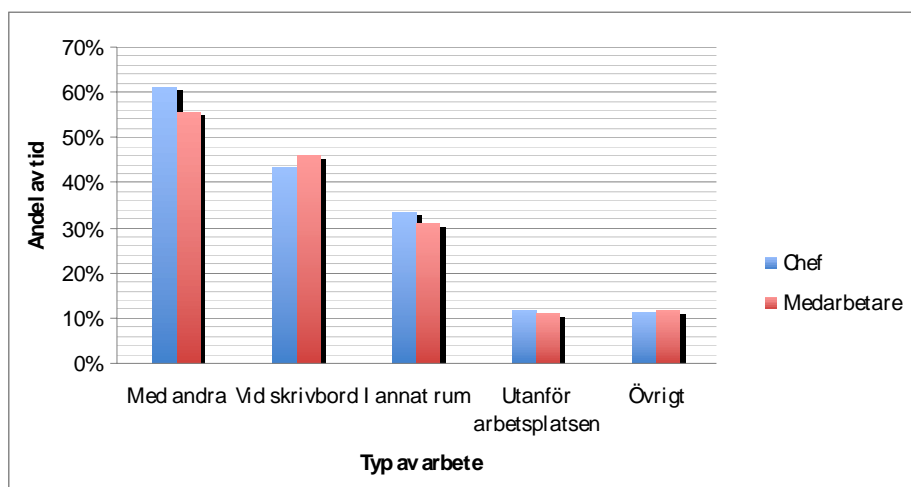
6.2 Sammanställning av data utifrån intervjuunderlaget

Generellt kan det sägas om materialet att:

- *Chefer* är överlag mer positiva än medarbetare till nivån på kontoren. Chefer är vidare mer positivt inställd till policys. Vidare har chefer genomgående färre synpunkter på detaljer.
- Det inte går att härleda några direkta skillnader mellan *män och kvinnor*, annat än det som är direkt relaterat till det faktum att det finns fler manliga chefer än kvinnliga bland de intervjuade.
- Det går inte att härleda några direkta skillnader mellan *nya medarbetare och de som arbetet länge* på AB Tetra Pak annat än det som är direkt relaterat till det faktum att fler av de som varit många år på Tetra Pak är chefer.

Vidare skiljer sig svaren åt beroende på hur personer jobbar. Figur 15 visar sammanställningen över var chefer och medarbetare spenderar sin tid.

ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

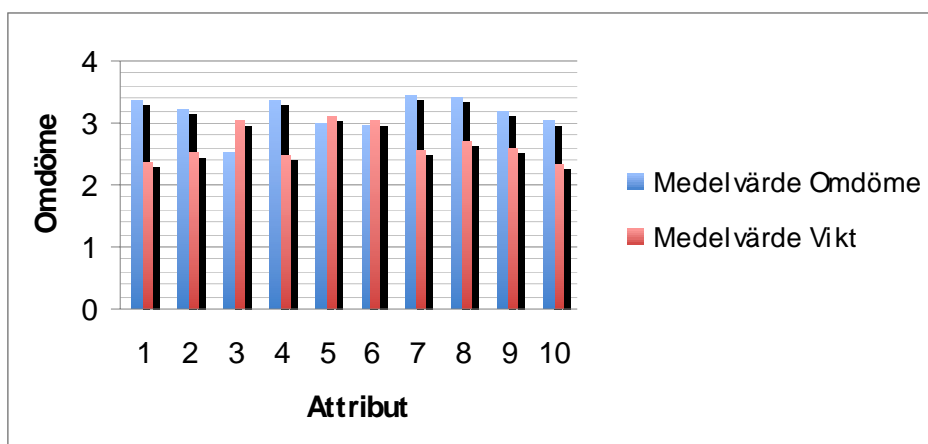


(i %)	Med andra	Vid skrivbord	I annat rum	Utanför arbetsplatsen	Övrigt
Chef	61,1	43,4	33,7	11,9	11,3
Medarbetare	55,8	45,9	31,1	11,2	11,8

Figur 14 Fördelning över hur mycket man jobbar med andra, samt var man arbetar.

Större skillnader finns mellan de olika kontoren vilket vi återkommer till i avsnitt 6.2. Generellt sätt jobbar man merparten av sin tid med andra och över 30 % av arbetet sker i andra rum, till exempel mötesrum.

Figur 16 är en sammanställning av omdömet och hur viktigt respektive fråga är för fallföretaget. Generellt sätt har de flesta frågor ett omdöme på över tre vilket innebär att de intervjuade är positiva till kontorsmiljöerna.



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Medel Betyg	3,4	3,2	2,5	3,4	3,0	3,0	3,5	3,4	3,2	3,1
Medelvärde Vikt	2,4	2,5	3,0	2,5	3,1	3,0	2,6	2,7	2,6	2,4

Figur 15 Sammanställning över hur bra och hur viktiga de tio attributen är

ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

Enligt intervjuunderlaget var de 10 frågorna, eller attributen, följande:

1. Är arbetsplatsen attraktiv för ny arbetskraft?
2. Är arbetsplatsen attraktiv för kunder?
3. Är arbetsplatsen anpassad till olika personliga behov?
4. Är arbetsplatsen flexibel i sin utformning?
5. Är arbetsmiljön tillräckligt anpassbar på individuell nivå?
6. Stimulerar arbetsmiljön kreativitet och problemlösning?
7. Bidrar arbetsmiljön till motivationen för arbetet?
8. Är arbetsplatsens layout smart planerad?
9. Är arbetsplatsen smart utformad?
10. Är arbetsplatsen kostnadseffektiv?

Nedan presenteras resultatet från respektive fråga baserat på intervjuunderlaget för fallföretaget och fokusgrupperna. Följande data ingår i framställningen:

1. Anteckningar ifrån de 21 intervjuerna på AB Tetra Pak Lund.
2. Data ifrån de 21 intervjuerna på AB Tetra Pak Lund.
3. Anteckningar ifrån de 4 intervjuerna med nyanställda på AB Tetra Pak Lund.
4. Anteckningar ifrån de 5 fokusgrupperna med 21 studenter på Lunds Universitet.

I de fall det inte funnits några kommentarer av värde under fokusgrupper och intervjuer med nyanställda har denna rubrik utelämnats i sammanställningen. Inledningsvis utvecklas även respektive fråga för att ge läsaren en bättre förståelse för vad som menas, samt för att belysa på vilket sätt vi konsekvent beskrev frågorna för respondenterna under intervjuerna. Det kvantitativa datamaterialet ifrån den 21 intervjuerna har behandlats enligt följande förutsättningar:

- Ett betyg tolkas som positivt om medelvärdet överstiger 3.0, som klart positivt om det överstiger 3.5 och som negativt om det understiger 2.5.
- En vikt tolkas som viktigt om medelvärdet överstiger 2.0, mycket viktigt om det överstiger 3.0 samt mindre viktigt om det understiger 2.0.

Fokusgrupperna fick under sessionerna möjlighet att klassa ett antal faktorer att vara antingen "Avgörande", "Viktigt" eller "Bonus" i förhållande till deras inställning till en arbetsmiljö. (Exempelvis så klassades "bra ljus" som "Avgörande" av deltagarna).

6.2.1 Är arbetsplatsen attraktiv för ny arbetskraft?

Frågan söker en uppfattning om arbetsplatsen ger en positiv bild av arbetsgivaren gentemot ny arbetskraft, i detta fall främst de som söker sitt första arbete, och om arbetsplatsen motsvarar förväntningar och krav. Vidare efterfrågas även en uppfattning om hur pass viktig frågan om arbetsmiljö är, både generellt och relativt andra faktorer såsom arbetsuppgift, arbetskollor och lön.

Anteckningar ifrån de 21 intervjuerna på Tetra Pak Lund.

Den samlade uppfattningen är att arbetsplatsen konsekvent är modern och fräsch, vilket troligen ger ett positivt intryck. Arbetsplatsen representerar företagets värderingar och kultur på ett rättvist och bra sätt.

Data ifrån de 21 intervjuerna på Tetra Pak Lund.

- Betyg. Betyget är klart positivt (Medel 3.36)
- Vikt. Frågan är viktig till mycket viktig (Medel 2.35)

Anteckningar ifrån de 4 intervjuerna med nyanställda på Tetra Pak Lund.

Respondenterna var generellt sett svagt positiva men menar också att arbetsmiljön inte är särskilt viktig i början av karriären.

Anteckningar ifrån de 5 fokusgrupperna med 21 studenter på Lunds Universitet.

Den samlade uppfattningen var att arbetsmiljön inte är särskilt viktig vid första anställningen, men att den troligen blir viktigare en bit in i karriären.

6.2.2 Är arbetsplatsen attraktiv för kunder?

Frågan söker en uppfattning om arbetsplatsen ger en positiv bild av företaget som affärspartner, både gentemot såväl kunder som leverantörer, samt om den representerar företagets verksamhet och värderingar. Vidare söks också en uppfattning om hur viktig det är att arbetsplatsen uppfyller denna funktion.

Anteckningar ifrån de 21 intervjuerna på Tetra Pak Lund.

Respondenterna var väldigt konsekventa i sin åsikt om att Tetra Pak har hittat ”rätt nivå”. Arbetsplatserna karaktäriseras av ordning och reda, vilket upplevs som viktigt för kunderna. Vidare upplevs inte heller arbetsplatserna vara ”flådiga”² utan snarare gedigna och långsiktiga, vilket stämmer väl överens med företagets kultur och värderingar.

Data ifrån de 21 intervjuerna på Tetra Pak Lund.

- Betyg. Betyget är positivt (Medel 3.24)
- Vikt. Frågan är viktig till mycket viktig (Medel 2.52)

Anteckningar ifrån de 4 intervjuerna med nyanställda på Tetra Pak Lund.

Respondenterna var generellt sett positiva men från materialet är det svårt att dra några egentliga slutsatser, vilket kan förklaras med respondenternas begränsade erfarenhet av möten med externa kontakter.

6.2.3 Är arbetsmiljön anpassad till olika personliga behov för att möjliggöra koncentration och minimera psykisk stress?

Frågan söker en uppfattning om arbetsplatsen är planerad och utformad så att alla befintliga och tilltänkta medarbetares personliga behov av avskildhet och stimulans,

² ”Flådiga” – Skånsk slang som betyder ungefär ”överdådig” eller ”onödigt flott”.

ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

för att maximera koncentration, är tillgodosedda. Vidare söks en uppfattning om hur viktigt det är att arbetsplatsen uppfyller denna funktion.

Anteckningar ifrån de 21 intervjuerna på Tetra Pak Lund.

Det råder en entydig uppfattning om att det är svårt att koncentrera sig i öppna kontor, och att det är problem relaterade till ljud som är de tveklöst vanligaste. Vidare är personer som sitter mindre vid sitt skrivbord genomgående mer positiva till denna fråga än personer som sitter mer. Slutligen finns det en tydlig uppfattning om att du som medarbetare ändå kan påverka din situation om du verkligen vill.

Data ifrån de 21 intervjuerna på Tetra Pak Lund.

- Betyg. Betyget är negativt till positivt (Medel 2.52) Betyget är det lägsta i hela mängden.
- Vikt. Frågan är mycket viktig (Medel 3.05) Vikten är den näst högsta i hela mängden.
- Vidare kan ett tydligt negativt gap tolkas i denna fråga, dvs. det finns en uppfattning om att företaget måste bli bättre på just detta.

Anteckningar ifrån de 4 intervjuerna med nyanställda på Tetra Pak Lund.

Respondenterna tolkas vara något stressade över frågor som rör deras integritet. Detta är troligen en effekt av många faktorer men där arbetsmiljöfaktorer såsom ljud och utsatthet (att exempelvis sitta med ryggen till en gång) är tongivande.

Anteckningar ifrån de 5 fokusgrupperna med 21 studenter på Lunds Universitet.

Signifikant är att faktorn ”ljud” kom fram under alla fokusgrupper som något som kraftigt påverkar koncentrationen negativt. Vidare framgick det även tydligt att deltagarna förväntar sig att det finns olika arbetsmiljöer (tysta rum, mötesrum, arbetsplatser etc.) emellan vilka du kan välja löpande, beroende på aktuell arbetsuppgift.

6.2.4 Arbetsplatsens utformning och layout utgör *inte* ett hinder vid organisatoriska förändringar?

Frågan söker en uppfattning om arbetsplatsen är flexibel i den meningen att den inte utgör ett hinder vid förändringar. Tesen är att fysiska element alltid utgör ett hinder i någon mening, men att de kan planeras så att man som chef exempelvis inte drar sig för att flytta eller ta in medarbetare på grund av lokalernas tillkortakommanden. Vidare söks här även hur viktigt det är för ett företag att lokalerna är flexibla i detta avseende.

Anteckningar ifrån de 21 intervjuerna på Tetra Pak Lund.

Det förekom många positiva kommentarer kring att många av möblerna tillhör kontoren och inte medarbetarna, samt att alla skrivbord är likadana, vilket underlättar vid omflyttningar. Vidare ansåg de flesta att det hos dem gick att ta in fler medarbetare utan att behöva bygga ut. Många var även positiva till den flexibla konstruktionen som gör att det går snabbt att exempelvis bygga om mötesrum och

dylikt. Dock förekom även kommentarer om att ”det alltid ska byggas om”, vilket vittnar om en möjligen alltför flexibel konstruktion.

Data ifrån de 21 intervjuerna på Tetra Pak Lund.

- Betyg. Betyget är klart positivt (Medel 3.38)
- Vikt. Frågan är viktig till mycket viktig (Medel 2.48)
- Vidare kan ett tydligt positivt gap tolkas i denna fråga, dvs. det finns en uppfattning om att företaget möjligen är onödigt bra på detta.

6.2.5 Är arbetsmiljön tillräckligt anpassbar på individuell nivå?

