

Ett annat kontorsliv



areim

Christina Bodin Danielsson

Innehåll

OM STUDIEN	2
VAD SKA VI MED KONTORET TILL?	3
SAMMANFATTNING	4
1. HYBRIDARBETE – DET NYA NORMALA	6
Hur mycket är vi på kontoret?	
Mätning	
Närvaropolicy	
Var håller folk hus?	
2. DESIGN OCH LOKALSTRATEGI	8
Läget, läget, läget	
Small, medium eller large?	
Anpassning och omformning av kontorslokalen	
Drivkrafter för omgestaltning	
3. HYBRIDKONTORETS EFFEKTER	13
Jag är mer effektiv hemma!	
Sjuknärvaro på hemmakontoret	
"Hallå! Hallå! Är det någon här?"	
Gemenskap, kommunikation och kunskapsöverföring	
Me, myself and I	
De svårtrugade - Specialister och IT-folk	
Hybridarbetets ledarskapsdilemma	
Kontroll kontra tillit	
4. VAD SKA VI MED KONTORET TILL?	19
Balansen mellan olika behov	
Förändrat arbetssätt och nya och förändrade kontorsbehov	
Möten och interaktion	
Närhet och mellanmännsliga relationer	
Lugn och ro	
5. HUR FÅR VI FOLK ATT KOMMA TILLBAKA?	25
Olika medarbetargrupper – olika behov	
Vi trollar med knäna	
Hur rolig ska man vara?	
Hemmet – en svår konkurrent	
Vikten av välbefinnande, hälsa och trivsel	
6. ORGANISATIONSKULTUR OCH LEDARSKAP	31
Kulturbyggande i ett utspritt kontorsarbetsliv	
Organisationens behov kontra individens behov	
Kontorets attraktionskraft	
Efterfrågan på tystnad	
Piska eller morot?	
Organisationens status	
7. DET UTSPRIDDA KONTORET	37
Satellitkontor	
Samverkan under olika gemensamma "tak"	
Vi samlas på en plats – basta!	
8. I KRISTALLKULAN...	39
Kontoret är fortfarande viktigt	
Tredje platsen föder nya idéer	
Kultur plus kontor	
Kontorets atmosfär en "dealbreaker"	
Flexibilitet och ökad autonomi kräver ett gott självledarskap	
Ett föränderligt kontor i en föränderlig omvärld	
Utspritt kontor	
Kontorets roll i stadsplanering	
Delade kontorsresurser	
Den enda trenden	
Örat mot rälsen	
REFERENSLISTA	44

När vi på Areim lyssnat på våra kontorskunder har vi uppfattat en viss vilshenhet i kontorsfrågan efter pandemin. Halvtomma kontor väcker förstås både frågor och viss oro hos organisationer. Även vi behöver förstå vad som händer. Därför bestämde vi oss för att ta reda på mer genom att fråga ett antal större privata och offentliga organisationer med verksamhet i Stockholm hur pandemin påverkat deras kontorsbehov. Stort tack till de organisationer som bidragit till studien.

Den övergripande ambitionen med studien är att förenkla navigering i den okända terräng som "det nya normala" innebär. Vi undersöker hur organisationer förhåller sig till den förändring som skett och vilka strategier de tillämpar. Fokus ligger på övergripande lokalstrategi som innefattar allt från kontorsläge, storlek, inredningsdesign och arkitektonisk gestaltning till hur arbetet organiseras.

Vi hoppas att läsningen är intressant och att rapporten kan hjälpa dig och din organisation i arbetet med att besluta om olika kontorslösningar. Vi är gärna din samtalspartner i lokalfrågor.

Välkommen att höra av dig!

Per Sallmén, Areim AB

Tel: 070 607 12 00

Copyright och källhänvisning

Areim har copyright på studien och dess resultat. Du är välkommen att använda studieresultaten, förutsatt att du hänvisar till Areim och studieförfattaren Christina Bodin Danielsson när du använder studien i text eller muntlig framställan.

Källhänvisning:

Bodin Danielsson, C. (2024). Ett annat kontorsliv. Areims rapport: "En studie om kontorslivet efter pandemin med ökat distansarbete."
www.areim.se/a-different-office-life-a-study-about-the-changed-office-landscape

Om studien

Areim genomförde studien i samarbete med forskare Christina Bodin Danielsson, docent i arkitektur vid KTH, våren 2023.

Syfte

Studien undersöker hur större organisationer förhåller sig till det nya kontorslivet efter pandemin i och med ökat distansarbete. Fokus är på kontorsstrategiska frågor kopplade till det så kallade hybridkontoret. Vi har därför vänt oss till kontorsansvariga som konkret arbetar med detta i olika roller, till skillnad från andra studier som i stället har ett lednings- eller medarbetarperspektiv.

Ambitionen är att rapporten ska bidra till ökad klarhet om det ökade distansarbetet är en strukturell förändring eller bara en kvarvarande effekt av pandemin. Förhoppningsvis hjälper den företag i lösningar och beslut i lokalfrågor. Kanske inspirerar den också fastighetsägare, arkitekter och även stadsplanerare till nytänkande kring kontorets roll i morgondagens kontorsliv för att främja ett hållbart arbetsliv och samhälle.

Metod

Studien är anonymiserad och baserar sig på enkät- och djupintervjuer genomförda våren 2023 (mars–april), mer än ett år efter det att restriktionerna upphörde (februari 2023). Medverkande organisationer har därmed en bra bild av återgången till kontoret och har även haft möjlighet att pröva olika strategier.

Vi använde oss av ett strategiskt urval (ej slumpmässigt) där vi vände oss till stora nationella och internationella organisationer i Stockholmsområdet med fler än 500 anställda. I studien finns ett undantag, en organisation som visade sig endast ha 30 anställda, men ingår i en koncern med fler än 500 anställda. Några organisationer är uppdelade på flera kontor. Kontoren i vår studie ligger centralt i innerstaden, semicentralt i närområden samt i förorten på längre avstånd från city.

Rapporten är skriven utifrån vetenskaplig metodik, där våra resultat även kopplas till befintlig forskning och en omvärldsanalys av kontorsläget hösten 2023. I rapporten förs ett resonemang där vi blandar resultat och analys för att sätta in hela frågan om kontorslivet efter pandemin i ett sammanhang. Citaten i rapporten är hämtade från djupintervjuer och frisvar i enkäten.

Framtidsspaningen i sista kapitlet är baserad på studien och en omvärldsanalys av kontorsläget hösten 2023 men också på Christina Bodin Danielssons erfarenheter som kontorsspecialist med såväl nationell som internationell erfarenhet. Den är skriven i jag-form eftersom Christina resonerar utifrån sina tankar om framtidens hybridkontor.

Urval och bortfall

Hos de organisationer som var med i vårt urval återstod efter bortfall ett slutligt analytiskt urval på 62 kontorsansvariga från 53 organisationer. Av medverkande organisationer var 70 % privata och 30 % offentliga. Från nio av organisationerna medverkade två respondenter, och eftersom deras enkätsvar skilde sig mycket åt sinsemellan var det inte möjligt att låta en respondent representera organisationen. I stället behöll vi båda. Vid sidan av det analytiska urvalet med kontorsansvariga fanns en mindre urvalsgrupp på åtta personer med en HR-roll. Dessa analyserade vi separat på grund av deras yrkesfokus.

Bortfall: 81 organisationer kontaktades, och bortfallet var 35 %. Skälen som de som avstod uppgav var dels att de redan hade bra koll på organisationens kontorsbehov efter pandemin och inte behövde få frågan mer belyst, dels att de inte deltar i studier initierade av privata aktörer (i detta fall Areim AB). Några angav också att de trots intresse inte hade tid på grund av hög arbetsbelastning.

Vad ska vi med kontoret till?

Vi har upplevt ett paradigmskifte i hur och varifrån vi arbetar, vilket har förändrat arbetslivet i grunden och skapat en ny normalitet. Den nya kontorssituationen efter pandemin, med en fortsatt hög andel distansarbete, har emellertid lett till en stor osäkerhet bland organisationer kring kontorets roll: Vad ska vi med kontoret till? Vilka funktioner ska finnas? Vilka blir konsekvenserna av att bygga om, möblera om, minska lokalyta, förtäta eller flytta? Och hur ska kommunikationen mellan medarbetarna fungera, effektiva arbetsprocesser upprätthållas, gemenskap och arbetstillfredsställelse skapas samtidigt som kunskapsutveckling och innovation frodas?