Frågan söker en uppfattning om arbetsplatsen är tillräckligt anpassbar för att tillgodose personliga behov relaterade till ljud, ljus, värme och ergonomi. Centralt är begreppet *tillräckligt* då det ofta är självklart att en miljö inte kan vara exakt anpassad till allas personliga behov. Vidare söks även en uppfattning av hur viktigt det är att arbetsplatsen är anpassbar.

Anteckningar ifrån de 21 intervjuerna på Tetra Pak Lund.

Det finns en entydig uppfattning om att ergonomin är mycket bra, ibland till och med oväntat bra. Ett ofta påtalat exempel är det faktum att alla får välja en stol som passar perfekt. Ljuset uppfattas som bra och Värme generellt som tillräckligt bra. Ventilationen däremot, och även ljudet från densamma, uppfattas som bristfällig. Vidare uppfattas även ventilationen vara ett klagöämne i informella diskussioner, som tar tid och energi ifrån annat. Ljudet uppfattas slutligen som ett permanent problem och inget som enkelt kan åtgärdas. Ett konkret exempel är den många gånger bristfälliga ljuddämpningen mellan två rum, vilket gör att känsliga samtal läcker ut.

Data ifrån de 21 intervjuerna på Tetra Pak Lund.

- Betyg. Betyget är negativt till positivt (Medel 3.0)
- Vikt. Frågan är mycket viktig (Medel 3.1) Vikten är den högsta i hela mängden.
- Vidare kan ett negativt gap tolkas i denna fråga, dvs. det finns en uppfattning om att företaget måste bli bättre på just detta.

Anteckningar ifrån de 5 fokusgrupperna med 21 studenter på Lunds Universitet.

Signifikant är att faktorn ”bra ljud” och faktorn ”bra ljus” klassades som ”Avgörande” totalt sett.

6.2.6 Stimulerar arbetsmiljön kreativitet och problemlösning?

Frågan söker en uppfattning om arbetsplatsen är utformad och planerad så att den stödjer medarbetarnas kreativitet och deras förmåga att lösa problem. Med kreativitet avses den individuella och kollektiva förmågan att ”tänka nytt”. Med förmåga att lösa problem avses den individuella och kollektiva förmågan att snabbt ”släcka bränder”. Vidare söks även uppfattningen om hur viktigt det är att arbetsplatsen ska stimulera kreativitet och problemlösning.

Anteckningar ifrån de 21 intervjuerna på Tetra Pak Lund.

Det råder en generell uppfattning om att överhörningen i de öppna landskapen, samt närheten till medarbetare, stärker den individuella och kollektiva förmågan att lösa problem. Det är däremot svårare att dra generella slutsatser gällande kreativitet, då respondenternas tolkning av uttryckets innebörd varierar kraftigt. Materialet ger dock intrycket av att arbetsmiljön uppfattas som lite tråkig och inte särskilt stimulerande. Noterbart är också att det inte är alla som känner att kreativitet är speciellt viktigt i just deras arbete.

Data ifrån de 21 intervjuerna på Tetra Pak Lund.

- Betyg. Betyget är negativt till positivt (Medel 2.95)
- Vikt. Frågan är mycket viktig (Medel 3.05)
- Vidare kan ett negativt gap tolkas i denna fråga, dvs. det finns en uppfattning om att företaget måste bli bättre på just detta.

Anteckningar ifrån de 4 intervjuerna med nyanställda på Tetra Pak Lund.

Intrycket är inte särskilt positivt. Miljön uppfattas som tråkig och inte speciellt kreativt. Det råder en entydig inställning om att "närhet till kollegor" är mycket viktigt för en som är nyanställd, för att man ska komma snabbt in i arbetet och i gänget.

Anteckningar ifrån de 5 fokusgrupperna med 21 studenter på Lunds Universitet.

En slutsats som kan dras från fokusgrupperna var att arbetsmiljön ska stimulera kreativitet och förbättra problemlösningen. Frågan fick mycket utrymme under samtalen och både "närhet till kollegor" och "Whiteboards (kreativa verktyg)" rankades som "Viktigt".

6.2.7 Bidrar arbetsmiljön till motivationen för arbetet?

Frågan söker en uppfattning om arbetsmiljön i sig bidrar till medarbetarnas motivation för arbetet. Fråga har exemplifierats genom att respondenten har fått tänka efter hur denne känner för arbetsmiljön på väg till jobbet varje morgon. Vilken effekt har miljön på humöret? Vidare söks även en uppfattning om hur viktigt det är att just miljön bidrar till motivationen, relativt exempelvis lön och arbetsuppgift.

Anteckningar ifrån de 21 intervjuerna på Tetra Pak Lund.

Generellt sett råder det en mycket positiv inställning till denna fråga. Många hänvisar till att arbetsmiljöns utformning och planering har en väldigt positiv inverkan på det sociala umgänget, och därför även på motivationen för arbetet. Vidare råder det även en samlad uppfattning om att arbetsmiljön inte är särskilt viktig relativt andra faktorer och deras inverkan på motivationen.

Data ifrån de 21 intervjuerna på Tetra Pak Lund.

- Betyg. Betyget är mycket positivt (Medel 3.45) Betyget är det högsta i mängden.
- Vikt. Frågan är viktig till mycket viktig (Medel 2.57)

Anteckningar ifrån de 4 intervjuerna med nyanställda på Tetra Pak Lund.

Det är svårt att dra några starka slutsatser ifrån materialet i denna fråga, men det ger ett något mindre positivt intryck än det ifrån de mer seniora medarbetarna.

Anteckningar ifrån de 5 fokusgrupperna med 21 studenter på Lunds Universitet.

Frågan uppkom inte i någon större grad men det framgick att funktionen är viktig även om andra faktorer såsom kollegor och arbetsuppgifter är betydligt viktigare för motivationen.

6.2.8 Är arbetsplatsens layout smart planerad?

Frågan söker en uppfattning om arbetsplatsen är planerad på ett sådant sätt att du som medarbetare exempelvis inte drar dig för att göra något för att ”det ligger för långt bort” eller att du känner dig utanför arbetet då dina kollegor och projektdeltagare sitter någon annanstans. Med layout avses även var du är placerad i lokalen i förhållande till fönster och korridorer med mera, samt hur fokusrum är planerade och placerade. Vidare söks även en uppfattning om hur viktigt det är att arbetsplatsens layout är smart.

Anteckningar ifrån de 21 intervjuerna på Tetra Pak Lund.

Generellt är medarbetarna positiva till arbetsplatsernas layout. Det finns möjligen en genomgående kritik till fikarummens placering och planering. Vidare är möjligen balansen mellan fokusrum och allmänna ytor fel då många efterfrågar att just de allmänna ytorna ska konverteras till fokusrum och mötesrum.

Data ifrån de 21 intervjuerna på Tetra Pak Lund.

- Betyg. Betyget är mycket positivt (Medel 3.40)
- Vikt. Frågan är viktig till mycket viktig (Medel 2.71)

Anteckningar ifrån de 4 intervjuerna med nyanställda på Tetra Pak Lund.

Generellt är respondenterna positiva även om det förekommer viss kritik mot fikarummens placering och planering.

Anteckningar ifrån de 5 fokusgrupperna med 21 studenter på Lunds Universitet.

”Närhet till kollegor” fastslogs som ”Viktigt”. Det framgick även att fikarum och avslappningsrum måste vara smart utformade och planerade.

6.2.9 Är arbetsplatsen smart utformad?

Frågan söker en uppfattning om arbetsplatsen är genomtänkt utformad på detaljnivå, såsom möblemang och andra installationer. Frågan avser både den individuella arbetsplatsen och gemensamma utrymmen. Vidare söks även en uppfattning om det är viktigt att arbetsplatsen är smart utformad.

Anteckningar ifrån de 21 intervjuerna på Tetra Pak Lund.

Inställningen till frågan visar sig vara väldigt verksamhetsberoende. Medarbetare med stora behov av utrymme var mindre positiva än medarbetare med mindre behov. Generellt råder en uppfattning om att man idag i stort sett ”har allt i datorn”. Många

ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

vittnar om att de har tagit med sig fysiskt material, som de förvarar i sin hurts, men att de aldrig har någon användning för det. I stort sett alla är mycket nöjda med de tekniska installationerna, såsom datordockor och kabelkanaler.

Data ifrån de 21 intervjuerna på Tetra Pak Lund.

- Betyg. Betyget är positivt (Medel 3.19)
- Vikt. Frågan är viktig till mycket viktig (Medel 2.60)

6.2.10 Är arbetsplatsen kostnadseffektiv?

Frågan söker ett svar på om medarbetarna uppfattar de nya kontoren vara en "bra investering". Respondenterna har fått ställa den upplevda kostnaden för renoveringen mot den upplevda nöjdheten och den upplevda effekten på produktiviteten. Vidare söks en uppfattning på hur viktigt det är att arbetsplatsen är kostnadseffektiv. Då just vikten har uppfattats som svår att bedöma har vi konsekvent ställt frågan enligt följande:

- Om respondenten svarade "Helt Avgörande" så menade denne att företaget bör börja med en sträng budget och *sen* se vad som kan göras utifrån denna budget.
- Om respondenten svarade "Inte Viktigt" så menade denna att företaget bör börja utan budget och istället tillgodose alla önskemål för att maximera nöjdheten.

Anteckningar ifrån de 21 intervjuerna på Tetra Pak Lund.

Spridningen på omdömet var mycket stort. Detta till trots så drar vi slutsatsen att man generellt är positiv till investeringarna som har gjorts. Men det finns även tendenser till att man uppfattar vissa investeringar som onödiga, exempelvis genom att det byggs om för ofta.

Data ifrån de 21 intervjuerna på Tetra Pak Lund.

- Betyg. Betyget är positivt (Medel 3.05)
- Vikt. Frågan är viktig (Medel 2.35) Vikten är den lägsta i hela mängden.

6.3 Sammanställning av data utifrån respektive kontor

I följande avsnitt presenteras empiri utifrån vad som iakttagits i de olika kontoren. Dessa valdes ut beroende på grad av flexibilitet i kontoret och förlupen tid från förändring, för att se om kontorets karaktär ger något utslag på hur det upplevs.

	Nyligen ombyggt (< 12 mån)	Ej nyligen ombyggt (> 12 mån)
Inte flexibel	201 (juridik, patent)	ÖK, plan 2 (specialister, support)
Ganska flexibel	314-3 (utveckling)	314-2 (utveckling)
Flexibel	315 (miljö, besök, ledarskap)	110 (specialistingenjörer)

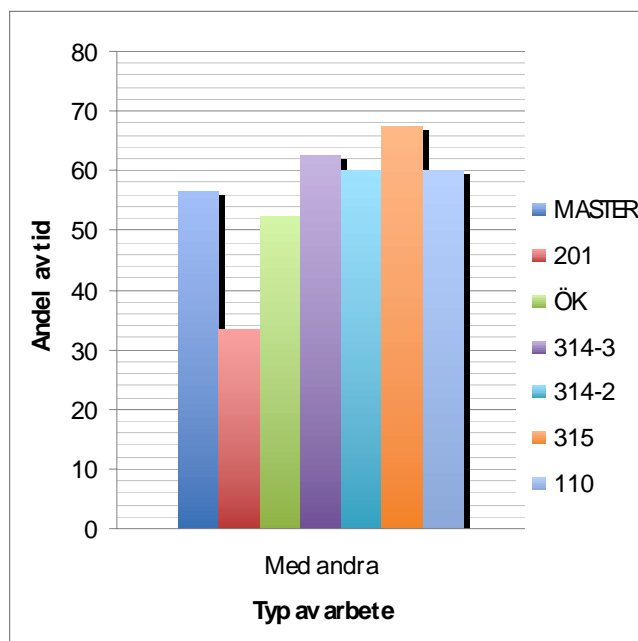
Figur 16 Kategoriseringen av de olika kontoren

ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

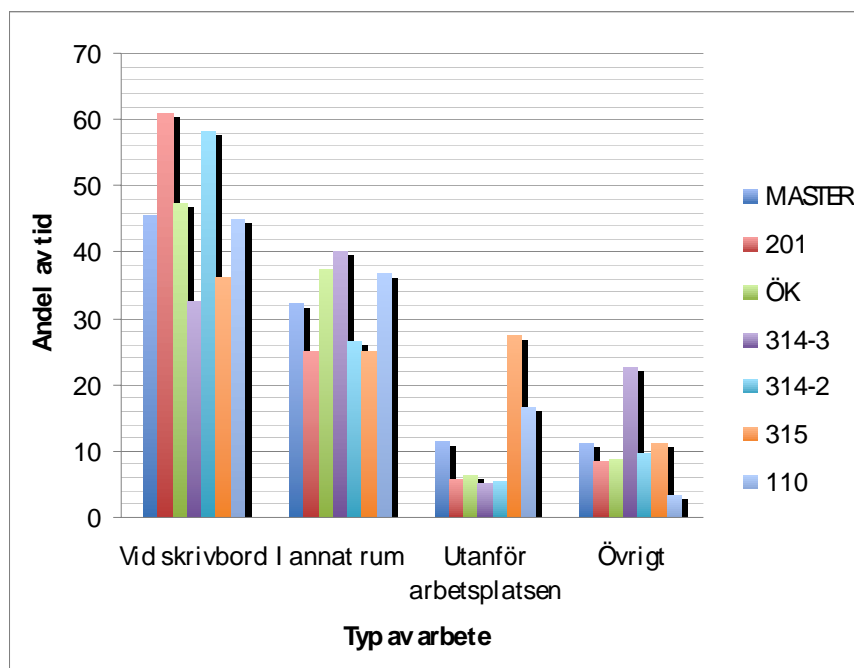
Ur materialet visar det sig också att det finns klara skillnader mellan var de anställda spenderar sin tid beroende på vilken typ av arbete de har. Till exempel arbetar de i 201 klart mer individuellt än de andra kontoren. 315 i sin tur arbetar mer utanför arbetsplatsen än något annat kontor. Följande generella slutsatser kan dras:

- Beslutsfattare och medarbetare i kontor som klassas som "Flexibel" är mest nöjda med sin kontorsmiljö, dem som klassas som "Ganska flexibel" är i mitten och dem som klassas som "Inte flexibel" är minst nöjda. Detta är i linje med Haynes (2008b) slutsatser om att medarbetare som arbetar med individuellt processarbete (ung. inte flexibel) är de som är mest negativa till kontorsmiljöns påverkan på deras produktivitet.
- Vad gäller förlupen tid sedan ombyggnad är det svårt att dra några intressanta slutsatser. Det är naturligt att medarbetare i nya kontor inte hinner vänja sig och anpassa sitt arbetssätt till nya förutsättningar på bara några månader. Gemensamt för de kontor som är mer än 12 månader ifrån en ombyggnad är att det fanns en hel del idéer om saker som inte har fungerat, samt hur de kan göras annorlunda.