Med utgångspunkt i den fysiska miljön undersöker vi hur det ser ut våren 2023 och vilka tankar, förhållningssätt och strategier organisationer har för att hantera de förändringar som skett i pandemins spår. Studiens huvudfokus är alltså kontors- och lokalstrategier. Vi ägnar oss inte i huvudsak åt frågor om organisation, ledarskap, personal och hälsa, men eftersom dessa frågor är sammanlänkade med hur kontoret är utformat, har vi till viss del med detta i rapporten. Allt hänger ju som bekant ihop.

En balansakt mellan olika behov

Idag behöver organisationer i ännu högre grad än tidigare balansera medarbetares önskemål och behov mot organisationens (se fotnot ¹). I studien framgår detta som en riktig utmaning, inte minst då jakten på kompetens hårdnat och många organisationer i flera år vittnat om rekryteringsproblem och brist på arbetskraft. Som en följd av detta har bra kontorsmiljö kommit att bli en ledningsfråga. Det handlar inte bara om att få medarbetarna att bli produktiva eller att få dem att trivas och stanna kvar. Nu är den stora frågan också hur de kan få dem tillbaka till kontoret.

Vi har sammanfattat våra huvudsakliga resultat som har relevans för organisationers kontorsstrategier i tio kapitel, varav det sista är en framtidsspaning

¹ MEDIA: Stockholms handelskammare: Future of work – Spaningar om kontorets betydelse, <https://stockholmshandelskammare.se/rapporter/rapport-future-work/>

Sammanfattning

Huvudsakliga resultat i vår studie som har relevans för organisationers kontorsstrategier:

Kontorets viktigaste uppgift är att tillgodose interna behov, och det ska främst fungera som en plats för interaktion och möten. I andra hand ska kontorets roll vara att uppfylla arbetsspecifika behov som är svårare att tillgodose på en extern arbetsplats. Kontorets uppgift som plats för externa möten anses underordnad. Tyngdpunkten på interna behov skulle möjligen kunna tolkas som att organisationer i högre grad än före pandemin behöver stärka sig genom att främja internt samarbete, innovationskraft och produktivitet.

Låg kontorsnärvaro oroar organisationer. I vår studie (våren 2023) uppgav cirka 40 % av både privata och offentliga organisationer att 60 % eller mer av arbetet sker utanför kontoret. Hälften av organisationerna (51 %) når inte upp till 40 % närvaro, vilket är mycket lägre än vad de medverkande organisationernas policy tillåter (minst 51 % av arbetstiden på kontoret). Det innebär att majoriteten av organisationerna inte lever upp till sin egen närvaropolicy. 35% av organisationerna har en närvaro på mellan 50–80%, och dessa är mer centralt lokaliserade och återfinns även i högre grad bland de privata organisationerna i vårt urval.

Distansarbete sker nästan helt i hemmiljö (98 %). Nästan hälften kombinerar dessutom sitt distansarbete med arbete från fritidshuset. Distansarbete från satellitkontor eller kontorshubbar är sällsynt, och mycket få organisationer erbjuder också detta alternativ.

Hälften av organisationerna i studien minskar kontorsytan och hälften behåller den.

De som minskar ytan gör det framför allt av kostnadsskäl men också för att kontoret ska upplevas som energifullt och stimulerande. Kontoret får inte vara ödsligt, utan ska vara en plats där man träffar kollegor. De som väljer att behålla sin yta anger att de sitter fast i långa kontrakt (70 %). Ett annat argument är också att de tagit fasta på medarbetarnas önskemål om att mötas, både socialt och i arbetet. Många disponerar om överytan för att skapa rum för digitala möten samt projekt- och mötesplatser. Vissa säger sig också vilja vara flexibla för eventuella organisationsförändringar.

Strategierna för att öka kontorets attraktionskraft skiljer sig mycket åt mellan organisationerna. När väl bekvämligheten med hemarbete blivit etablerad är det svårt att backa tillbaka bandet. Därför krävs olika morötter för att locka tillbaka människor till kontoret. Många är uppfinningsrika samtidigt som frustrationen och osäkerheten är stor över hur detta ska göras. Förutsättningarna varierar också. Ännu har man inte tagit till tvingande åtgärder. De som lyckas bäst är de som har 60–80 % närvaro och arbetar aktivt med olika strategier, främst inom tre områden: organisationskultur, fysisk kontorsmiljö och sociala aktiviteter.

Efter pandemin har det också blivit tydligt att en bra arbetsmiljö blir allt viktigare för att få människor att välja att arbeta från kontoret. Uppfattningen är att ett ökat fokus på olika medarbetargrupperns behov är en förutsättning för att lyckas. IT-utvecklare och specialister är till exempel särskilt svåra att få tillbaka. Deras huvudargumentet för att inte komma till kontoret är att de har svårt att koncentrera sig och arbetar mindre effektivt på kontoret. Tystad och fokus, men också återhämtning, är de miljöfaktorer man måste kunna konkurrera med gentemot arbetsmiljön hemma.

Att stärka organisationskulturen är det viktigaste strategiområdet för att få tillbaka medarbetarna till kontoret. Ett aktivt ledarskap och medarbetarskap uppfattas också som centralt, där tillit och kontakt mellan arbetsgivare och medarbetare ingår. Mellanchefens dilemma är tydligt, och problem och brister i ledarskapet beskrivs, särskilt på ledningsnivå. Man talar om otydlighet och osäkerhet inom organisationen kring vad som egentligen gäller för distansarbete, trots att det finns en policy. Enligt organisationerna egna medarbetarenkäter har missnöje med ledarskap och information ökat efter pandemin.

Förskjutning från det gemensamma intresset till det egna. För många är hemmet den huvudsakliga arbetsplatsen och man ser organisationens närvaropolicy endast som en rekommendation. En del medarbetare vägrar helt enkelt att komma tillbaka. Resultatet visar att många organisationer är rädda för att tappa kompetens och därför inte vågar sätta ner foten och ställa krav på att medarbetarna ska komma till kontoret.

Risk för minskad kunskapsöverföring, innovation och utveckling när färre är på kontoret. Nyanställda och unga i organisationerna saknar även stöd från mer erfarna medarbetare. Förståelsen för varandras arbete kan också bli mindre när det informella kittet inte finns på samma sätt som tidigare. Teams-möten kan inte ersätta de spontana och informella mötena mellan kollegor, där nya idéer, problemlösning och förståelse kan uppstå.



1. Hybridarbete – det nya normala

Förändring är det enda konstanta. Redan innan pandemin hade många organisationer börjat förändra sina kontorslösningar i takt med digitaliseringen och nya arbetssätt. Sen kom pandemin. Idag ser vi ett arbetsliv som är förändrat i grunden. Från det att kontoret per definition var den fysiska plats där arbete utfördes har vi idag en helt annan normalitet. Ökat distansarbete är den avgjort största förändringen. Hos den absoluta majoriteten av organisationer i vårt urval förekom distansarbete även innan pandemin (80 %,) om än endast marginellt (10–20 %). Våren 2023 uppger cirka 40 % av både privata och offentliga organisationer att 60 % eller mer av arbetet sker utanför kontoret.

*”Vi har genomgått en enorm förändringsresa /.../
Att alltid arbeta på kontoret var ingenting som man
ifrågasatt innan, men de här två åren med hemarbete har
gjort att man har helt ändrat synsätt på hur man arbetar.”*

Hur mycket är vi på kontoret?

Hälften av organisationerna (51 %) når inte upp till en kontorsbeläggning på över 40 %. Samtidigt har en stor del av organisationerna (35 %), huvudsakligen de privata, en högre kontornärvaro på 50–80 %. Den högre kvartilen, med 60–80 % beläggning, består bara av privata organisationer. I intervjuerna vittnar många om att fler är på plats mitt i veckan och att det kan vara svårt att alls få ett mötesrum då. Om vi jämför beläggningsgraden mot beslutad närvaropolicy blir det tydligt att beslutet om att majoriteten av arbetstiden ska förläggas till kontoret inte efterlevs. Samtliga djupintervjuade personer upplevde oklarhet om vad som egentligen gäller för distansarbete i den egna organisationen. Det var otydligt vad ledningen tycker och vill när det gäller hybridarbete eftersom närvaropolicyn inte följs och det inte heller får några konsekvenser.

*”Det kan ta dagar att få svar från folk som jobbar hemma
när man mejlar. Det retar sig folk på.”*

Mätning

Organisationerna har genomgående bra koll på kontornärvaron. Drygt 60 % av dem mäter medarbetarnas närvaro på kontoret, och flertalet gör det digitalt på olika sätt. Mätningarna görs inte på individnivå, utan på total- eller grupp-/avdelningsnivå. Ett fåtal gör manuella beläggningsmätningar på kontoret vid olika tillfällen under arbetsdagen.