Nedan illustreras en sammanställning av de profilfrågor respektive respondent fick svara på, avseende hur mycket de jobbar "med andra" samt "var de arbetar".



Figur 17 Andel arbetat tid "med andra" fördelat på respektive kontor.



Figur 18 Andel tid av "var man arbetar" fördelat på respektive kontor.

I de följande avsnitten presenteras de kontorsspecifika iakttagelser som gjorts.

6.3.1 Kontor 201 (icke flexibelt, nyligen renoverat)

Karaktär

Kontoret arbetar anmärkningsvärt mycket ensamma och har ett internt medelvärde som är hälften av den totala mängdens på "arbete med andra". De arbetar mer än medel "vid skrivbordet". De flyttade in i maj 2008 och är på gränsen till "ej nyligen renoverat".

Positivt

Det nya kontoret uppfattas som "smart" planerat. I övrigt är det inte mycket som uppfattas som positivt.

Negativt

Det nya kontoret har medfört sämre koncentrationsmöjligheter och en sämre "kvalitet" på arbetet. Kontoret har även för få rum, upplevs som trångt och icke arbetsuppgiftsanpassat.

Anmärkningsvärt

Medarbetarna upplever att de till viss del har blivit marginaliserade och oviktiga.

6.3.2 Kontor ÖK (icke flexibelt, ej nyligen renoverat)

Karaktär

De arbetar generellt sett mindre än medel utanför arbetsplatsen. Istället arbetar de mycket "vid skrivbordet". Kontoret har byggt om i etapper sedan 2000. De intervjuade har suttit i den aktuella konfigurationen i över 12 månader.

Positivt

Medarbetarna upplever att de har goda möjligheter att påverka sin situation och driva förändringar.

Negativt

Kontoret upplevs ha för få tysta rum. Vidare medför ljudproblematiken koncentrationssvårigheter. Uttalad önskan om ljuddämpande åtgärder såsom mer textilier och fler tysta rum. Kontoret upplevs inte vara arbetsuppgiftsanpassat.

Anmärkningsvärt

Det finns ett lågt förtroende för de som är ansvarig för den utveckling kontoret har haft. Det finns tendenser till avundsjuka mot andra kontor.

6.3.3 Kontor 314-3 (ganska flexibelt, nyligen renoverat)

Karaktär

De intervjuade arbetar mer än medel i "fokusrum och mötesrum" samt i "övriga utrymmen". De är samtidigt mindre än medel "vid skrivbordet" och "utanför arbetsplatsen". De arbetar mycket ihop med 314-2 och flyttade in i det nya kontoret i januari 2009.

Positivt

Överhörningen i det öppna landskapet uppfattas som positivt, liksom ljuset och layout. Vidare är även projektrummen mycket uppskattade. Slutligen upplevs processen vid kontorsutvecklingen ha varit mycket lyckosam.

Negativt

Själva arbetsplatserna (utformningen) upplevs som icke arbetsuppgiftsanpassad och misslyckad. Vidare är man inte nöjd med lösningen av fikarum och avslappningsområden. Man är inte nöjd med reglerna om "clean-desk" som upplevs omöjlig att efterleva, sätt till det arbete som utförs.

Anmärkningsvärt

Det är det enda kontoret i mängden där medarbetarnas personliga behov anses ok tillgodosedda. Det finns en tydlig känsla av att medarbetarna inte har hunnit "sätta sig" i sin nya miljö.

6.3.4 Kontor 314-2 (ganska flexibelt, ej nyligen renoverat)

Karaktär

De intervjuade arbetar mer än medel "vid skrivbordet" och dessutom mycket ihop med 314-3. De flyttade in i det nya kontoret i december 2007.

Positivt

Kontoret upplevs som luftigt, modernt och fräscht.

Negativt

Man är inte nöjd med "biblioteket", den öppna ytan i mitten av kontoret där all relevant litteratur ska vara samlad. Vidare är mötesrummen inte heller optimalt planerade och utvecklade, många rum används till något helt annat än vad de är avsedda till utan att nyanpassas. Man är inte heller nöjd med reglerna om "clean-desk" som upplevs omöjlig att efterleva, sätt till det arbete som utförs.

Anmärkningsvärt

Har till skillnad från grannarna i 314-3 "satt sig" i sitt kontor. Däremot råder det en osäkerhet om hur kontoret skall vidareutvecklas.

6.3.5 Kontor 315 (flexibelt, nyligen renoverat)

Karaktär

Tre affärsenheter delar på ett kontor utan direkt samarbete, men med liknande profil. Arbetar mer än medel "med andra" och "utanför arbetsplatsen". Flyttade in vid årsskiftet 2008/2009.

Positivt

Kontoret upplevs som modernt och fräscht. Man är mycket positiv till den höga grad av delaktighet som utvecklingsprocessen hade.

Negativt

Det nya kontoret har medfört koncentrationssvårigheter. Det finns en önskan om fler tysta rum och en generellt bättre ljudisolering. Vidare är man inte nöjd med fikarummet som "läcker" ljud ut i arbetsmiljön, samt är underutnyttjat.

Anmärkningsvärt

Man tycker att ombyggnationen har kostat "för mycket". Det är fortfarande smekmånad och barnsjukdomar.

6.3.6 Kontor 110 (flexibelt, ej nyligen renoverat)

Karaktär

Medarbetarna arbetar här med "hot-desk", där du inte får sitta på samma plats två dagar i rad utan måste byta. Det finns platser i öppet landskap och små tysta arbetsrum. De arbetar mindre än medel i "övriga utrymmen". Flyttade in i augusti 2005.

Positivt

Den disciplin som "hot-desk" har framkallat upplevs som positiv. Den flexibilitet systemet erbjuder, där du väljer arbetsplats efter dagens uppgift, uppfattas också som positiv. Slutligen är man mycket nöjd med processens delaktighet och medarbetarnas engagemang.

Negativt

Det finns ett behov av att utveckla kontorets samlingsområden och fikarum.

Anmärkningsvärt

Det tveklöst mest positiva kontoret i undersökningen.

6.4 Sammanställning nästa generations krav och förväntningar

En del av utvärderingen är även att blicka framåt och uppskatta kontorsmiljöns, och dess utvecklings, förhållande till framtida krav och förväntningar. Nedan sammanställs det empiriska underlaget om vilka karaktäristiska nästa generations medarbetare har. Först sammanfattas de åsikter medarbetarna på AB Tetra Pak har uttryckt varefter resultatet av liknande fråga i fokusgrupperna presenteras.

Vad tror medarbetarna på Tetra Pak?

Det finns två läger, de som anser att det finns påtagliga generationsskillnader och de som mer tror att det handlar om individuella skillnader oberoende av generation. Bland de förstnämnda märks följande:

- Det är viktigt för unga att ”allt fungerar”, man har inget tålamod för påverkbara ledtider.
- Den nya generationen har en större medvetenhet om arbetsmiljön än de äldre.
- Den nya generationen är i många avseenden ”bortskämda”.
- Den nya generationen har lätt för att skärma av brus och kan i större utsträckning ha många kommunikationer igång samtidigt. (Såsom TV, radio, MSN och Mobiltelefon)
- Den nya generationen vill hinna med mer och har en tendens till att byta jobb oftare.
- Den nya generationen vill integrera privat- och arbetsliv mer, och arbeta mer hemifrån.

Vad tror fokusgrupperna om ”den nya generationen”, det vill säga sig själva?

Det finns likt ovan även här två läger, de som anser att det finns påtagliga generationsskillnader och de som mer tror att det handlar om individuella skillnader oberoende av generation. (Exempelvis ifråga om koncentrationsegenskaper) Bland de förstnämnda märks följande:

- Den nya generationen har en större medvetenhet om arbetsmiljön än de äldre.
- Den nya generationen kräver mer stimuli för att kunna vara kreativa.
- Det är viktigt för unga att ”allt fungerar”, man har inget tålamod för påverkbara ledtider.
- Den nya generationen vill ha ”sitt eget” som i sin egen arbetsplats, sin egen plats i hierarkin och sina egna arbetsuppgifter.

Vidare finns det också två läger mellan dem som vill integrera privat- och arbetsliv och dem som definitivt vill hålla dem isär.

Diskrepans

Empirianalysen resulterade i följande anmärkningsvärda diskrepanser emellan Tetra Pak och Fokusgruppernas syn på den nya generationen.

- Uppenbarligen är koncentration och ”hur du arbetar” lika mycket en individuell fråga som en generationsfråga, något både intervjuer och fokusgrupper visar. Det är därför svårt att dra några generella slutsatser om hur arbetsmiljön måste förändras för den kommande generationen.
- Merparten av de anställda på AB Tetra Pak tror att den nya generationen i högre utsträckning vill integrera privat- och arbetsliv. Fokusgrupperna dementerar till viss del detta påstående genom att visa att det är lika mycket en individuell fråga.
- Det finns tendenser i svaren från AB Tetra Pak mot att den nya generationen vill vara mindre bunden till en plats, och jobba mer hemifrån etc. Överraskande nog gav fokusgrupperna en entydig bild av att den nya generationen måste få ”ha sitt” och att det är otänkbart att inte få sin egen plats och sina egna saker. Enligt vissa ”en anledning att söka ett annat jobb.”

6.5 Övriga iakttagelser

Genom utvärderingen kunde även ett antal iakttagelser göras som inte är direkt relaterade till varken en specifik fråga eller ett specifikt kontor. Nedan presenteras dessa iakttagelser. Där det är nödvändigt är det markerat om materialet har kommit ifrån Tetra Pak eller ifrån Fokusgrupperna.

”Hot-desk” eller ”Hotelling”

Tetra Pak – Alla som använder hot-desk (110 och en del av 315) är klart för, alla andra är klart emot.

Fokusgrupper – De flesta är emot hot-desk. Det finns överraskande höga krav på personifiering av arbetsplatsen. ”Jag vill ha mitt”.

Arbete hemifrån

Tetra Pak – Det finns en tydlig opinion för att ”om du vill arbeta hemma så har Tetra Pak misslyckats”. Produktiviteten gynnas av att du är på plats. Ingen tycker direkt att man ska sträva efter mer arbete hemifrån. Ingen har heller klagat över att de har för små möjligheter till arbete hemifrån.

Fokusgrupper – Möjligheten måste finnas och tekniken får inte utgöra ett hinder. Om än spritt så var de flesta för att det inte får vara för flexibelt. Vidare uttrycktes det åsikter om att man inte vill arbeta på ett kontor där du tvingas arbeta hemifrån för att du har mycket att göra.

Regler för hur du ska bete dig i arbetsmiljön

Tetra Pak – Mer ”mogna” yrkeskategorier, såsom utvecklingsingenjörer, behöver mindre regler. Många regelverk har eroderat och förnyas inte. Vanligen finns det brister i informationen om regler till nya medarbetare såväl som till återvändare.

ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

Fokusgrupper – Många tyckte att det bästa var en mix av ett centralt regelverk och policys på gruppnivå. Man ser nödvändigheten av ett bra regelsystem i takt med ett allt mer utökat samarbete mellan olika avdelningar (multifunktionellt arbete).

Trender som påverkar kontorsmiljön

Tetra Pak – Det genomförs fler möten, samtidigt som allt fler möten är bokade på förhand (ca 80 %). Datorn används mer och mer vilket bland annat har medfört högre krav på att få personifiera sin tekniska utrustning. Man arbetar mer i processer och i multifunktionella team. Det upplevs ske en förtätning till följd av en ökad utrymmesbrist.

Fokusgrupper – Mer arbete i multifunktionella team. En ökad andel kommunikation kommer att ske genom videokonferenser och andra nya medier. Kontoret kommer inte att försvinna men hot-desk kommer att bli vanligare. Det kommer troligen att byggas bättre mötesrum. Det kommer att finnas en större medvetenhet om arbetsmiljön framöver.

7. Tillämpning – Resultat av utvärdering, Åtgärdsförslag

I detta kapitel analyseras resultatet av utvärderingen, vilket presenteras som ett antal åtgärdsförslag för fallföretaget. Dessa åtgärdsförslag gäller både åtgärder kontorsmiljön och *arbetet* med kontorsmiljöer. Men den struktur som tidigare använts för att kategorisera empirin blir inte optimal för detta ändamål. Detta till viss del för att inte alla attribut är föremål för förbättring. För att strukturera omdömet och åtgärdsförslagen har vi istället inspirerats av Kampschroer et al, som använder sig av kategoriseringen *Business, Beteende och Byggnad* (2007) i sitt ramverk för framtagningen av en arbetsplatsstrategi.

Åtgärdsförslagen är strukturerade enligt följande illustration:

För att förbättra kontorsmiljöns påverkan på produktiviteten måste förändring ske inom följande områden:		
7.1 Business	7.2 Beteende	7.3 Byggnad
7.1.1 Mål	7.2.1 Individuell kontroll	7.3.1 Ljudmiljö
7.1.2 Multifunktionellt arbete	7.2.2 Möten	7.3.2 Mötesrum
7.1.3 Mätning & Utvärdering	7.2.3 Regler & Policys	7.3.3 Olika miljöer
		7.3.4 Inspiration

Figur 19 Åtgärdsförslagsstruktur

7.1 Business

Följande stycke innehåller omdöme och åtgärdsförslag för fallföretagets kontorsutvecklingsstrategi ur ett affärsmässigt perspektiv.

7.1.1 Mål

Område	Problem	Åtgärd
Mål	Förståelse	Kommunikation

Det finns en osäkerhet bland medarbetarna om vilka de grundläggande orsakerna och målen med ombyggnationer är. Många anser att det byggs om för mycket inom *befintliga kontor*, vilket medför mer omständiga förändringar än om man istället hade byggt något nytt som varar längre på sikt. Vi uppfattar att avsikten med det omfattande flyttandet är att dra nytta av den flexibilitet dagens kontorslösningar innebär, speciellt då just flexibilitet ses som en av de mest avgörande faktorerna som bidrar till företagets produktivitet (Stålros, 2009-04-21).

Många antar att det i första hand är kostnadsbesparingar som leder till att de nya kontoren ofta planeras som yteffektiva öppna landskap. Det är tydligt att de positiva fördelarna med landskap inte har slagit rot i organisationen. Det finns även tecken som visar på att chefer inför en ombyggnation omedvetet ”överskattar” argumenten för öppna lösningar, i syfte att driva igenom kostnadsbesparingar (Jonasson & Hyllius, 2009-04-15). Argumenten används för att få igenom kostnadsbesparingar

ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

och någon egentlig förståelse för vad de betyder finns inte. Detta problematiserar sedan planeringsfasen och förtroendet för ledarskapet.

Sammantaget uppfattar vi att det är alltför otydligt *varför* förändringar görs i kontoren, och vad de i förlängningen ska uppnå. Kostnadsbesparingar och förtätningar är i sig inte dåliga motiv, men de ska i så fall inte lindas in i annat. Det kan verka självklart men åtgärder som förbättrar kommunikationen av målsättningarna kommer att skapa en större förståelse, och acceptans, för förändring. På sikt anser vi också att detta kommer leda till smidigare förändringsprocesser, vilket i sin tur förbättrar den verkliga flexibiliteten – som i sin tur påverkar produktiviteten positivt.

7.1.2 Multifunktionellt arbete

Område	Problem	Åtgärd
Multifunktionellt arbete	Få gneutrala ytor	Prova att ta ansvar

En trend är att mer och mer arbete sker över avdelningsgränserna, i så kallade multifunktionella samarbeten. Att stärka samarbetet har också varit ett av motiven för Tetra Pak att bygga öppna planlösningar. Emellertid har fokus där främst varit att stärka samarbete inom affärsenheten. En möjlig förbättring skulle kunna vara att skapa smidiga processer för att även underlätta arbetet och kommunikationen mellan affärsenheter, utöver det som redan görs med gemensamma pentryn etc.

Det är vår mening att BuS kan vara drivande i arbetet att själva skapa miljöer som underlättar multifunktionellt arbete. Detta bör i så fall ske med direkt stöd från ledningen, så att ingen enskild affärsenhet belastas.

Gemensamma och neutrala utrymmen som inte behöver bokas är ett förslag för att förbättra kommunikation, interaktion och lärande (Becker, 2007). Idag ser man många som tar möten i cafeteria, och även om det inte är något fel med det så anser vi att det går att skapa *bättre* mötesplatser för medarbetare som söker en neutral plats att arbeta på. En annan möjlighet är att utveckla de möjligheter som redan finns för affärsenheter att boka mötesrum på andra affärsenheter, mot vilken samarbete ofta sker. Både intervjuerna på Tetra Pak och fokusgrupperna med studenter stödjer att detta gränsöverskridande arbete blir både vanligare och viktigare.

Att jobba multifunktionellt har också positiva effekter på kreativitet och innovationer. (Haynes & Price, 2004) För BuS vidkommande kan kreativiteten och förståelsen troligen också bli bättre om BuS själva integreras med andra liknande affärsenheter, där synergieffekter finns. Då Tetra Pak som organisation betraktat karakteriseras av hög sekretet och hög grad av egenstyrelse i de juridiska bolagen är det också extra viktigt och underlätta det gränsöverskridande samarbetet. Exempelvis kan även gemensamma processer för nyanställning skapas mellan BuS, IT och HR. På så vis kan man proaktivt förbereda kontoren och hur väl den nyanställde tas om hand. Mätningen bör också vara gemensam, med till exempel parametrar på hur lång tid det

ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

tar från första steget på jobbet tills den fysiska miljön är på plats. Möjligen också hur väl omhändertagen personen känner sig.

7.1.3 Mätning och Utvärdering

Område	Problem	Åtgärd
Mätning & Utvärdering	Outnyttjad potential	Passiv datainsamling

Vi vill inledningsvis klargöra att AB Tetra Pak Business Support ligger i absolut framkant när det gäller mycket, inte minst inom mätning och utvärdering. Den outnyttjade potential som avses här bygger mycket på aktuell diskussion inom forskningsområdet.

Ett sätt att dela upp utvärdering på är i kostnads- respektive intäktrelaterade mätetal. Det finns för och nackdelar med denna uppdelning, exempelvis är det viktigt att komma ihåg att de ofta hänger ihop. En ökning i kostnader kan ses som ett misslyckande i en isolerad jämförelse med andra företag, men har intäkterna samtidigt ökat mer än kostnaderna så är förändringen i det stora perspektivet av godo.

Vi har avgränsat våra åtgärdsförslag till ett antal områden men vi vill göra klart att denna sammanställning är långt ifrån en fullständig förteckning över vad som kan göras för att optimera en verksamhets mätning och utvärdering. I detta kapitel berör vi följande områden:

Mätning & Utvärdering	
Intäkter	Kostnader
Nöjdhet	Kvartilsystem
Ständiga förbättringar	Loggboken
Benchmarking-program	Benchmarking-program
Passiv datainsamling	
Mäta processtider	
<i>Loggboken</i>	

Kostnader

BuS utvärdering gällande kostnader uppfattar vi i dagsläget som god. Från att tidigare enbart ha jagat kostnadsbesparingar finns det idag också en förståelse för att kostnadsbesparingar kan ske till bekostnad av kvalitet.

Kvartilsystem

Uppdelningen i fyra kvartiler, där en tjänst får kosta olika mycket beroende på hur essentiell den är för företaget, är bra. På så vis sätts kostnadsbesparingar i relation till upplevd servicenivå. Det minskar risken för att spara in på viktiga funktioner där kvalitetssänkningar kan få negativa effekter.

Loggboken

Det är vår mening att *Loggboken* fyller en viktig funktion inom BuS, men att den möjligen har fått en felaktig betydelse under senare år. I grunden är tanken med

ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

loggboken att den skall beräkna den ekonomiska effekten av en BuS-åtgärd, både avseende sänkta kostnader och ökade intäkter. (Karlsson, 2009-05-06) Men loggboken har, förmodligen till följd av det svåra i att uppskatta intäkter, blivit enbart en kostnadsbesparingsfunktion. Samtidigt är det mångas uppfattning att loggboken har fått för mycket fokus, då kostnadsbesparingar oftast är högsta prioritet för BuS klienter, på bekostnad av de positiva bidragens uppmärksamhet. Egentligen borde loggboken befinna sig på både intäkts- och kostnadssidan i tabellen ovan, som ett verktyg för att mäta alla monetära effekter av en åtgärd. Likt den återbetalningsmodell Kaczmarczyk (2002) förordar.

Benchmark-program

När det gäller att jämföra kostnader anser vi också att det Benchmarking-program som AB Tetra Pak deltar i är bra. Kostnader och nyckeltal relaterade till ytor och personal kan med fördel jämföras mellan företag, speciellt när kvartilsystemet finns som öppnar upp för att inte lägsta kostnader alltid är bäst.

Intäkter

Tetra Pak är duktiga på att utvärdera kostnader, det är helt klart. Men när det gäller intäkterna, eller bidragen, ifrån kontorsmiljön råder det en generell osäkerhet bland alla företag. Emellertid håller det på att ske ett skifte ifrån att utvärdera kontorsproduktiviteten i kostnadsbesparingar till att utvärdera hur arbetsplatsen stödjer de anställda i arbetet (Haynes, 2007b).

Nöjdhet

Nöjdhetsundersökningar bör vara en del av utvärderingsmodellen (Kaczmarczyk, 2002). Emellertid finns det problem med dessa som bör uppmärksammas. När det gäller Tetra Paks egna nöjdhetsundersökningar uppfattar vi dem som ambitiösa, men också lite överdrivet arbetsamma. De två mest framträdande undersökningarna är "Nöjd Brukarindex" (NBI) och "Nöjd Klient Index" (NKI). Dessa undersökningar är väl beprövade och har ständigt förbättrats. Vi tycker att dessa är bra och att de bör göras även i fortsättningen, men kanske i något mindre omfattning. I undersökningen från 2008 tillfrågades 822 personer beträffande NBI. Av dessa svarade 600 personer. Därutöver gjordes en NKI med 120 tillfrågade och 100 svar. Den utvalda populationen för NBI är alltså gott och väl 15 % av den totala populationen på Tetra Pak i Lund, vilket vi tycker känns onödigt stor för den statistiska analysen. Troligen hade ett urval med 10 % av den totala populationen varit tillräckligt god för ändamålet. BuS har också tagit ett steg i rätt riktning genom att de flesta av intervjuerna sker elektroniskt, vilket sparar tid.

Det finns även några andra anledningar som problematiserar nöjdhetsundersökningar:

- Nöjdhet varierar med dagsformen och korrelerar med hur ens övriga livskvalitet är för tillfället (Danielsson, 2005). Detta problem går att komma åt genom att öka urvalsmängden och på sätt "sudda ut" ytterligheterna. Men det finns även faktorer som inte går att suddas bort genom ett stort statistiskt urval, såsom "finanskris".

ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

- Att jämföra nöjdhet mellan företag är problematiskt då nöjdhet också kan spegla andra företagsspecifika betingelser. I och med att företag har olika organisationsekologi så försvåras jämförelser av kvalitativa mått (Becker, 2007). En stark positiv kultur kan göra svaren mer positiva medan en företagskultur där alla klagar kan göra svaren mer negativa.
- Gräset är alltid grönnare på andra sidan. En sänkt ”nöjdhet” kan vara uttryck för något annat och det är otroligt att man kan förstå hela bilden. En undersökning visade att även i de bästa byggnaderna så var minst 20 % missnöjda med komforten (Leaman, 1995).
- Nöjdhet kan uttrycka bakåtsträvande då personer tenderar att vara mer nöjda med vad de känner till, men för nya ej beprövade förändringar känner de en osäkerhet som omsätts till ”missnöjdhet” (Svensson, 2009-04-14).

Ständiga förbättringar

Kontorsutveckling är något som hela tiden bör fortgå då förutsättningarna ständigt förändras. Ett led i detta är de *husråd* som BuS starkt rekommenderar alla affärsenheter att ha. Dessa ska verka för ständiga förbättringar och samla in och driva kontorsrelaterade frågor på respektive affärsenhet. Det som vi uppfattar som problematiskt med husråden är (1) ledningen och (2) intresset. Det behöver finnas ett stöd från chefen på affärsenheten som driver på husråden, alternativt kan det vara BuS uppgift, med uppföljning på exempelvis halvårsbasis. Det behöver också finnas ett intresse bland de som är involverade för att utveckla kontoren, inte bara utifrån egna intressen men också för att göra det bästa för affärsenheten – och förstå kontorsmiljöns påverkan.

Benchmarking-program

När det gäller att jämföra intäkter relaterade till kontorsmiljön är dock samarbetet för benchmarking i sin nuvarande tappning inte optimal. Detta framförallt för att det i dagsläget inte finns någon bra jämförelse mellan företagen på detta område. Det som finns är nöjdhetsundersökningar, men kvaliteten på dessa är klart under den nivå som Tetra Paks egna undersökningar har (Hyllius, 2009-02-18). Och även om undersökningen i praktisk mening skulle vara bra så känns det problematiskt att jämföra *nöjdhet* mellan två företag med helt olika storlek, struktur, kultur och marknadsposition i och med att de har olika organisationsekologi (Becker, 2007). Men programmet tar nu initiativ till att utveckla ett bättre ramverk för intäkter, likt Tetra Paks befintliga *nöjdhets*utvärderingar, vilket vi tycker låter mycket lovande. Ett konkret åtgärdsförslag är att BuS tar kommandot i denna utveckling och verkligen ser till att programmet designas optimalt, detta är möjligen även Tetra Paks ansvar beaktat dess tätposition.

Passiv datainsamling

Någonting vi skulle vilja utveckla är vad vi kallar *passiv datainsamling*. Utgångspunkten är att via observationer, som i sig kräver lite arbete, samla in objektiv data om beteendet på kontoret. Låt oss ta ett exempel:

ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

Ledningen har kommit fram till att företaget ska sträva efter att öka och förbättra interaktionen mellan medarbetarna. I förlängningen betyder detta att mer face-to-face kommunikation är önskvärt. I kombination med att bara subjektivt fråga hur de anställda upplever utvecklingen efter en tid, kan detta kombineras genom att passivt också se hur e-posttrafiken förändras. Det är rimligt att hänvisa till en ökad direktkommunikation om andelen skickade interna e-postmeddelanden minskar. Det behöver inte vara hela anledningen, men tillräckligt för att det som mätetal är intressant. Slutligen bör heller inte utvecklingen av ett sådant mätsystem vara varken dyrt eller komplicerat.

En trend vi funnit, värd att börja samla passiv data kring, är att tiden medarbetare spenderar i möten har ökat. Detta kan till exempel objektivt observeras med att via *Outlook* se hur stor beläggning som finns på de olika mötesrummen. (Man bokar nämligen mötesrum direkt i *Outlook* idag) Man bör också kunna se hur mycket bokad mötestid som inte används genom att montera en ljussensor som registrerar hur ofta rummet är använt, eller något liknande system.