Närvaropolicy

Alla respondenter i vårt urval, med undantag av en, uppgav att de har någon form av policy eller regelverk om distansarbete. Enligt den vanligaste närvaropolicyn ska 51 % eller mer av arbetet ske på kontoret. En del talar om en 3-2-regel, det vill säga att man ska vara på kontoret tre arbetsdagar av fem. Policyn bygger på Skatteverkets rättsliga vägledning för distansarbete (se faktaruta). Endast två av de medverkade organisationerna har lägre närvaroplikt eller inga riktlinjer alls för närvaro. De flesta uppger även att graden av distansarbete ska bestämmas i dialog med den närmaste chefen och i enlighet med verksamheten. De få organisationer i vårt urval som möjliggör 100 % distansarbete har, för att säkerställa god ergonomi och undvika problem med arbetsgivaransvar, låtit sina medarbetare göra en egenkontroll av hemarbetsplatsen som är juridiskt bindande.

*”Folk gör som de själva vill i hög grad.
Det står 50% i avtalet, men man jobbar utanför
kontoret mer och cheferna följer inte upp det”*

Var håller folk hus?

Våra respondenter uppskattar att distansarbetet nästan helt sker i hemmiljö (98 %). Nästan hälften kombinerar arbete hemifrån med arbete från fritidshuset (44 %). Distansarbete från satellitkontor eller kontorshubbar är sällsynt och mycket få organisationer erbjuder också detta alternativ. Om det sker görs det på eget initiativ. Nu efter pandemin erbjuder endast få organisationer (15 %) extra tjänster/service kopplat till distansarbetsplatsen och då i form av utrustning till hemarbetsplatsen.

FAKTA: Det distansarbetsavtal som vissa organisationer upprättat baseras på Skatteverkets regler för inkomstskatt (tjänst) och huvudsakligt tjänsteställe (arbetsplats). Huvudregeln är att om den anställda arbetar mindre än halva tiden i arbetsgivarens lokal, anses tjänstestället vara en annan plats. Gränsen ligger vid 50 %, och därför har många arbetsgivare bestämt att minst 51 % av arbetet ska utföras på kontoret. Reglerna för tjänsteställe utreds idag av Skatteverket.

Referens: <https://www4.skatteverket.se/rattsligvagledning/edition/2023.8/400351.html>



2. Den fysiska miljön – design och lokalstrategi

Läget, läget, läget

Medarbetarnas kontorsnärvaro, det vill säga beläggningsgraden, kan eventuellt förklaras av kontorets läge. Ett kontor med ett mer centralt läge har högre attraktionskraft av flera skäl, bland annat till följd av en livligare stadsbild, äldre arkitektur och lägre byggnadsskala samt ett större utbud av restauranger och service (se faktaruta). Bättre kollektivtrafik och kortare resväg till jobbet är andra faktorer som kan påverka viljan att komma till kontoret och möjligen förklara den lägre kontorsnärvaron hos vissa organisationer som inte erbjuder detta. För många organisationer är ett centralt läge viktigt av både profilerings- och marknadsskäl.

I vår studie skiljer sig kontorslokaliseringen mellan privata och offentliga organisationer. Myndigheter, som styrs av statliga anslag, väljer ofta ett mindre centralt läge av ekonomiska skäl. Färre än hälften av organisationerna i urvalet (44 %) är förlagda i förorter eller kranskommuner till Stockholm, och bland dem är Solna den vanligaste lokaliseringsorten. Av dessa är drygt hälften offentliga organisationer (56 %). Flertalet privata organisationer är i stället mer centralt belägna, antingen i centralt läge eller i närförort (60 % resp. 66 %).

Risken finns att ett mindre centralt kontorsläge leder till färre medarbetare på kontoret, men det är inte givet eftersom det kan förenkla bilparkering och ibland ge bättre tillgång till grönska och naturområden. Varje organisation gör en egen sammanvägd bedömning. De privata organisationer i vårt urval som ligger mer externt har haft uppe frågan till diskussion i ledningen, medan de offentliga enligt egen utsaga inte lika uttalat har arbetat med frågan, även om kontorets lokalisering funnits med i deras beslut.

”Att betala 60 % dyrare hyra för att komma lite närmare stan kunde vi inte motivera. Vi kompenserar i stället med en egen gratisbuss från pendelstationen som går hela tiden, vi har också gratis garage så att vi har ju försökt sänka tröskeln för att komma hit.”

FAKTA: En stadsdels attraktion och upplevd igenkännings-/trivselfaktor hos allmänheten är tätt förknippat med det sociala livet i dess offentliga rum, det vill säga graden av aktivitet och mängden människor i rörelse. Attraktionen bestäms även av faktorer som a) lägre ”mänsklig” skala i byggnader och stadsrum, b) platsen och byggnaders utformning och kvalitet, det vill säga materialval och utförande, c) noggrannhet i landskapsarkitektur samt d) renlighet och underhåll.

Referens: Appleyard, D. (1969); Gehl, J. (2019)

Small, medium eller large?

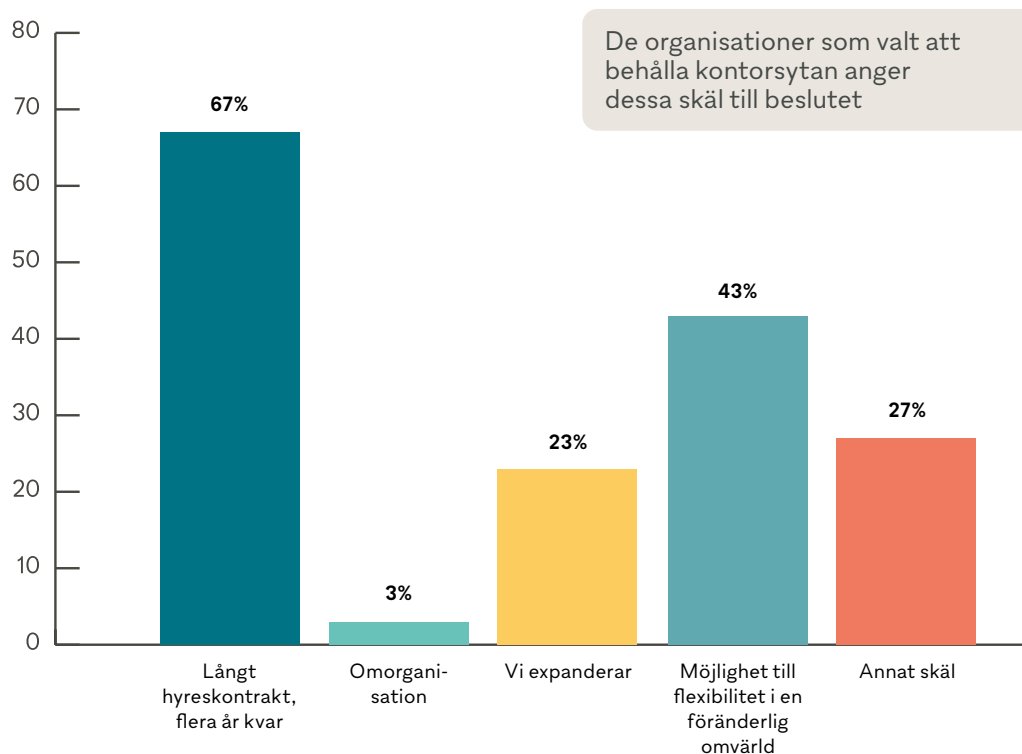
Antal kvadratmeter finns alltid med i organisationers kontorsstrategier, och med ett nytt hybridarbets sätt har frågan aktualiserats ytterligare. Framtiden är svårbedömd, men trots det behöver frågan hanteras. Hur ska man agera när kontoren gapar halvtomma? Kontoret ska inte upplevas som trångt är det flera som säger. Att ge plats för en god arbetsmiljö anses också viktigt. Samtidigt är ett ödsligt kontor som "står och väntar" på medarbetarna både kostsamt och ostimulerande. Det finns flera motstridiga aspekter att ta hänsyn till när man eftersträvar att öka kontorets attraktionskraft.

Vad tänker organisationerna då göra med sin befintliga kontorsyta i dagsläget? På den direkta frågan svarar drygt hälften av dem att de planerar att minska eller redan har minskat ytan, medan den andra hälften väljer att behålla sina kvadratmeter. I vår analys ser vi en skillnad i förhållningssätt mellan privata och offentliga organisationer. Nästan 60 % av de privata organisationerna har valt att minska ytan, jämfört med 28 % av de offentliga.

Bland dem som har valt att behålla sin yta motiveras beslutet på olika sätt. Det vanligaste skälet är långa hyresavtal (70 %). Att kontoret inte ska upplevas som trångt är det näst viktigaste skälet, och det framförs av många respondenter (60 %) som motiv, trots låg kontorsnärvaro. Ytterligare ett skäl som anges är önskad flexibilitet, vilket bedöms som viktigt i en föränderlig omvärld där kontorsbehoven kan förändras snabbt. Drygt 40 % av organisationerna angav flexibilitet som skäl för att behålla ytorna.