Mäta processtider

Något vi också tycker är bra är det arbetet som bedrivits för att lättare hantera förfrågningar och klagomål från kunder. (Till exempel med införandet av det enhetliga telefonnumret 1234). Dock bör det finnas en potential i att mäta hastigheten i de olika processerna. Tiden från det att ett klagomål kommit in till dess det blivit åtgärdat är ett bra mätetal. Utöver detta kan också gränsöverskridande processer mätas. Till exempel processen mellan HR, IT och BuS när det gäller nyanställda. Hur lång tid tar det ifrån det att den nyanställd först sätter sin fot på företaget tills allt är klart med passerbricka och arbetsplats och IT inloggning/stöd (Karlsson, 2009-03-12)?

7.2 Beteende

Här presenteras det omdöme med åtgärdsförslag som i första hand rör den beteenderelaterade miljön.

7.2.1 Individuell kontroll

Område	Problem	Åtgärd
Individuell kontroll	Outnyttjad potential	Fortsatt arbete

Det är bevisat att en ökad individuell kontroll ger en ökad nöjdhet med arbetsmiljön. Exempelvis så kan användandet av personliga kontrollsystem för komfort ha en positiv effekt på produktiviteten med upp till 7 % (Atkin & Brooks, 2007). Vidare, i kontorsmiljöer som karaktäriseras av grupprocessarbete (såsom 314-2/3) är åtgärder för att öka den individuella kontrollen en av de bästa för att förbättra produktiviteten (Haynes, 2008b).

Samtidigt så finns det en förståelse bland medarbetarna att det inte går att möjliggöra full kontroll för alla i ett öppet landskap. Vid en flytt från eget rum till öppet landskap

ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

förloras en del av den individuella kontrollen över komfortfaktorer såsom värme, ljus, ljud och ergonomi.

BuS har kommit en bra bit med att skapa en *känsla* av individuell kontroll. Med de enkla kontaktvägar som finns till BuS (1234) kan en medarbetare när som helst få någon som lyssnar på deras behov. Flera av de intervjuade känner också att det finns goda chanser att få gehör. Vidare så ger individuell utprovningen av arbetsstolar, möjligheter för enheten att köpa olika gardiner samt de få begränsningar i form av spärrade webbplatser en god känsla av individuell kontroll.

Förmodligen kan den upplevda individuella kontrollen förbättras ytterligare genom att skapa processer som ännu snabbare behandlar och åtgärdar individuella önske- och klagomål. Vi anser att det går att öka känslan av kontroll genom att kontinuerligt slipa processerna för att exempelvis ändra temperatur och byta ut möbler så snabbt och bra som möjligt, direkt när klienten kräver det. På det sättet tror vi att du som medarbetare ändå känner att du har bra kontroll över din egen miljö, även om du inte alltid själv kan gå fram och sänka temperaturen i rummet, på ett sätt som har positiv effekt på din produktivitet. Just frågan om individuell komfort och kontroll är signifikant, undersökningar visar att produktiviteten kan variera up till 25 % mellan en komfortabel och en icke komfortabel medarbetare (Morrel & Duffy, 2004).

7.2.2 Beteende i samband med möten och koncentrerat arbete i tysta rum

Område	Problem	Åtgärd
Möten	Felaktigt utnyttjande	Proaktiv innovation

Fler möten är en tydlig trend, vilket såväl intervjuer som fokusgrupper visar. Det går också att slå fast att allt fler möten är bokade på förhand. (Vi uppskattar att ca 80 % av alla möten på Tetra Pak Lund är bokade på förhand). Det är självklart upp till varje avdelning hur de vill ha det, men det finns ett antal förslag på hur beteendet kan påverkas. Det är vår mening att BuS har mandat att ta ett delansvar för utvecklingen av Tetra Paks mötesbeteende. Givet stöd från ledningen kan BuS iscensätta vad vi kallar proaktiv innovation.

Först och främst går det att förändra balansen mellan bokningsbara och icke bokningsbara mötesrum. Det är även tänkbart att förändra tidsintervallerna inom vilka du kan boka. Samma principer går även att utveckla för egna tysta fokusrum (Moore, 2009-03-11). Vi tror även på en ökad andel stående mötesrum för att kunna ta snabba spontana möten.

Slutligen vill vi även lyfta fram förslaget om "en liten pall" som en åtgärd för att påverka beteendet. Vi är övertygade om att det blir lättare att ta möten två medarbetare emellan ute i landskapet om den som kommer till den andre kan få någonstans att sitta. Utan någonstans att sitta blir du mer utsatt och rädd för att du stör andra, samtidigt som det är svårt att gå in i ett mötesrum utan all nödvändig

ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

information som finns vid skrivbordet. Detta är framförallt ett problem på avdelningar där arbetet kräver en större mängd fysiskt material, som ritningar och prototyper.

7.2.3 Åtgärder för en förbättring av regler och policys

Område	Problem	Åtgärd
Regler & Policys	Erosion	Anpassning & Utveckling

Ett sätt att försöka optimera balansen mellan interaktion och distraktion är att arbeta med regler (Haynes, 2008b). Det framgår också av såväl intervjuer som fokusgrupper att regler och policys är nödvändiga men att det måste finnas en god balans mellan centrala regelverk och överenskommelser på avdelnings- och gruppnivå. Ett bra exempel på en central policy är att Tetra Pak flyttar människor inte möbler, vilket är möjligt genom standardiserade skrivbord och de tekniska förutsättningar som finns. Något som vi däremot tycker ska vara en avdelnings- eller gruppfråga är tolkningen av clean-desk policyn. Vi tror att det måste gå att skapa alternativa varianter, så att resultatet blir önskvärt utan att procedurerna uppfattas som en börda med negativ inverkan på produktiviteten.

Vidare är det mycket viktigt att följa upp och utveckla de lokala regelverken. Det är vår uppfattning utifrån intervjuerna att många regler och initiativ vanligen eroderar efter 3-6 månader, varefter arbetet bedrivs enligt ”tysta överenskommelser” som förmodligen har mer än en tolkning. Vi tror att detta kan åtgärdas genom årsvis avstämning och uppdatering. Vi tror vidare att detta skall styras ifrån BuS och inte åläggas den kollektiva massan. Det framgår av fokusgrupperna att det finns ett mycket lågt förtroende för kollektivt ansvarstagande och i detta fall behöver det inte heller innebära särskilt mycket arbete att styra initiativet till uppdatering från BuS.

Slutligen vill vi även lyfta betydelsen av att informera om regler och ändringar till såväl nya medarbetare som återvändande, (Moore, 2009-03-11) något som inte fungerar önskvärt alla gånger idag.

7.3 Byggnad

Här presenteras de åtgärdsförslag som i första hand kan relateras till den fysiska miljön.

7.3.1 Åtgärder för en bättre ljudmiljö

Område	Problem	Åtgärd
Ljudmiljö	Distraktion	Fortsatt utveckling

Just *ljud* uppfattas av såväl medarbetare på Tetra Pak som av studenterna i fokusgrupperna som den största källan till distraktion, något som bevisat påverkar produktiviteten negativt (Haynes, 2007a). Vinsterna i ett öppet landskap av eventuell *överhörning* överstiger i vår mening inte alltid förlusterna av att bli störd av samtal som inte rör dig, som bryter din koncentration och i slutändan påverkar kvaliteten på

ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

arbetet negativt. Det är helt klart att BuS är väl medvetna om problematiken kring ljudmiljön, varför omdöme och åtgärder fokuserar på fortsatt utveckling.

De flesta i studien sitter öppet och då blir det också viktigare med tillgång till ljudavskärmade områden. Vår uppfattning är att ambitionerna har varit goda med att tillhandahålla olika arbetsrum för koncentration. Dock har inte alla rum hållit måttet när det gäller *ljudisolering*. Förslagsvis borde det genomföras en utredning om möjligheterna att förbättra ljudisoleringen av alla de rum som är byggda med flexibla material. Innerväggarna går inte ända upp och takplattorna dämpar inte ljudet tillräckligt.

Vidare bör textilier och växter användas i en mycket större utsträckning och variation. Tänkbart är till exempel att de många glaspartier som finns internt kan förses med textilier, särskilt de glaspartier vars genomskinlighet är överflödigt. Ljudisolering är inte minst viktigt i de kontor som innefattar individuellt processarbetet såsom 201 och ÖK. Just åtgärder i miljön för att minska distraktion är en av de bästa för att förbättra produktiviteten i dessa typer av kontor (Haynes, 2008b).

Fikarummens ljudisolering och avskärmning måste också ses över, och betänkas i en större utsträckning vid projektering. Detta måste göras ur två perspektiv. Dels så att de som sitter och arbetare inte blir störda och dels så att de som tar en paus vågar prata och umgås utan att behöva vara rädda för att störa.

Vi tycker också att det är viktigt att beakta skillnaden mellan olika yrkeskategoriers förhållande till ljud som distraktion. Det är påvisat att medarbetare som sysselsätter sig med *individuellt processarbete* (ensamarbete på bestämd plats i ett kontor) störs mer av ljud, och menar i större utsträckning att det påverkar deras produktivitet, än medarbetare som har ett mer flexibelt arbete (Haynes, 2008b). Vidare hävdar vi att vi genom såväl intervjuer och fokusgrupper kan styrka att förmåga att hantera distraktion inte är en generationsfråga. Vi anser att förmåga att hantera distraktion (genom främst ljud) är en individuell sak. Det är mot bakgrund av detta som vi anser att planering rörande distraktion endast kan utföras sett till vilket typ av arbete som skall utföras, inte vilken generation som ska utföra det.

Slutligen förslås återigen samtliga arbetsplatser i öppna landskap förses med en liten enkel pall som gör att den personen som vill prata med en medarbetare vid dennes arbetsplats kan göra detta sittandes. Detta kommer troligen medföra en lägre ljudnivå i miljön, dels då de som diskuterar kommer närmare varandra och dels för att ljudkällan från den som står kommer att flyttas nedåt och då spridas mindre.

7.3.2 Åtgärder för bättre mötesrum

Område	Problem	Åtgärd
Mötesrum	Diskrepans	Fokus på möten

I vår studie visade det sig att medarbetare på de flesta avdelningar spenderar 40 % eller mer av sin tid i mötesrum. Generellt är många mötesrum väl disponerade. En hel

ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

del mötesrum är väldigt rikt utrustade med möblemaning och datorstationer, vilket är mycket bra.

Men det finns utrymme för förbättring. Generellt sett upplever vi att det finns en diskrepans mellan ambitionen att skapa en bra mötesmiljö och resultatet. Det finns något för mycket av vad som kallas ”samtalsrum”. Att inte kunna arbeta i ett rum avsett för arbete, på grund av att möblemanget är bristfälligt eller som i vissa fall ”för avslappnat”, sänder felaktiga signaler. Medarbetare känner sig uttittade eller inte komfortabla att sitta i en sådan miljö. Felaktig utformning försämrar även deras praktiska förutsättningar att bedriva sin produktion. Lämpliga åtgärder är att byta ut soffbord och fåtöljer mot riktiga arbetsytor, riktiga stolar eller stående mötesmöbler. Bekvämt nog finns det även ett behov av mer avslappande mötesplatser i fikarummen, varför möblemanget kan användas till detta ändamål.

Överhuvudtaget tror vi att fler stående mötesrum är givande. Soffbord och dylikt kan med fördel istället placeras i eller i anslutning till fikarummen där vi föreslår att det skapas små avskärmade ytor där medarbetare kan hålla avskilda, formella eller informella, möten under mer avslappande former. Vidare torde stående möten även vara mer produktivt ur ett företagsperspektiv, då möten troligen blir kortare (Godin, 2009).

7.3.3 Åtgärder för en större blandning av arbetsmiljöer

Område	Problem	Åtgärd
Olika miljöer	Outnyttjad potential	Innovation

Vi anser att det skulle gynna Tetra Pak om BuS tog initiativet till att genom innovation skapa annorlunda och fler miljöer för arbete. Detta mot bakgrund av det intryck vi har fått av att miljöerna på Tetra Pak uppfattas som ”lite tråkiga” samt att kontorsmiljöerna är rätt enformiga. Vi tror att åtgärder för vad som kallas *Eko-diversifiering* (mer varierande arbetsmiljö) kan stimulera kommunikation, interaktion och lärande (Becker, 2007).

I ”Bygglådan” finns ett rikt utbud av olika typer av arbetsmiljöer och bra riktlinjer för att utforma dessa. Också när vi tittar på ett enskilt kontor är variationen av arbetsmiljöer god. Vad vi saknar är möjligheterna till arbetsmiljöer som inte är knutna till en specifik affärsenhet. Vi tror att dessa miljöer kan skapas i nära anslutning till naturliga mötesplatser såsom vid restauranten eller området entréer. Ett tänkbart förslag är till exempel att uppföra ett ”glashus” på ytan mellan 310 och gymnastiksalen. Detta glashus kan omfatta ca 10 kreativa mötesrum och ett fikautrymme. Några mötesrum skall gå att boka men kostnaden skall belastas centralt och inte på respektive affärsenhet, till vilken den medarbetare som har bokat tillhör. Andra typer av gemensamma utrymnen är också möjliga. Till exempel att avdelningar som kör ”hot-desk” som 110 och ligger nära någon annan avdelning med samma utformning kan rationaliseras ytterligare i antal platser. Istället kan då en gemensam yta finnas om det mot förmodan skulle saknas en plats. Detta får förstås

ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

högst hända någon gång per år men skulle troligen leda till ett antal platser besparades ytterligare.