De som minskar kontorsytan säger i princip enhälligt att beslutet påverkats av pandemin. Nästan hälften av de medverkade organisationerna (45 %) hade dock genomfört eller planerat en minskning redan innan och menar att det viktigaste skälet till det är att kontoret inte ska vara ödsligt. Ännu ett skäl är kostnadsbesparingar för att hantera ett sämre ekonomiskt läge samt lägre anslag (avser främst statliga myndigheter). Digitalisering och förändring av arbets sätt, oberoende av pandemin, anges också som skäl.

Skäl till att behålla kontorsytan (flerval)





Hur sker då reduktionen av ytan? Majoriteten som valt detta (45 %) minskar kontorsytan med 20–40 %, medan något färre (35 %) går försiktigare fram och reducerar ytan med 10–20 %. En större reduktion på över 40 % av ytan genomförs bara av två organisationer samtidigt som ökad kontorsyta planeras endast av en privat organisation i studien.

Anpassning och omformning av kontorslokalen

I studien framkommer att kontoret ofta står ödsligt halva veckan. På fredagar ekar kontoren ofta tomma, så till den grad att torsdagar har kommit att kallas de nya fredagarna (se fotnot media²). Insikten finns att något måste göras – frågan är vad. De organisationer som hade omformat kontoret redan innan pandemin, eller beslutat att tidigarelägga insatsen, menar att det har lett till en bättre situation när det gäller lokalutnyttjande, men också organisatoriskt och ekonomiskt. Samtidigt säger de sig inte ha "nått i hamn" ännu eftersom kontoret ändå står halvtomt.

Vilka kontorsstrategier tillämpas då, och hur tänker organisationerna framåt? Flera av dem som ännu inte har gått mot ett aktivitetsbaserat flexkontor planerar att införa det för att hantera den ökade vakansgraden. I vissa fall har en sådan kontorstyp med färre och icke-personliga arbetsplatser redan införts, men ofta utan tillräcklig tillgång till "back-up-rum" och andra stödmiljöer. På ett hybridkontor verkar behovet av detta vara större, och det påverkar också kontorets attraktionsförmåga. Hur man ska förhålla sig till behovet av avskildhet och koncentration på kontoret är inte givet. Organisationerna vill inte att avsaknaden av avskilda rum ska vara anledningen till att medarbetarna inte kommer in till kontoret.

2 MEDIA: Chef 2022-08-23. <https://chef.se/torsdagen-ar-nya-fredagen-darfor-ar-det-chefens-problem/>

”Våra medarbetarmätningar visar på ett ökat behov av små rum och telefonbås som följd av Teams-möten och att man vant sig vid en tystare arbetsmiljö då man suttit hemma eller i annan arbetsmiljö under pandemin.”

Samtidigt vill organisationerna inte ha ett kontor med tillgång till stödmiljöer som bara används halva tiden. Dels är det dyrt, dels vill man att människor syns och bidrar med energi när de kommer till kontoret. Med detta som motiv menar vissa att högkoncentrerat arbete bör utföras utanför kontoret. Medarbetarna bör i stället planera sitt arbete så att de har mindre behov av avskildhet när de är på kontoret. Flera organisationer har därför minskat de tysta zonerna då dessa ändå står tomma. I stället finns nu fler zoner för interaktion och gemensamt arbete av olika slag eftersom det är vad medarbetarna säger sig ha behov av. Det har även visat sig i medarbetarenkäter som genomförts efter pandemin. De här organisationerna hävdar att det inte behövs enskilda rum för just digitala möten, utan att dessa kan hållas i kontorslandskapet på samma sätt som telefonsamtal och övriga konversationer i öppna kontorsmiljöer. Ytterligare ett skäl som anförs för detta beslut är att medarbetarna inte alltid pratar under digitala möten utan också är åhörare.

En annan grupp har valt en medelväg och försöker att tillgodose behoven av avskildhet och möjligheten till möten och interaktion genom att minska den öppna kontorsytan och skapa mindre rumsligheter. Den borttagna ytan används för att göra fler mindre rum för koncentrerat arbete och digitala möten, men också för att tillskapa flexibla projektytor i anslutning till de öppna kontorsytorna.

Det finns ett moment 22 när det gäller hybridarbete och yta. De organisationer som har minskat ytan i en strävan efter att anpassa kostymen behöver förhålla sig till att medarbetarna kan välja att arbeta utanför kontoret om minskningen inneburit en sämre och mindre trivsamt arbetsmiljö. Möjligheterna till spontana arbetsaktiviteter på kontor kan



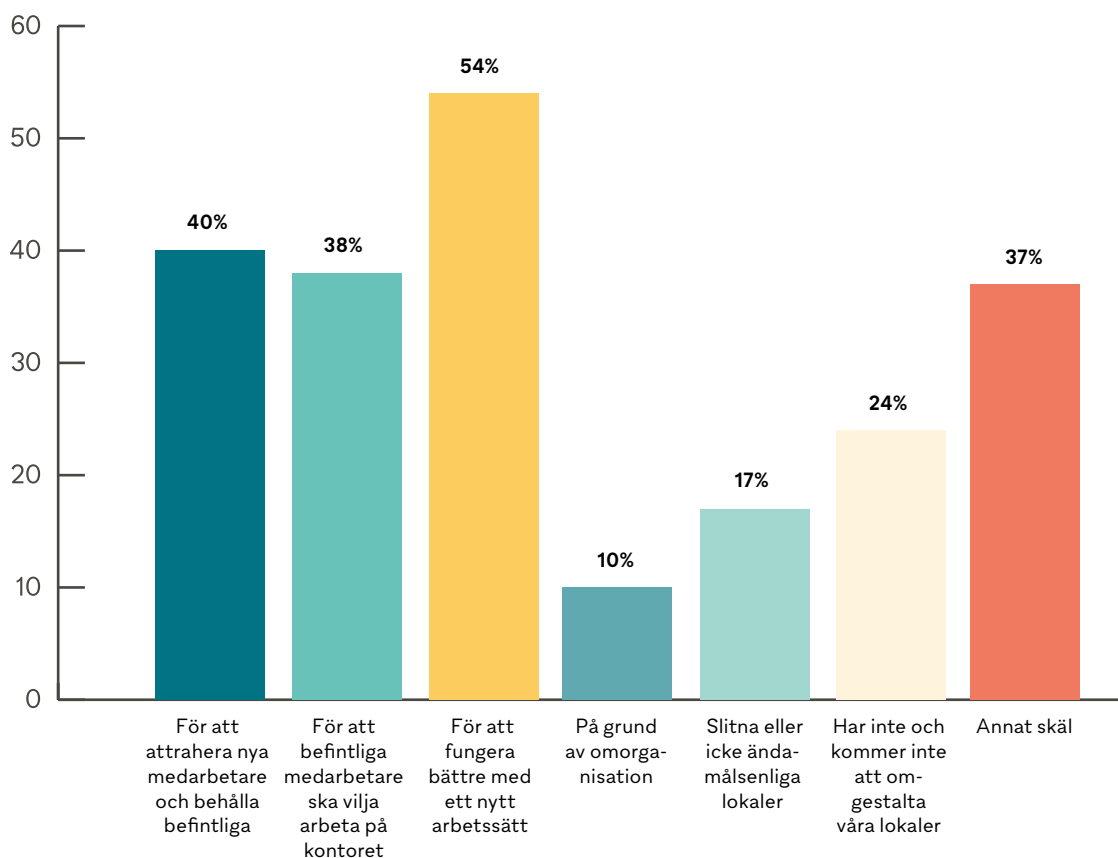
gå förlorade och därmed "det organisatoriska smörjmedlet". Om spontana möten och interaktion med kollegor, inom och mellan olika avdelningar försvinner, påverkas social gemenskap och samarbete negativt, och det är två centrala faktorer för engagemang och arbetstillfredsställelse.

Drivkrafter för omgestaltung

Många av organisationerna hade redan innan eller under pandemin byggt om sitt kontor. Oaktat detta har eller planerar en stor majoritet (77 %) att utreda hur verksamheten och kontorsmiljön ska anpassas till ett förändrat arbetssätt efter pandemin avseende design/utformning, yta, teknik, platsval och så vidare. Att detta är ett pågående arbete framgår av att många av organisationerna som redan genomfört kontorsförändringar också ingår i den grupp som framöver planerar att utvärdera kontorets koppling till ett förändrat arbetssätt.