I dagsläget arbetar vissa i cafeteria, och i vissa fall även under luncherna. Vi tror att detta delvis bevisar ett behov av att träffas på "neutral mark" och/eller i andra miljöer. Vidare visar både intervjuer och fokusgrupper tecken på att det blir vanligare med möten i allmänhet och med multifunktionella möten i synnerhet, vilket styrker tesen om behovet av "neutrala mötesplatser". Vi tror vidare också att en större variation av möjliga arbetsmiljöer leder till en ökad kreativitet, samt att kreativa miljöer förbättrar intrycket av Tetra Pak Lund – som idag uppfattas som "lite tråkigt". Dessa resonemang är starkt kopplade till de vi för under *Business – Multifunktionellt arbete*.

7.3.4 Åtgärder för ökad kreativitet och inspiration

Område	Problem	Åtgärd
Inspiration	Tråkigt	Kontrollerad innovation

Det finns potential för att förbättra både *Komforten* och *Interaktionen* genom åtgärder för ökad kreativitet och inspiration. Det finns en tydlig opinion inom företaget för en förbättrad design av Tetra Pak Lund, som idag uppfattas som lite tråkig. Vidare finns det också en tendens till att den individuella kreativiteten har blivit lidande vid transformeringen till landskap och införandet av "clean-desk"-policyn. En kreativ miljö innefattar visuella stimuli som kan gå förlorade i en onaturligt ren miljö (Haynes, 2004). Detta ger inte bara ett missvisande intryck för externa parter utan skickar också felaktiga signaler till medarbetarna.

Vi anser att det finns ett behov av att förbättra designen av kontorsmiljöerna avseende färg, konst och övrig estetik. Tänkbart är att Tetra Pak Lund tar till professionell hjälp för att skapa en mer kreativ, men enhetlig, miljö. Ett praktiskt exempel är den långa korridor som förbinder många av funktionerna vid Tetra Pak Lund. Detta är troligen den mest exponerade delen av anläggningen men den ger tyvärr ett tråkigt, förlegat och felaktigt intryck. En förbättring skulle kunna vara att på ställen där det är möjligt öppna upp med glastak för mer ljus.

Vidare finns det förbättringspotential avseende miljöernas kreativa bidrag inom kontoren. Vi föreslår Whiteboards på hjul, verktyg för prototyping och tv-skärmar med löpande information i form av såväl företagets som avdelningens aktuella företeelser och allmänna nyheter.

Vi inser också att det naturligtvis inte går att genomföra en revolution avseende inspiration och estetik utan att påverka kultur och normer, på något företag. Vårt omdöme och åtgärdsförslag kan därför sammanfattas som *kontrollerad innovation*, där små steg bör tas för att ändå styra en utveckling.

Det är slutligen vår uppfattning via intervjuer att Tetra Pak har en dalande trend gällande intresset från nyexaminerade studenter. Kan det vara så att Tetra Pak utifrån upplevs som omodernt, gammaldags och tråkigt? Om det är så, så kanske åtgärder för

ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

att modernisera miljön är ett steg för att stävja den trenden samt sända nödvändiga signaler genom organisationen.

7.4 Sammanfattning av åtgärdsförslag

Nedan presenteras en sammanfattande illustration av de tio åtgärdsförslagen.

	Område	Problem	Åtgärd
<i>Business</i>	Mål	Förståelse	Kommunikation
	Multifunktionellt arbete	Få neutrala ytor	Pröva att ta ansvar
	Mätning & Utvärdering	Outnyttjad potential	Passiv datainsamling
<i>Beteende</i>	Individuell kontroll	Outnyttjad potential	Fortsatt arbete
	Möten	Felaktigt utnyttjande	Proaktiv innovation
	Regler & Policys	Erosion	Anpassning & Utveckling
<i>Byggnad</i>	Ljudmiljö	Distraction	Fortsatt utveckling
	Mötesrum	Diskrepans	Fokus på möten
	Olika miljöer	Outnyttjad potential	Innovation
	Inspiration	Tråkigt	Kontrollerad innovation

Figur 20 Sammanfattning av åtgärdsförslag

8. Utvärdering av modellen

Detta är den tredje och sista delen i studien. Efter att ha utvecklat och tillämpat modellen utvärderas den i detta kapitel. Utvärderingen bygger dels på hur väl modellen praktiskt gick att tillämpa och dels de kontinuerliga litteraturstudier som fortskridit även efter framställandet av EKB-modellen.

Det är vår uppfattning att frågorna i intervjuunderlaget täckte in det mesta. Vi upplevde inte någon gång att varken vi eller respondenten inte hann behandla något område, eller kände att något område hade utelämnats ur modellen. Vi var rädda för att detta skulle inträffa och ställde därför i regel kontrollfrågor mot slutet av varje intervju.

Vad vi däremot upplevde som problematiskt var att frågorna kunde ställas ur olika perspektiv. För vissa av respondenterna var det självklart att de skulle representera företagets perspektiv medan andra hade svårare att se utanför sin egen situation. Även om det var positivt för mängden intryck och annorlunda synsätt så måste det fortfarande tolkas som kritik mot modellen.

Den kanske viktigaste upptäckten var att *åtgärderna* bättre kunde struktureras enligt en annan modell. Genom den kontinuerliga litteraturstudien fann vi under resultatdiskussioner att uppdelningen av områden enligt *business*, *beteende* och *byggnad* fungerade mycket väl. Dessa tre dimensioner har vi utvecklat i vad vi kallar *3-B-Modellen*, som på generell basis beskriver ett kontinuerligt samband.



Figur 21 3-B-Modellen

3B-modellen är inspirerad av Kampschroer et al, som använder sig av kategoriseringen *Business*, *Beteende* och *Byggnad* (Kampschroer, 2007) för att beskriva processen och framtagandet av en arbetsplatsstrategi. Utifrån dessa tre begrepp har vi skapat en modell som enkelt beskriver sammanför de tre kategorierna med dubbelriktade pilar, för att illustrera samband och flöden. Modellen grundar sig på följande två flöden, och centrala antaganden:

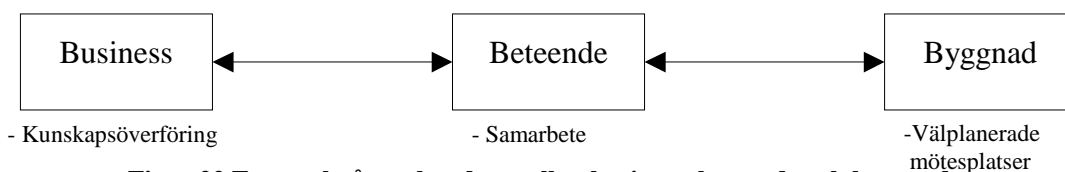
1. Vid framtagandet av en åtgärd i *byggnaden* måste verksamheten utgå ifrån de förändringar som ska göras i dess *business*, samt vilket *beteende* som är nödvändigt för att uppnå detta. (från vänster till höger)
2. Själva *byggnaden* har ingen direkt effekt på verksamhetens *business*, utan på dess *beteende* - som i sin tur påverkar dess *business*. (från höger till vänster)

Ett exempel på den direkta kopplingen mellan byggnad och beteende är att bygganden genom välplanerade mötesplatser stödjer *interaktion* mellan medarbetare, som i sin tur styr beteendet mot ökat samarbete. Samarbetet kan sedan i sin tur leda till vinster i form av kunskapsöverföring eller minskad risk för dubbelarbete.

ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

Byggnadens utformning har alltså i detta fall bara en indirekt påverkan på företagets business.

Sett från andra hållet så har inte heller verksamhetens business någon direkt koppling till byggnaden. Det går exempelvis inte att bara bygga en mötesplats för att uppnå en ökad kunskapsöverföring, utan att beakta och påverka beteendet bland medarbetarna. Det är mot bakgrund av detta som vi anser att 3-B modellen gör komplexiteten rättvisa.



Figur 22 Exempel på sambanden mellan business, beteende och byggnad.

Vi tror att det hade varit givande att testa en modell som kombinerar såväl denna studies attribut med de tre dimensionerna *business*, *beteende* och *byggnad* enligt följande konceptuella struktur:

	Business	Beteende	Byggnad
Attraktivitet	<i>Fråga</i>	<i>Fråga</i>	<i>Fråga</i>
Pålitlighet	<i>Fråga</i>	<i>Fråga</i>	<i>Fråga</i>
Flexibilitet	<i>Fråga</i>	<i>Fråga</i>	<i>Fråga</i>
Stimulerande	<i>Fråga</i>	<i>Fråga</i>	<i>Fråga</i>
Smart	<i>Fråga</i>	<i>Fråga</i>	<i>Fråga</i>
Ekonomisk	<i>Fråga</i>	<i>Fråga</i>	<i>Fråga</i>

Figur 23 Kombination av modell och 3-B-Modellen

Exempelvis så hade frågorna avseende om kontorsmiljön är flexibel kunnat se ut så här:

1. *Business* – I vilken utsträckning är kärnverksamheten beroende av kontorsmiljöns flexibilitet?
2. *Beteende* – I vilken utsträckning påverkar kontorsmiljöns flexibilitet medarbetarnas beteende?
3. *Byggnad* – I vilken utsträckning är kontorets utformning anpassad till kärnverksamhetens krav på flexibilitet?

Vi tror att det hade varit mycket intressant och givande om denna utveckling hade kunnat appliceras i en annan studie, såsom ett examensarbete.

9. Diskussion

I detta kapitel diskuterar vi de olika centrala delarna av studien mot bakgrund av det genomförda arbetet. Sammantaget resulterade modellen och dess tillämpning i följande:

- Ett underlag för AB Tetra Pak om hur sex affärsenheter uppfattar sina kontorsmiljöer, sett som ett strategiskt verktyg för deras kärnverksamhet.
- 10 åtgärdsförslag för affärsenheten BuS på hur de kan förbättra både kontorsmiljöerna i sig och *arbetet* med kontorsmiljöerna.
- Ett underlag med åsikter om framtida krav och förväntningar på kontorsmiljöer.
- Ett antal övriga iakttagelser såsom inställningen till ”hot-desking”, bland såväl befintliga som framtida medarbetare.

9.1 Utveckling av modell

Av de många artiklar som behandlades ifrån de två journalerna *Facilities* och *International Journal of Facility Management* så var de som utgick från *kontorsproduktivitet* (office productivity) av stort värde. Möjligen hade studien även kunnat ha utvecklat begreppet *produktivitet* utifrån fler definitioner ur andra sammanhang, men en sådan utveckling hade troligen tagit fokus ifrån *kontorsmiljön*. Det är emellertid vår åsikt att det behöver göras mer undersökningar av hur produktivitet i all form av kunskapsarbete kan definieras och mätas.

Vi valde att utgå ifrån tre offentliga definitioner av en bra kontorsmiljö och en egen behovsanalys i modellutvecklingen. Möjligen kunde vi även ha inspirerats av:

- Haynes (2008b) fyra huvudfaktorer i kontorsmiljöer till vilka alla produktionspåverkande fenomen kan härledas: Komfort, Layout, Interaktion och Distraction.
- Van der Voordt (2004) förslag på ett utvecklat *balanserat styrkort* som anpassats för mätning av kontorsmiljöer. I vårt fall hade detta inte varit så givande av den enkla anledningen att AB Tetra Pak Business Support har arbetat med ett *Balanserat Styrkort*. Ett arbete som tyvärr inte fungerade på grund av att det var alltför komplext och omständigt.
- Danielssons (2005) utvärdering över olika svenska kontorsmiljöer.

I vår mening representerar samtliga källor ovan intressanta utvecklingsmöjligheter.

Mot bakgrund av bland annat de skillnader mellan företag Becker (2007) belyser som skillnader i *organisationsekologin* samt andra nationella skillnader hade vi gärna sett mer svensk forskning inom kontorsmiljöns påverkan på ett företags produktivitet.

9.2 Tillämpning av modell

De tio åtgärdsförslagen mottogs väl av såväl fallföretag som initierade branskmänniskor, vilket tyder på att modellen och dess tillämpning har levererat ett

ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

relevant resultat. Dock är det viktigt att komma ihåg att vi endast intervjuat en mindre del av de drygt 4500 anställda som finns vid AB Tetra Pak i Lund. Så även om det vi kommit fram till upplevs som riktigt och relevant så finns det alltid en osäkerhet i resultatet.

Vi tror att det var bra att genomföra semistrukturerade intervjuer. Framförallt var det givande att ha en struktur att utgå ifrån då många av respondenterna inledningsvis hade svårt att relatera till vad vi var ute efter. Samtidigt var det bra att ha utrymme för utsvävningar då vi upptäckte att det fanns gott om åsikter angående kontorsmiljöerna.

Kategoriseringen av sex olika affärsenheter gav analysen en välkommen dimension till. Skillnader mellan kontor med olika flexibilitet i arbetet var klart intressanta. Skillnader mellan kontor med olika förlupen tid ifrån ombyggnad var däremot inte lika givande. Detta kan härledas till vår uppfattning att det är relativt vanligt med omflyttningar på AB Tetra Pak och att medarbetarna därför har vant sig vid att ständigt leva nära in på en ombyggnad.

Vi hade kunnat ha fler steg i betygsskalan än fyra. Men vad är egentligen skillnaden mellan exempelvis en 6a och en 7a? Vi tror att det hade varit svårare att tolka svaren med en bredare betygsskala.

Det hade även varit givande att utveckla undersökningen av de nyanställda vid AB Tetra Pak och vad de anser om deras kontorsmiljöer. Troligen finns där en hel del kunskap till hur företaget kan bli mer attraktivt och attrahera den bästa arbetskraften. Vi hade förmånen att intervjuar fyra av dessa medarbetare, men vi hade gärna intervjuat fler. Överhuvudtaget tror vi att det är givande för företag att mer fokuserat följa upp hur nyanställda upplever sitt mottagande, för att bli bättre på att attrahera arbetskraft.

Ett annat berikande inslag för att uppskatta framtida medarbetares krav och förväntningar på kontorsmiljöer gav fokusgrupperna. Det visade sig lämpligt att diskutera dessa typer av frågor i grupp, då de är komplexa och studenterna inte hade så stor erfarenhet av ämnet. Att mot slutet av varje grupp också konkretisera samtalet utifrån en på förhand avgjord struktur visade sig också mycket givande och underlättande för analysen.

Det finns säkerligen fler åsikter än de vi pekar ut här. Sammantaget är vi dock nöjda med genomförandet och utfallet.

9.3 Utvärdering av modellen

Resultaten som modellen resulterade i upplevdes som både användbara och riktiga av ansvariga på AB Tetra Pak. I kompletterande intervjuer med nyckelpersoner i branschen har också de olika resultat modellen ledde till setts som riktiga och berikande.

ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

Dock har vi under studiens gång upplevt att modellen saknar något. I intervjusituationer har det inte alltid varit klart huruvida intervjupersonen företräder sig själv eller företaget. Den ursprungliga modellen med samhället, företaget och individen som intressenter är dock inte heller rätt väg att gå. Istället har 3-B Modellen som vi utvecklat i utvärderingen visat sig vara bättre på denna punkt. Här görs tydlig skillnad på om det är affärsverksamheten, beteendet hos de anställda eller byggnaden som avses. Denna vidareutveckling finns utvecklad i detalj i Bilaga 2. Att modellen skulle utvecklas efter tillämpningen var också i linje med vår abduktiva ansats.

10. Slutsats

Nedan sammanfattas slutsatserna av studien.

10.1 Utveckling av modell

I syfte att utvärdera om en kontorsmiljö är bra eller inte sammanställdes modell baserad på litteraturstudier samt en självutvecklade behovsanalys. Modellen baseras på följande sex attribut, vilka var för sig skall vara av god nivå för att kontorsmiljön skall vara *bra*. En bra kontorsmiljö ska vara:

1. **Attraktiv** – Kontorsmiljön skall vara attraktiv för befintlig arbetskraft, ny arbetskraft och externa parter såsom kunder och leverantörer.
2. **Driftsäker/Pålitlig** – Kontorsmiljön skall vara pålitlig ur såväl ett hygieniskt perspektiv (säkerhet) som ett produktionsperspektiv (låg sjukfrånvaro, låg personalomsättning).
3. **Flexibel** – Kontorsmiljön skall inte utgöra ett hinder vid organisatoriska förändringar, samt vara tillräckligt anpassbar på individuell nivå.
4. **Stimulerande** – Kontorsmiljön skall stimulera medarbetarnas kreativitet, bidra till deras problemlösningsförmåga och övergripande motivation för arbetet.
5. **Smart** – Kontorsmiljön skall vara smart i både sin layout och i sin utformning.
6. **Kostnadseffektiv** – Kontorsmiljön skall representera en långsiktigt sund monetär belastning på respektive affärsenhet, vilka också ska ha möjlighet att påverka investeringen.

10.2 Tillämpning av modell

Som tillämpning av modellen genomfördes en undersökning av kontorsmiljöerna vid AB Tetra Pak i Lund. För att leverera ett relevant resultat identifierades sex kontor vilka representerar AB Tetra Paks aktuella design. Dessa sex kontor kategoriserades därefter utefter medarbetarnas grad av flexibilitet i sitt arbete, samt kontorets förloopna tid sedan ombyggnad. Totalt genomfördes 21 semistrukturerade intervjuer.

För att även avgöra kontorsmiljöernas nivå i förhållande till framtida krav och förväntningar användes modellen som underlag för fyra intervjuer med nyanställda, före detta examensarbetare, vid AB Tetra Pak samt fem fokusgrupper med studenter vid Lunds Universitet.

10.3 Utvärdering av modell

De olika resultaten som modellen gav mottogs som givande och intressanta av såväl fallföretag som initierade branskmänniskor, vilket tyder på att modellen och dess tillämpning fungerade.

Det är således vår uppfattning att modellen fungerade väl för vad den var avsedd för. Emellertid upplevde vi att det saknas ett antal dimensioner. Vi tror att det hade varit

givande att testa en modell som kombinerar såväl de attributen denna studies modell har med de tre dimensionerna *business*, *beteende* och *byggnad*.

10.4 Teoretiskt bidrag

Denna studies främsta teoretiska bidrag är den utvecklade modellen över en bra kontorsmiljö, samt de resultat som tillämpning ledde till. Vi anser också att delar av åtgärdsförslagen även är intressanta att beakta ur ett generellt perspektiv, och inte enbart i fallföretagets kontext.

Utöver detta har även strukturen *Business*, *Beteende* och *Byggnad* utvecklats ytterligare till en 3-B-Modellen, vilken återfinns i Bilaga 2.

Slutligen har också ett antal iakttagelser och åsikter kring framtidens kontor och sammanställts i Bilaga 3.

10.5 Ytterligare forskning

Vi tror som tidigare påpekat att det hade varit mycket intressant och givande om utvecklingen av 3-B-Modellen hade kunnat appliceras praktiskt i en annan studie, såsom ett examensarbete eller en avhandling. Speciellt intressant skulle det vara att se mer svensk forskning inom Facility Management i allmänhet och kontorsmiljöer i synnerhet.

Vidare ser vi också att det behövs mer utvärdering av fenomenet *överhörning* i olika typer av öppna kontorslösningar. Vad är egentligen bidragen av kvalitativ överhörning ställt mot förlusterna av distraktion?

Till sist anser vi också att det går att göra mer i fråga om *uppgiftsanpassade* kontor. Det är vår övertygelse att det finns olika typer av arbete inom ett och samma företag vilka kräver olika typer av kontorsutformningar. Möjligen går det att skapa system som matchar en specifik arbetsprofil mot en speciell kontorsutformning, på respektive företag. En ansats är den vi gör genom utvecklingen i 3-B-Modellen i Bilaga 2.

11. Referenser

Skriftliga källor

Alvesson, M & Sköldberg, K (1994) *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund

Atkin, B & Brooks, A (2007) *Total Facilities Management*, Blackwell Publishing, Oxford, UK, Andra upplagan

Becker, F (2007) *Organizational ecology and knowledge networks*, California Management Review, vol. 49, no. 2, PP 42-61

Bryman, A & Bell, E (2005) *Business research methods*, Oxford University Press

CABE & Yeang, L. D. (2005); *Better places to work*, London

CABE (2005) *The impact of office design on business performance*, Commission for Architecture & the Built Environment and the British Council for Offices
Carlssons bokförlag

Clements-Croome, D (2003) *Environmental quality and the productive workplace*, Seminar paper, Edinburgh, March 20, 2003

Danielsson, C (2005) *Office Environment, Health & Job satisfaction*, KTH

Godin, S (2009); *Getting serious about your meeting problem*, Blog, 090327, (WWW), (http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2009/03/getting-serious-about-your-meeting-problem.html)

Grimshaw, B (2007) *History is bunk”: considerations on the future of FM*, Facilities

Haynes B (2004) *Quantifying the complex adaptive workplace*, Facilities, Volume 22 – Number ½

Haynes, B (2007a) *Office productivity: a theoretical framework*, Journal of Corporate Real Estate, Vol. 9 No. 2, Emerald Group Publishing Limited

Haynes, B (2007b) *Office productivity: a shift from cost reduction to human contribution*, Facilities, Vol.25 No. 11/12, sid. 452-462

Haynes, B (2007c) *An evaluation of office productivity measurement*, Journal of Corporate Real Estate, Vol. 9 No. 3, sid. 144-155

Haynes, B (2008a); *Impact of workplace connectivity on office productivity*, Journal of Corporate Real Estate, Vol. 10, No. 4, pp. 286-302

Haynes, B (2008b); *An evaluation of the impact of the office environment on productivity*, Facilities, Vol. 26, No. 5/6, pp. 178-195

Haynes, B (2008c) *"An evaluation of the impact of the office environment on productivity"* Facilities Vol. 26 No. 5/6, sid 181-182

Hyllius, L (2008) *Verksamhetsanpassade kontor*, Intranät AB Tetra Pak

Inter-Tel (2004), *Annual Flexi-Working Index*, Inter-Tel, London

Jacobsen, D. I. (2002); *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund, Sverige

Kaczmarczyk, S & Murtough, J (2002) *Measuring the performance of innovative workplaces*, Journal of Facilities Management Vol. 1 NO.2 sid 163-176

Kampschroer, K et al (2007) *Creating and testing workplace strategy*, California Management Review Vol 29 NO.2, sid 119-137

Landqvist, J (1994) *Vilda idéer och djuplodande analys om designmetodikens grunder*, Carlssons bokförlag

Leaman, A (1990) *Productivity and office quality*, Facilities, vol. 8, no. 4, PP 12-14

Leaman, A (1995), *Dissatisfaction and office productivity*, Facilities, vol. 13, no. 2, PP13-19

Litosseliti, L (2003) *Using focus groups in research*, Continuum, London, UK ISBN 0-8264-6472-6

Miller, H (2007) *Measures of Success, The Facility's Role in Effectiveness*, Herman Miller Inc

MORI (2002) *Public attitudes towards architecture and the built environment*, MORI Social Research Institute, the Commission of Architecture and the Built Environment, UK

Morrel, P & Duffy, F (2004) *The impact of office design on business performance*, The Commission for Architecture & the Built Environment and the British Council for Offices

Olson, J. (2001) *Research about office workplace activities important to US businesses - And how to support them*, Journal of Facilities Management, vol. 1, no.1, PP 31-47

ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

Ramel, C (2006) *Mer än bara fyra väggar och tak*, Sveriges Kommuner och Landsting

Roelofsen, P (2002) *The impact of office environments on employee performance: The design of the workplace as a strategy for productivity enhancement*, Journal of Facilities Management, vol. 1, no. 3, PP 247-264

Schwede, D, Davies, H (2008) “*Occupant satisfaction with workplace design in new and old environments*” Facilities Vol 26 No. 7/8, sid 276

Slack, N (1999) *The Blackwell encyclopedia dictionary of operations management* [Elektronisk resurs], Blackwell Publishers, Cambridge USA

Stewart, D et al (2007); *Focus Groups – Theory and Practice*, Sage Publications, California, US ISBN 0-7619-2582-1

Svenska Arbetsmiljöverket (2003) *Arbetskyddsstyrelsens föreskrifter om Arbetsplatsens utformning* (AFS 2000:42), Sverige

Tucker, M & Smith, A (2008) *User perceptions in workplace productivity and strategic FM delivery*, Facilities Vol. 26 No. 5/6, sid 196-212

US General Service Administration (1999) *The GSA Hallmarks of the Productive Workplace*, Rev. 01/06

Van der Voordt, T (2004) *Costs and benefits of flexible workspaces: work in progress in The Netherlands*, Facilities, Volume 22 – Number 9/10

Van Ree, H J (2002) *The added value of office accommodation to organizational performance*, Work Study, Vol 51 No. 7, pp. 357-363

Ventovuori, T et al (2007) *A review and classification of academic research in facilities management*, Facilities, Vol. 25, No 5/6, pp. 227-237

Wibeck, V. (2000) *Fokusgrupper*, Studentlitteratur, Lund ISBN 91-44-01060-5

Muntliga källor

Fröst, Peter & Stierna, Madeleine (2009-03-30) *Arkitekter SWECO*, Malmö, Personlig dubbelintervju

Hyllius, Lars (2009-02-18) *Kontorsutvecklingsansvarig AB Tetra Pak Business Support*, Lund, Personlig intervju

Hyllius, Lars & Jonasson, Rune (2009-04-15) *Kontorsutvecklingsansvarig resp. Fastighetsansvarig AB Tetra Pak Business Support*, Lund, Personlig dubbelintervju

ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

Karlsson, Sture (2009-03-12) *Inköpschef* AB Tetra Pak, Lund, Personlig intervju

Karlsson, Sture (2009-05-06) *Inköpschef* AB Tetra Pak, Lund, Personlig intervju

Lilja, Christel & Larsson, Bengt (2009-02-20) *Klientansvariga* AB Tetra Pak Business Support, Lund, Personlig dubbelintervju

Moore, Alexandra (2009-03-11) *Doktorand* Luleå tekniska högskola, Luleå, Telefonintervju

Rodan, Christel (2009-03-02) *Benchmarkansvarig* AB Tetra Pak, Lund, Personlig intervju

Strandberg, Anders (2009-02-12) *Ekonomichef* AB Tetra Pak Business Support, Lund, Personlig intervju

Stålros, Göran (2009-04-21) *Site Manager* Tetra Pak Packaging Solutions AB i Lund, Lund, Personlig intervju

Svensson, Olle (2009-04-14) *Direktör* AB Tetra Pak Business Support, Lund, Personlig intervju

Bilaga 1

Intervjuunderlag Examensarbete
Emanuel Eriksson & Erik Ekström, Lunds Universitet, VT2009

1. Profil

1. Illustrera den fördelning du upplever att din affärsenhet representerar av var man arbetar.

1. Andel tid man sitter vid sin arbetsplats
2. Andel tid man är i mötes-, fokus- eller projektrum.
3. Andel tid man är utanför arbetsplatsen (kundbesök, tjänsteresor, hemma)
4. Övrigt (under lunch, i allmänna utrymmen)

2. Hur länge har du suttit som du gör nu? Hur satt du innan? Hur mycket tid (i %) spenderar du med dina kollegor?

2. Frågor

1. Svara på påståendena genom att ange en siffra där 1 = instämmer inte alls, 2 = instämmer inte riktigt, 3 = instämmer delvis, 4 = instämmer helt.