Trots att diskussionen om kvadratmetrar alltid finns med i en organisations kontorsstrategier uppger våra respondenter att kontorsytan inte är ett avgörande skäl för omgestaltung av deras kontor. Tyngst vägande faktor hos majoriteten (54 %) är i stället behovet av att anpassa kontoret till ett nytt arbetssätt, det vill säga omdisponering och nyttjande av lokalen samt anpassning till digitalisering. Viljan att attrahera och behålla medarbetare anses hos 40 % också vara starkt drivande för omgestaltung. Ökade krav på säkerhet och IT-säkerhet är också en viktig faktor att ha med i organisationers beslut om distansarbete – i vilken grad det ska tillåtas och i vilka former. Säkerhetskraven skiljer sig inte sällan mellan olika avdelningar inom en organisation, och ibland även mellan medarbetare. Det går ofta att lösa med tekniska lösningar och rutiner, men vid både distansarbete i allmänhet och en kontorsombyggnad innebär detta en kostnad och en risk som måste beaktas.

Drivkrafter och strategier för att ändra/omgestalta kontoret



3. Hybridkontorets effekter

Jag är mer effektiv hemma!

Under pandemin talade många medarbetare om en ökad produktivitet (se fotnot media³ samt faktarutor). Samtidigt visar forskning om flera organisatoriska framgångsfaktorer på försämrade prestationsförmåga och produktivitet vid distansarbete jämfört med vid arbete på ett välbesignat, stödjande kontor (se faktaruta). En organisation i en så kallad kreativ bransch (spelutveckling) beskriver hur produktiviteten inom delar av verksamheten, som slutproduktion och testning, ökade i början av pandemin. Samtidigt minskade effektiviteten inom andra viktiga delar, som uppstart av projekt och design. På grund av negativa effekter på slutproduktionen tillåter därför detta företag inte distansarbete överhuvudtaget.

”Produktiviteten över lag på fredagar kan nog diskuteras.”

Hybridarbetets effekter på produktiviteten är fortsatt oklara. Medarbetarna anger ofta själva ökad effektivitet som ett skäl för att inte komma till kontoret. Det är dock inget man med säkerhet kan påvisa i mätningar. Trots svårigheter att mäta produktivitet finns vissa indikatorer på en organisations produktivitet. Det kan vara tidsåtgång för ärendehantering och för att lösa problem men också hur återkoppling sker inom organisationen,

FAKTA: Distansarbete har visat sig ha negativa effekter på samarbete, innovation och produktivitet.

1. Kortsiktiga förtjänster i produktivitet har i vissa fall kunnat påvisas, men dessa minskar på lång sikt.
2. En forskningsrapport som jämför produktivitet vid distansarbete med arbete på kontoret fann en försämring i både innovationskraft och produktivitet på gruppnivå.
3. Ytterligare en stor europeisk studie, som omfattar 11 000 personer från nio länder, har funnit en försämring av teamprestationer på grund av minskat engagemang och långsammare respons från kollegor.
4. En av flera studier från 2023 visar att produktiviteten minskar med hela 18%.

Referenser: 1) Yang, L. et al., 2021; 2) Sailer, Thomas, Pomeroy, & Pachilova, 2021; 3) van der Lippe & Lippényi, 2019. 4) Atkin, D., Schoar, A., & Shinde, S. (2023)

I många studier använder man begreppen produktivitet och effektivitet synonymt, vilket inte är oproblemiskt eftersom begreppen används och mäts på olika sätt. Produktivitet avser värde per producerad enhet, det vill säga mängd prestation till en viss kostnad/insats (vad man gör), medan effektivitet avser graden av måluppfyllelse (hur det görs). Det är också svårt att jämföra dessa begrepp mellan olika organisationer, och de skiljer sig också åt mellan branscher, arbetsuppgifter och typ av produkt/tjänst. För tjänster är det ännu svårare att mäta och bedöma såväl effektivitet som produktivitet.

3 MEDIA: SVT 2021-04-21.

<https://www.svt.se/nyheter/lokalt/sormland/forskning-visar-vi-ar-mer-produktiva-under-pandemin>

vilket påverkar hur produkter och tjänster utvecklas och förbättras. En person menar att en stor del av nyanställningarna i den egna organisationen de senaste åren inte främst beror på ett utökat uppdrag, utan på försämrad effektivitet. Något som också framkommit är den ökade svårigheten att alls få kontakt med kollegor, vilket direkt påverkar effektiviteten. Å andra sidan finns berättelser om kollegor som hittat nya vägar till information och expertkunskap.

”Folk blocker Outlook med privata grejer och stänger av telefonen.”

Sjuknärvaro på hemmakontoret

Hybridarbetets eventuella påverkan på sjukskrivningar är inte heller uppenbar. Flertalet medverkande organisationer säger att de inte vet hur det förhåller sig, samtidigt bedömer en tredjedel av dem (34 %) att sjukskrivningarna har minskat i och med möjligheten till hemarbete. Det är ett fenomen som media har rapporterat om (se fotnot media⁴) och som även forskning om aktivitetsbaserade flexkontor har visat (se faktaruta). Förklaringen till att sjukskrivningarna minskat tror man är att medarbetare som känner sig krassliga väljer att arbeta hemifrån i stället för att sjukskriva sig.

FAKTA: Möjligheten att jobba hemifrån vid behov, som det aktivitetsbaserade flex-kontoret medger, innebär en ökad personlig kontroll över arbetssituationen. Den personliga kontrollen antas förklara medarbetarnas högre hälsa (emotionella och fysiska), vilket visar sig i signifikant lägre självrapporterad sjukfrånvaro under året (1-365 dagar).

Referens: Bodin Danielsson & Bodin, 2008

”En grej som faktiskt är tydligt att vi har mindre sjukskrivningar för att man jobbar hemifrån när man är förkyld. /.../ Det kan vara både positivt och negativt men vi vill ju inte att våra medarbetare ska bränna ut sig bara för att de kan jobba [när de krassliga].”

”Hallå! Hallå! Är det någon här?”

Majoriteten av organisationerna menar att personalomsättningen inte påverkats av hybridarbetets införande. En mer komplex och delvis annorlunda bild framträder dock i frisvar och djupintervjuer. Man talar om att hybridarbetet har lett till att ”kittet” som håller samman medarbetarna har gått förlorat och att det har blivit enklare att lämna organisationen. Särskilt bland gruppen nyanställda beskriver man att det har skett fler avhopp i och med att de har fått det svårare att komma in i arbetet och lära känna kollegor. En del organisationer har märkt att nyanställda tenderar att vara på kontoret i början, för att sedan avvika och jobba på distans efter ett tag när de har fått den introduktion de tycker att de behöver.

Det framgår även att de organisationer som efter pandemin har ställt krav på högre närvaro har fått en ökad personalomsättning. Av rädsla för detta menar en del organisationer,

4 MEDIA: Arbetsliv 2022-04-20. <https://www.prevent.se/arbetsliv/halsa/2022/allt-fler-jobbar-fast-de-ar-sjuka/>



främst de offentliga, att de inte ser till att närvaropolicyn följs. En respondent säger krasst att flera skulle "lämna skeppet om vi skulle tvinga folk tillbaka". Att rädslan är störst inom offentliga organisationer beror på att de inte menar sig kunna erbjuda samma "morötter" som privata företag. Statlig sektor får till exempel inte vara lönedrivande.

Gemenskap, kommunikation och kunskapsöverföring

Det har visat sig att medarbetare efter pandemin inte söker sig till kontoret för social samvaro och gemenskap som tidigare, trots att många trodde att effekten skulle bli den motsatta när restriktionerna släppte. Det kan tolkas som att kontorets roll som en knutpunkt i medarbetarnas sociala nätverk inte längre är lika självklar (se faktaruta).

När vi frågar våra respondenter om vad de tänker kring detta, liksom om kontoret som plats för kunskapsöverföring, innovation och nyskapande efter pandemin, menar det stora flertalet att kontoret fortsatt har en central roll. Olika strategier framträder för att lyckas. Organisationerna lägger ner mycket tankekraft på denna fråga och menar sig arbeta aktivt för att göra sitt kontor mer attraktivt för medarbetarna.

Alla vill att kontoret ska vara en plats för möten och interaktion. I de egna medarbetarenkäterna som gjorts efter pandemin har det framkommit att det är möten och interaktion med kollegor som medarbetarna saknar mest. Som tidigare beskrivits väljer många organisationer att inte minska kontorsytan trots låg beläggingsgrad utan att använda

FAKTA: Kontorets betydelse i människors sociala liv och vänskapsrelationer har att göra med att det är en plats för spontan interaktion, möten och kunskapsöverföring. Detta påverkas av den arkitektoniska utformningen genom faktorer som kontorstyp, planlösning (funktionsuppdelning och hanteringen av kommunikation och koncentration), samt estetik och materialval.

Referens: Bodin Danielsson, 2015, 2019; Brunia, De Been, & Van der Voordt, 2016; Sailer, K., & McCulloh, I., 2012

denna yta för att tillskapa olika typer av mötesytor och projektsamarbetsytor. Man ser dessa ytor som sitt främsta verktyg för att locka medarbetarna till kontoret. Organisationerna uttrycker en viss brådska med detta så att idén om att inte komma till kontoret inte ska rota sig.

”Vi vill höja kontorets attraktionskraft – öka viljan att komma till kontoret. /.../ vi vill att de känner att det är bättre på kontoret. Det ska vara meningsfullt att komma till kontoret.”

Me, myself and I

Parallellt med den positiva effekt hybridarbete innebär för både medarbetare och organisationer – med ökad egenkontroll och flexibilitet – finns negativa effekter. En sådan är bristande social gemenskap, en annan är ett silotänkande med fokus på det egna arbetet och den egna avdelningen och minskat intresse för det gemensamma. Problemet med avtagande vilja att bidra till kunskapsutveckling lyfts av flera organisationer trots uppfattningen att det är en viktig del av arbetet.

”Väldigt många ser idag enbart till sin sina egna behov: Vad är bra för mig? Vad passar mig? Det är jättetydligt hos oss. Vi har anställda som vi betalar hög lön för att de ska utföra ett arbete som de är duktiga och kompetenta på. Deras kunskap vill vi också att de delar med andra.”

Genomgående beskrivs hur en ökad egoism utvecklats hos medarbetarna, något som fångas väl med uttrycket ”what’s in it for me?” I stället för att se till helheten och vad man själv kan bidra med till organisationen ser man mer till sitt eget. Denna självcentrerade hållning är kanhända ett samhällsfenomen, men det har även kommit till uttryck i förhållningssättet till distansarbete och den gemensamma kontorsarbetsplatsen. Att distansarbete leder till högre prioritering av individens intressen och behov framför kollektivets finner stöd i covid-19-forskning (se faktaruta). Attityden behöver ändras i grunden menar en respondent. Kanske kan attityden till arbete på kontoret förändras vid en lågkonjunktur. Vid orostider kan människor bli mer rädda om sina jobb och därför vilja bli mer synliga.

”Distansarbete ska ses som en möjlighet och inte en rättighet. Man behöver inse att kontoret är platsen där den egna organisationen utvecklas och att det görs tillsammans med andra människor. Det är platsen där man, utbyter erfarenheter, skapar samhörighet och samverkan.”

FAKTA: Enligt en nyligen publicerad studie tenderar medarbetare som arbetar på distans att prioritera eget intresse framför det gemensamma, dvs. kollektivets behov.

Referens: Espersson, Lidén, & Westrup, 2023

De svårtrugade - Specialister och IT-folk

Två medarbetargrupper anses extra svåra att locka till kontoret för att bidra till det gemensamma, nämligen IT-utvecklare och personer med specialistkompetens. Både privata och offentliga organisationer kämpar med dessa grupper. Seniora medarbetare med specialistkompetens är centrala för återväxten både inom branschen och inom organisationerna. Deras kunskap och erfarenhet är efterfrågad av organisationen, och framför allt av yngre och nyanställda medarbetare.

*”Ju äldre man är, desto mer komplicerade projekt jobbar man med, och då är det inte helt fel att sitta hemma ostörd och få grotta ner sig i det där. Ingen störning som när man sitter på kontoret då kollegor kommer förbi och säger:
- Du, hur var det med det där?”*

Oviljan att komma till kontoret är dock stor hos denna grupp som hävdar att effektiviteten minskar på kontoret och att det är svårt att utföra koncentrationskrävande arbete. Olika lösningar prövas för att lösa problemet eftersom man ogärna vill tvingas sätta ”hårt mot hårt” och därmed riskera att viktiga nyckelpersoner väljer att sluta. I konkurrensutsatta branscher och där det finns flera alternativa arbetsgivare är försiktigheten särskilt märkbar. En kontorslösning som testats på ett innovations- och ingenjörsföretag för att möta dessa behov är att tillhandahålla mindre, personliga cellkontor till de här medarbetarna. De tillskapas i ett i övrigt öppet kontor med olika funktionszoner, som tysta zoner samt mötes-, projekt- och samarbetsrum. Med detta arkitektoniska grepp uppnås koncentration och närhet till personligt arbetsmaterial, samtidigt som ostört projektarbete kan bedrivas.

”Att vi har många olika medarbetare på arbetsplatsen tror vi gynnar företagskulturen. Men samtidigt vill vi öppna upp för ett mer flexibelt arbetssätt.”

Hybridarbetets ledarskapsdilemma

Lyckat hybridarbete vilar i hög grad på ledarskapet, och här återfinns också det nya arbetslivets utmaningar enligt flera respondenter. En sådan är att få ”ombord” nyanställda och ge dem rätt förutsättningar. Det handlar om att ge dem tillgång till kunskap och arbetskultur och få dem att känna sig välkomna. Det är ett ansvar som landar på mellancheferna, som måste arbeta aktivt på både individ- och gruppnivå med kunskapsöverföring och med att stärka den psykosociala arbetsmiljön genom att skapa engagemang och sammanhållning. Det här skötte inte sig självt tidigare men var ändå avsevärt enklare innan distansarbetet gav upphov till en utspridd arbetsstyrka. Mellancheferna hamnar också lätt i kläm mellan individers behov och krav, övriga kollegor, andra arbetsgrupper – och ledningen.



Kontroll kontra tillit

Att hybridarbete bygger på hög tillit mellan arbetsgivare och arbetstagare betonar flera respondenter. Likaså att förutsättningen för detta är ett väl fungerande ledarskap på flera nivåer. Det handlar i klartext om ett självledarskap på medarbetarnivå i samspel med ett aktivt ledarskap från mellanchefernsnivån med gott stöd från organisationens ledning. Det senare framhålls som särskilt viktigt, och flera respondenter vittnar om brister i ledarskapet, särskilt från ledningens sida.

*”Osäkerhet och otydlighet skapar förvirring.
Krav på ledningsförmåga är viktigare än tidigare.”*

Det finns alltså en ovana vid hybridarbete, och ofta saknas insikten om vad som krävs av ledningen för att skapa ett gynnsamt hybridkontor. Respondenter berättar att deras egna medarbetarenkäter visar på ett ökat missnöje med både ledarskap och information. En samstämmig bild framträder i studien genom de medverkande organisationer av ett otydligt ledarskap kring hybridarbete trots att det finns policyer för distansarbete. Missnöjet uttrycks hos både privata och offentliga organisationer, även om det är vanligare bland de senare.

*”Minskad fysisk tillgänglighet ställer nya krav på kommunikativa
avdelningar och helt andra krav på ledarkvaliteter.”*

Vår studie visar också på stor skillnad i närvaro mellan olika avdelningar i organisationerna, vilket i sig leder till interna problem. Ett problem är att avdelningar ”försvinner” i organisationen och därmed blir otillgängliga. Ett annat handlar om att närvaropolicyn inte efterföljs av alla. Det är en källa till irritation och upplevd orättvisa när vissa mellanchefer följer beslutad närvaropolicy medan andra är mer ”laissez faire”. En respondent beskriver hur han sällan träffar bordsgrannen som organisatoriskt tillhör en annan avdelning som inte följer policyn. Andra menar att cheferna tappat kontrollen över medarbetare som inte är på kontoret och inte vet hur mycket de faktiskt arbetar. Flera respondenter beskriver också en ”tröghet” inom den egna organisationen, som uppstått vid hybridarbete, där ärenden tar längre tid jämfört med tidigare.

4. Vad ska vi med kontoret till?

Balansen mellan olika behov

Vad är kontorets viktigaste uppgift i det nya kontorslivet? Vi lät våra respondenter rangordna detta ur ett medarbetarperspektiv och ur ett ledningsperspektiv, och det visade sig vara mycket liten skillnad mellan de båda perspektiven.

Kontorets främsta uppgift anses vara att vara en plats för interaktion och möten inom organisationen för internt samarbete, kunskapsutbyte och gemenskap. Näst viktigaste uppgiften anses vara att uppfylla arbetspecifika behov som är svårare att tillgodose på en extern arbetsplats, exempelvis särskild teknisk utrustning, datorprogram och bra ergonomi.

Vid en jämförelse mellan offentliga och privata organisationer, framkommer det att privat sektor tillmäter kontoret större betydelse för interna möten. Offentliga organisationer framhäver i stället kontorets uppgift att tillgodose specifika behov. Kontorets roll som en plats för externa möten med kunder, samarbetsparter och leverantörer anses dock underordnad både ur ett medarbetarperspektiv och ur ett ledningsperspektiv.