2. Komplettera varje svar med graden av "viktighet" just den frågan har där 1 = mindre viktigt, 2 = viktigt, 3 = mycket viktigt, 4 = helt avgörande

	Betyg	Viktighet
Attraktiv?		
1. Arbetsplatsen är attraktiv för ny arbetskraft.		
2. Arbetsplatsen är attraktiv för våra kunder, dvs. den har den positiv effekt på vår image.		
Pålitlig?		
3. Arbetsmiljön är anpassad till olika personliga behov för att möjliggöra koncentration och minimera psykisk stress.		
Flexibel?		
4. Arbetsplatsens utformning och layout utgör <i>inte</i> ett hinder vid organisatoriska förändringar		
5. Arbetsmiljön är tillräckligt anpassbar. (Ljud, ljus, värme, ergonomi etc.)		
Stimulerande?		
6. Arbetsmiljön stimulerar vår kreativitet och bidrar till vår förmåga att lösa problem.		
7. Arbetsmiljön bidrar till vår motivation för arbetet.		
Smart?		
8. Arbetsplatsen är smart i det avseendet att den har en genomtänkt layout.		
9. Arbetsplatsen är smart i det avseendet att den är genomtänkt utformad.		
Ekonomisk?		
10. Arbetsplatsen är kostnadseffektiv, dvs. vi betalar rätt pris för rätt kvalitet och har rimlig möjlighet att påverka vår kostnadsmassa.		
3. Avslutningsvis:		
Finns det någon tydlig trend inom er enhet som påverkar arbetsplatsplaneringen?		
Vilka är de viktigaste framgångsfaktorerna för er enhet?		
Vad tror du nästa generations medarbetare har för krav och förväntningar på sin arbetsplats (kontor)?		
Har du övriga synpunkter		

Figur 24 Intervjuunderlaget för beslutsfattare och medarbetare.

Bilaga 2

3-B-Modellen

Vad har 3-B-Modellen för användningsområde? Ansatsen i detta appendix är att använda dessa tre begrepp för att bygga en generell modell för hantering av kontorsutformning. Under varje B har relevant teori använts för att utveckla dess betydelse, och ett möjligt ramverk för utveckling.

1. Business

Utgångspunkten för kontorsutveckling bör tas i verksamhetens business när det gäller att bygga om eller att bygga nytt. Lika så bör kontorsutformningen kontinuerligt återkopplas till de verksamhetsmål som finns. Vi föreslår en trestegsraket³ för att säkerställa att arbetsplatsen på bästa sätt stödjer produktiviteten.

1. **Sätt mål:** Sätt tydliga mål utifrån en verksamhetssyn om vad som bör uppnås. Målen bör vara en kombination av generella mål om vad företaget vill uppnå, de specifika målen för den aktuella avdelningen samt vad den avdelningen behöver för att vara framgångsrik. Detta kan med fördel göras som ett led i att definiera *produktivitet* enligt resonemanget i detta kapitel. Ett mål kan exempelvis vara ”att öka kunskapsöverföringen” – varför exempelvis ”organisatoriskt lärande” blir ett perspektiv i avdelningens produktivitetsmodell.
2. **Förstå beteendet:** Med målsättningen klar handlar nästa frågeställning om vilket beteende som måste uppnås för att målsättningarna skall bli verklighet. Detta steg handlar således om de processer som måste skapas för att styra avdelningen mot det önskade slutmålet. Om nu avdelningen ska ”öka kunskapsöverföringen” så måste förmodligen beteendet hos medarbetarna förändras så att de samarbetar mer.
3. **Utvärdera:** Vägen mot målet måste naturligtvis utvärderas. Detta det tredje steget sammanfattar steg ett och två genom att utgå ifrån de perspektiv som målsättningarna utgör och sortera in respektive beteende som måste förändras. Detta måste sedan kunna mätas. Givet att avdelningen ska ”öka kunskapsöverföringen” så måste medarbetarna ”samarbeta mer” varför man exempelvis kan utvärdera ”andel ensamarbete”, ”belastning på mötesrum” och ”mängd intern e-posttrafik”.

2. Beteende

När det gäller *beteende* så har vi, med ambitionen att skapa ett ramverk, utgått ifrån tre fokusområden: Ledarskap, Observation och Regler. Dessa tre områden presenteras nedan, men har ingen inbördes rangordning och utgör således inte en trestegsraket:

³ Populärt uttryck för att beskriva något som genom en sekventiell process i tre steg uppnår ett önskat mål.

1. **Ledarskap:** Utvärderingen av AB Tetra Pak har visat på betydelsen av ett engagerat ledarskap vid genomförandet av en kontorsmiljöförändring. Det är viktigt att ledarskapet förstår vilket beteende som ska uppnås, samt varför det måste göras. Det finns exempelvis tecken i utvärderingen på att de positiva effekterna med öppna landskap, såsom överhörning, har använts av chefer utan att de egentligen har förstått varför – kostnadsbesparingarna var hela tiden det enda målet. Detta har resulterat i en förvirring och ett missnöje hos medarbetarna. I kontrast till detta finns det också andra exempel där ett engagerat och tydligt ledarskap har lyckats med omständiga förändringar och möts av med förståelse och haft ett positivt resultat för verksamheten.
2. **Observation:** Beteenden förändras över tiden. Detta är en effekt av många faktorer såsom nya tekniska förutsättningar, nya organisationer, nya samarbeten och förändrade värderingar. Det är mot bakgrund av detta faktum som det blir mycket viktigt att ha en plan för hur verksamheten kan observera dessa förändringar, och omsätta detta till praktiska åtgärdsförslag för såväl business som byggnad. Ett sätt är så kallade ”husråd” som på AB Tetra Pak eller andra typer av återkommande avstämningar.
3. **Regler:** Att använda arbetsplatsen rätt kan leda till stora produktivitetsökningar (Miller, 2007). Vad som däremot anses vara ”rätt” varierar ofta på individuell nivå. Det är därför många gånger nödvändigt med ett regelverk. Vi föreslår, i enlighet med bland annat fokusgruppsdeltagarna vid Lunds Universitet, att ett företag bör ha såväl ett centralt regelverk för beteende som små ”lokala” regelverk” på gruppnivå. Ett centralt regelverk är viktigt för att säkerställa en lägstanivå, inte minst då många ser en ökning av multifunktionella samarbeten. Men det är viktigt att inte glömma de individuella relationerna på avdelningsnivå. Vidare kan ett bra regelverk även underlätta för nyanställda att ”komma in i gänget” och känna sig bekväma i sitt beteende. Självklart får inte avsikten vara att stöpa alla i samma form och det är av främst den avdelning som utvecklingen av regelverken inte får stagnera. Utvärderingen av AB Tetra Pak visar att det är mycket vanligt att regelverk tämligen omgående eroderar, mycket till följd av att människor förändras, och därmed tappar både sin effekt och sitt existensberättigande.

3. Byggnad

Även när det slutligen gäller utformningen av själva byggnaden har vi gjort en ansats till ett ramverk, eller utvecklingsmetodik, mot bakgrund av erfarenheter från såväl utvärderingen som litteraturstudien.

Genomgående så är ledordet *uppgiftsanpassning*. Det följer av modellen att företaget redan har satt mål med kontorsmiljön samt specificerat vilka beteenden som ska föra dem dit. Uppgiftsanpassning i sin tur syftar enkelt till att skapa de bästa funktionella förutsättningarna för en medarbetare att utföra dennes arbete. Vår ansats är att skapa en enkel metodik som grundar sig i ett antal konsekventa vägval. Det är vår ambition att då förenkla arbetet för de ansvariga samt att förbättra kommunikationen till medarbetarna (om du är en del av ett enkelt system blir det lättare att uppskatta varför en förändring sker).

ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

1. **Kategorisera:** Det är naturligt att börja med att kategorisera de olika typerna av arbetsuppgifter som finns inom företaget (Haynes, 2008a):
 - a. Individuellt processarbete
 - b. Gruppbaserat processarbete
 - c. Koncentrerat arbete
 - d. Kunskapsöverföringsarbete
2. **Matcha:** Dessa kategorier kan sedan matchas mot en kontorslösning utifrån till exempel Danielssons uppdelning (2005). Den följande illustrationen är ett exempel:

Typ av arbete	Typ av kontor
Individuellt processarbete	Flexibla Cellkontor
Gruppbaserat processarbete	Kombikontor
Koncentrerat arbete	Flexkontor med hot-desk
Kunskapsöverföringsarbete	Flexkontor med hot-desk

Figur 25 Uppgiftsanpassning

3. **Anpassa:** I ett tredje steg är det helt avgörande att involvera medarbetarna i den slutgiltiga utformningen av deras kontor, detta visar inte minst utvärderingen av AB Tetra Pak. Detta är mycket viktigt för engagemanget för en förändring, och en förankring för densamma. Man ska som medarbetare känna att man har fått vara med och påverka sin egen situation, och samtidigt förstå att alla inte kan få det precis som de vill utan att det finns något större än "jaget". Men självklart ska det finnas en tillräcklig flexibilitet – om du verkligen inte kan arbeta i ett öppet landskap så behöver du inte.

Bilaga 3

Identifierade trender inom kontorsutveckling

Det är mot bakgrund av utvärderingen av AB Tetra Pak och BuS även intressant att presentera ett antal identifierade trender inom kontorsutveckling. Dessa trender bör ha värde även utanför AB Tetra Pak och BuS.

Nedan presenteras först en sammanställning av studiens samlade intryck avseende hur kunskapsarbete, främst relativt arbetsplatsen, kommer att förändras i den närmaste framtiden. Därefter presenteras mot bakgrund av nämnda sammanställning ett antal nödvändiga karaktäristika som kontorsutvecklingen måste beakta.

Det är studiens mening att kunskapsarbete kommer att karaktäriseras av:

1. En större spridning av "var" man arbetar, såväl inom kontoret som utanför
 - Du som medarbetare måste vara flexibel avseende miljö, kollegor och uppgifter. Utvärderingen av AB Tetra Pak visar att affärsenhetens fysiska flexibilitet uppfattas som den faktorn som påverkar gruppproduktivitet mest.
2. Mindre individuellt arbete
 - Högre krav på kontaktbarhet – Som medarbetare förväntas du vara kontaktbar i en allt större utsträckning. Du förväntas också vara kopplad till andra.
 - Fler möten – Det är en entydig uppfattning inom Tetra Pak att det genomförs fler och fler möten. Dessutom är de allra flesta bokade på förhand.
 - Krav på en ny typ av social kompetens – Definitionen av "goda sociala egenskaper" kommer troligen att behöva förändras till följd av att arbete mer och mer bedrivs i grupp. Att "vara trevlig" kommer troligen inte längre att räcka utan en medarbetare kommer att behöva vara duktig på att prestera bättre i grupp än individuellt för att lyckas.
3. Förändrad teknik
 - Teknik kommer troligen att minimera behovet av resande – Utvärderingen visar att det finns en utbredd tro på att videokonferenser och andra verktyg för långdistanskommunikation kommer att bli allt vanligare.
 - En kontinuerlig förnyelse av medarbetarnas verktyg – Internets utveckling driver en förnyelse av många medarbetares verktygslådor, och även en förnyelse av den kontext inom vilken de arbetar.
 - Du som medarbetare förväntas behärska din teknik.
4. Förändrade förutsättningar för individuell produktivitet
 - Förändringar i omvärld, uppgifter och informationsflöde medför att du som medarbetare får förändrade förutsättningar för koncentrerat och kreativt arbete. En vanlig effekt är att medarbetare upplever att de "inte får någonting gjort", något som utvärderingen visar.
5. Det personliga varumärket blir viktigare, på företagets varumärkes bekostnad

ATT FÖRBÄTTRA ETT KONTOR, EN ARBETSPLATS, ETT FÖRETAG

- Medarbetarna blir mer intresserade av sin egen utveckling och det personliga varumärket blir minst lika viktigt som företagets. På samma gång får troligen företagen det svårare att hålla medarbetare kvar om de inte får möjlighet att utveckla sitt eget varumärke.
6. Mer multifunktionellt arbete
- Utvärderingen visar att det finns en stark tro på att multifunktionellt arbete kommer att bli vanligare. Både inom ett företag och med externa parter.

Mot bakgrund av sammanställningen ovan måste kontoret karaktäriseras av:

1. Flexibla konstruktioner
 - De fysiska förutsättningarna får inte utgöra ett hinder för gruppens produktivitet
 - Hot-desk och Hotelling är bra alternativ, för vissa typer av arbete.
2. Kontaktbarhet
 - Tekniska installationer måste alltid fungera. Detta kommer uteslutande att vara arbetsgivarens ansvar.
 - Som medarbetare, besökare eller affärspartner måste du erbjudas gratis uppkoppling överallt, med alla medel.
3. Olika miljöer
 - Du som medarbetare kanske ska ha en plats att kolla e-post på, en plats att ta telefonsamtal på, en plats för att läsa på, en plats för att skriva på, en plats för att skapa på, en plats för att träffas på...
 - Det som Danielsson (2005) kallar kombikontor och flexkontor kommer att bli vanligare.
 - Samtliga miljöer ska ha kreativa verktyg.
4. En genomtänkt möteskultur
 - Såväl möteskultur som design och utbud av mötesrum kan påverka mötesbeteendet så att produktiviteten ökar. Här är det troligen avgörande att någon tar ansvar och arbetar proaktivt. Mötesbeteende är i huvudsak en kulturell fråga vilket förmodligen gör det svårare att förändra.
5. Nya möjligheter för personifiering
 - Tar man bort någons skrivbord måste man ge någonting annat. Personifiera tekniken, väskorna, mötena och gemensamma utrymmen. Utvärderingen visar att unga människor skyr att bli marginaliserade och obetydliga, arbetsgivaren måste skapa förutsättningar för att kunna uttrycka sin personlighet och betydelse.
6. Neutrala, kreativa, arbetsytor
 - Skapa miljöer som stimulerar nytänkande, både genom det faktum att det är multifunktionellt men också att miljön är kreativ. Detta kommer troligen också att stärka företagets image. Ett problem som uppstår här är frågan om vem som ska ansvara för de neutrala ytorna, då många företag är organiserade efter autonoma affärsenheter som hyr ytor av moderföretaget.