Respondenter med HR-/personalansvar analyserades separat (11 personer), och bland dem framträder uppfattningen att kontorets viktigaste uppgift är att vara en plats för interna möten och interaktion ännu tydligare. Personer som arbetar med personalfrågor betonar kontorets uppgift att sörja för interna behov (interna möten, specifika arbetsbehov) i högre grad än den större urvalsgruppen med kontorsansvariga, vilket inte var ett helt oväntat resultat.



Den låga rankningen av kontorets funktion som plats för externa möten skulle kunna tolkas som att kontorets roll som verktyg för externt varumärkesbyggande bleknat något i pandemins spår, då organisationer upplever ett behov av att samla sig. Utifrån denna hypotes har kontorsfokus hos organisationer idag skiftat mot organisationernas interna behov på individ- och gruppnivå. Detta innebär i så fall ett skifte i organisationernas syn på kontoret, där rollen blir att vara en arena för att stärka det interna varumärket, rusta den egna verksamheten och främja internt samarbete, innovationskraft och produktivitet. En slutsats

man kan dra utifrån de svar vi har fått både i enkäten och i intervjuerna är att man vill att kontoret ska vara en fast punkt och samlingsplats för organisationen, en konkret plats för samarbete och kunskapsutvecklande och en plats som symboliskt och fysiskt visar att "det är här det sker och det är här mervärde skapas"

"Vi har ett helt nytt kontor och ett nytt arbetssätt som bygger på verksamhetsbehov kombinerat med individens behov. Lokalerna ska locka till närvaro, inte till distansarbete"

Förändrat arbetssätt och nya och förändrade kontorsbehov

Det nya arbetssätt som utvecklades under pandemin handlar inte om nya arbetsuppgifter, utan om både ett nytt tillvägagångssätt och ett nytt förhållningssätt till arbete. Arbetsprocessen blev mer digitaliserad, och man upptäckte att många arbetsuppgifter med fördel kunde utföras utanför kontoret (exempelvis ekonomisk redovisning, visst analysarbete med mera). Några respondenter menar att det är själva distansarbetet som är det nya arbetssättet och att det inverkar på en rad olika arbetsmoment. En respondent berättar om nya tvärdisciplinära samarbetsformer som utvecklades inom myndighetsfären under pandemin, då människor tvingades söka sig utanför den egna avdelningen eller gruppen i olika utredningsuppdrag. Resultatet blev att det idag är naturligt att söka information från och samarbete med kollegor på avdelningar ute i landet och att söka nya vägar för att nå specialistkompetens. Man ringer eller håller ett digitalt möte precis som under pandemin. På det viset har medarbetarnas arbetsgrupp vidgats och organisationen i stort vuxit både kompetensmässigt och strukturellt.

Många organisationer ser mestadels förtjänster med det flexibla arbetssättet, andra upplever en förlorad "vi-känsla" med minskad kompetensöverföring inom såväl den egna avdelningen som inom organisationen. Från fackligt håll är man främst positiv. Man menar att hybridkontor kombinerar verksamhetens och individens behov på ett nytt sätt genom organisationernas mer öppna förhållningssätt till ett flexibelt arbetssätt. Från arbetsgivarhåll är inställningen i regel något annorlunda. De som är mer negativa till hybridarbete menar att det leder till revirtänkande inom vissa arbetsenheter och färre personliga möten. De talar om negativa effekter på informationsutbyte, snabba avstämningar och beslut inom organisationen som helhet. Dessa beteenden behöver ändras för att man ska kunna driva organisationen framåt, som en respondent säger. De organisationer som arbetar aktivt med problemen använder kontoret som ett verktyg i det arbetet.

"Svår balans med fyllda och energigivande arbetsplatser kontra klagomål om att det inte finns tillräckligt med platser och enskilda rum."

Möten och interaktion

Möteskultur

Flera respondenter beskriver ett ökat behov av både små och stora mötesrum. När medarbetarna väl är på kontoret vill de träffas i fysiska möten men också kunna ha avskilda digitala möten precis som på hemarbetsplatsen. Respondenterna beskriver också hur fysiska möten tenderar att bli hybridmöten eftersom någon/några mötesdeltagare ofta deltar digitalt. Eftersom hybridmöten upplevs som sämre för den som inte är närvarande, har en del organisationer gått över till digitala möten även då flertalet deltagare är på kontoret för att på så sätt ge alla mötesdeltagare samma villkor. Det innebär att de som är på kontoret sitter enskilt eller två och två i mindre mötesrum i stället för tillsammans i ett större mötesrum, vilket har ökat behovet av mindre mötesrum hos flera organisationer.

Interna möten

I organisationernas egna medarbetarenkäter som gjorts efter pandemin framkommer ett ökat behov av platser för möten och interaktion på kontoret. Olika strategier tillämpas för att uppfylla detta behov. Ett mindre antal organisationer har försökt att tillgodose behovet genom att bryta upp en mer monoton, öppen kontorsmiljö med arbetsplatser på rad genom att lägga in sittgrupper. Dessa är tänkta för samtal men står ofta outnyttjade. Anledningen tros vara att människor inte är bekväma med att samtala i anslutning till kontorsplatser utan föredrar avskilda rum där de kan prata ostört, arbeta koncentrerat eller ha Teams-möten. Flertalet organisationer har valt en annan lösning på behovet av möten och interaktion på kontoret och har skapat avskilda mötesytor och zoner i anslutning till öppna kontorsmiljöer. Forskning har visat att bristande tillgång till avskilda miljöer på kontoret påverkar trivsel och stressnivåer negativt (se faktaruta).

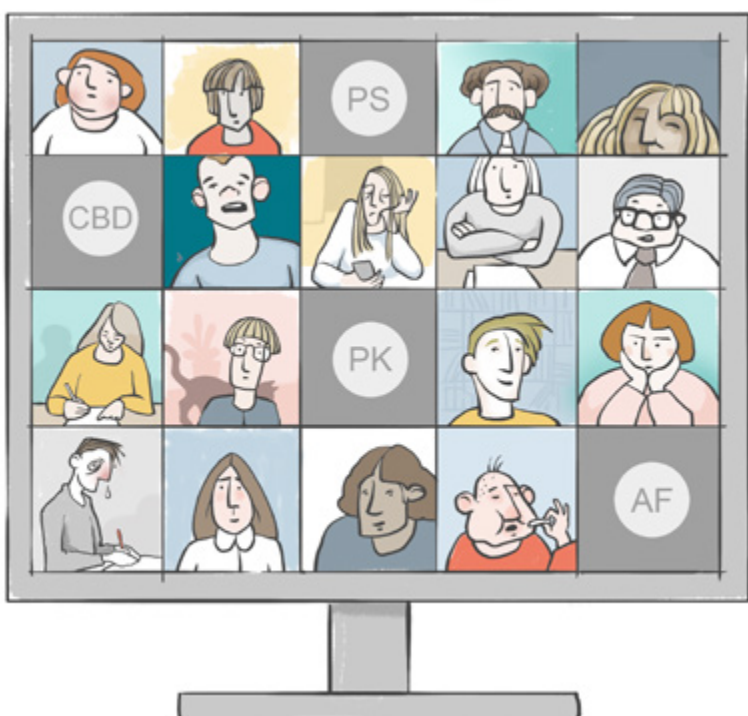
FAKTA: Avsaknaden av avskildhet (eng. privacy) i en kontorsmiljö har negativ inverkan på flera faktorer på både individ- och gruppnivå på grund av svårigheten att undvika oönskad stimulans, så kallade miljöstressorer.

Referens: Haans, Kaiser, & de Kort, 2007-

Digitala möten innebär mindre informationsdelning

Många möten som vi självklart hade på plats förr hålls numera lika självklart via skärmen. För varför ska vi behöva duscha, klä oss och åka hemifrån, kanske sitta i köer eller på en trång buss, när man kan slippa? Då kan även hunden rastas och tvätten skötas under dagtid. Det innebär också kostnadsbesparingar för många anställda. Fördelarna med digitala möten kan utan tvekan radas upp. Men vilka är de mer problematiska konsekvenserna?

I en fysisk mötesituation kan vi använda vår intuition bättre, då vi även ser det outtalade. Ytterligare en fördel med fysiska möten är att kunna se och fånga upp alla mötesdeltagare



bättre. Särskilt de som är mer tystlåtna riskerar att försvinna bakom skärmen. De som väljer att inte ha kameran på vid ett interaktivt digitalt möte är också svåra att få grepp om för övriga deltagare.

En respondent berättade om en viktig presentation för en halvstor grupp kunder där de efteråt frågade sig hur det hade gått. Ingen var säker. De signaler som man hade kunnat tolka vid ett fysiskt möte hade inte uppfattats genom skärmen. Med andra ord, väldigt mycket information når inte fram eftersom vi normalt använder alla våra sinnen för att läsa av en annan människa. Betydelsen av att använda alla våra sinnen för att förstå och läsa en upplevelse eller situation lyfts fram inom forskningen (se faktaruta 1).

FAKTA 1: Inom det tvärvetenskapliga fältet där arkitektur och neurovetenskap möts, beskrivs hur vi kan få en både bättre och starkare helhetsupplevelse om alla våra sinnen stimuleras.

Referens: Ebenhard, J. P. (2009). Brain landscape. The coexistence of Neuroscience and Architecture. New York, USA: Oxford University Press.

Den sociala kontrollen är också mindre vid digitala möten än vid fysiska möten. En respondent nämner att detta bland annat visar sig i ett mer passivt mötesdeltagande och att man har blivit sämre på att föra mötesanteckningar när man inte delar fysiskt mötesrum. Som en konsekvens av det har diarieföringen försämrats i ärendehantering hos en del offentliga organisationer. Man ser ett behov av en tydligare policy kring detta, på samma sätt som några av organisationerna har infört som policy att den som kallar till mötet bestämmer om det ska äga rum digitalt eller fysiskt för att undvika missförstånd och "bråk" kring olika personers behov/önskemål.

Strulig teknik

Sen har vi tekniken – och det här kan nog alla relatera till ... Teams- eller Zoom-möten med ljud som inte fungerar, delningar av skärm som inte fungerar och deltagare som stänger av både ljud och bild. Vi lär oss, men det finns en risk att vi förlorar stringens och förtroende vid digitala möten. Eftersom kvaliteten mellan digitala och fysiska möten skiljer sig åt, menar en respondent att målet med mötet bör bestämma mötesformen. Vissa möten bör helst vara fysiska, exempelvis kreativa projektmöten, medan informationsmöten med fördel kan ske digitalt. Det finns också stöd i forskning för att kreativiteten påverkas negativt vid digitala möten (se faktaruta 2). För medarbetare och chefer finns det dessutom ett värde i att finnas på plats när saker händer, då information överlämnas direkt. Det kan inte ersättas av planerade Teams-möten (se faktaruta 3).

FAKTA 2: Enligt en nyligen publicerad studie upplever medarbete lägre spontanitet och kreativitet vid digitala arbetsmöten jämfört med fysiska möten.

Referens: Espersson, Lidén, & Westrup, 2023

FAKTA 3: Managementforskning har visat att spontana, informella möten är centrala eftersom det är så viktig information överlämnas mellan chef och medarbetare, samt delas i det dagliga arbetet.

Referens: Kotter, J. (1982). What effective general managers really do. Harvard business review, 60(2), 157-169.

”Man åker in till kontoret, men man hittar inte någon. Det är ju nästan färre som är inne på kontoret nu än vad det var förut under pandemin ...”

Närhet och mellanmännsliga relationer

Efter pandemin finns ett uppdämt behov av interaktion och gemenskap mellan kollegor, vilket digitala möten inte kan tillgodose. Detta enligt flera respondenter som sett det här i de egna medarbetarenkätorna. För en del är därför ett av skälen till att ta sig till kontoret att möta kollegor, men i stället möts de inte sällan av ett ödsligt kontor. Kollegan eller kollegorna de hoppats träffa syns inte till – ibland trots att de faktiskt är på kontoret. Detta problem beskrivs av en del respondenter som arbetar på större kontor.

”... Vi måste undvika att det blir ödsligt på kontoret. Nu i fredags till exempel, då tror jag att vi var 4-5 stycken. Det blir ett ödsligt landskap. Man känner sig inte riktigt tillfreds med att vara så få.”

Med en hög grad av distansarbete behöver organisationer därför arbeta med visuell och fysisk närhet på ett medvetet sätt. Mellan medarbetare på avdelnings-/gruppnivå kan detta göras genom att skapa en hemvist mellan avdelningarna med ett fåtal attraktiva, centrala noder som erbjuder trivsel och där gemensamma resurser kan delas.

Arbete med närhet är dock en balansakt när det gäller hybridkontorets gestaltning eftersom det kan leda till oönskade stimuli och upplevelse av trängsel, vilket är en så kallad miljöstressor (se faktaruta). Å andra sidan kan ett alltför luftigt kontor uppfattas som ödsligt och energidränerande och direkt ostimulerande.

”Vi har väldigt generösa kontorsytor överlag, vilket gör att de dagar när lite folk är på plats så blir det ju väldigt öde.”

FAKTA: Den vanligaste miljöstressorn i öppna kontorsmiljöer är buller (oönskat ljud), som har en negativ påverkan på stressnivåer (särskilt för personer med hörselnedsättning), arbetsprestation i form av noggrannhet, läsförståelse, minnesförmåga och trötthet men också på trivseln i kontorsmiljön och på arbetstillfredsställelsen.

Referens: Hongisto, V. et al., 2016; Janckhe & Halin, 2012; Janckhe, H. et al. 2011; Venetjoki et al., 2006; Sundstrom, et al., 1994

Upplevd trängsel i en öppen kontorsmiljö (eng. crowding) är också en miljöstressor som är negativ i flera avseenden. Den kan leda till olika stressbeteenden, exempelvis mindre effektivt/rationellt beteende och svårigheter att fatta beslut. Det kan också vara ogynnsamt för kognitivt krävande uppgifter, social interaktion, personlig kontroll, social och kreativ förmåga samt för blodtrycket.

Referens: Langer & Sægert, 1975; Baum, Aiello, & Calesnick, 1978; Oldham, 1988



Lugn och ro

Parallellt med att medarbetare söker sig till kontoret för möten, interaktion och social gemenskap, ser många organisationer ett ökat behov av miljöer som erbjuder fokus, lugn och ro. Oviljan att komma tillbaka till kontoret motiveras med att medarbetarna uppfattar att kontoret saknar miljöer som möjliggör koncentration eller Teams-möten utan risk för störning och överhörning. Flera organisationer vet inte om det ökade behovet av avskildhet och fokus är ett resultat av en ökad känslighet för miljöstimuli som utvecklats när medarbetarna har vant sig av med att sitta i öppna kontorsmiljöer. Alternativt är det ett beteende eller en strategi som utvecklats för att de inte trivs i en kontorsmiljö som exponerar dem för miljöstressorer. Att erbjuda tystnad kan därför vara ett sätt att konkurrera med distansarbetsplatsen. Ett flertal organisationer har därför landat i att de behöver fler fokusrum i anslutning till öppna ytor.

5. Hur får vi folk att komma tillbaka?

Olika medarbetargrupper – olika behov och vilja att komma tillbaka

Utmaningen med att locka tillbaka medarbetare till kontoret ligger i att identifiera vad deras kontorsbehov egentligen är, menar organisationerna. Svårigheten ligger i att det rymmer olika behov inom en organisation, men också att man inte alltid ställer rätt frågor eller undersöker var "skon klämmer". I stället handlar samtalen om sådant som är enklare och mindre känsligt. Organisationens behov kan också stå i direkt motsats till medarbetarnas behov på individ- och gruppnivå. En respondent beskriver till exempel problemet med två medarbetargrupper med skilda behov, IT-utvecklare och säljare, som av organisatoriska skäl behöver samverka i processer som produktutveckling och marknadsföring. IT-utvecklare och designers önskar absolut fokus och ser inte någon mening med att komma till kontoret. De träffar hellre andra systemutvecklare och programmerare för kodning i så kallade "mob stations". De extroverta säljarna som söker samverka kommer däremot gärna till kontoret för att "tanka" energi och inspiration från sina kollegor. För att få yrkesgrupperna att samverka, behöver organisationen ta reda på vad som är attraktivt för respektive grupp och var deras olika behov möts. Dessa behov ska samverka och inte gå i kliché med varandra för att kontoret ska fungera som samlingsplats och arbetsplats för alla. När så inte är fallet anförs arbetsbehov som skäl för att inte komma till kontoret.

"... De seniora behöver hjälpa de nya att bli duktiga. Det är en utmaning att tillgodose de ungas behov av mentorskap – okej, hur får man det här att matcha seniorerna för att få dem att komma till det fysiska kontoret."

Vår studie visar att graden av distansarbete och viljan att vara på kontoret är åldersrelaterat och kopplat till antal yrkesverksamma år men också till familje- och boendesituationen. Många organisationer ser att de yngre medarbetarna har behov av att komma till kontoret för kunskapsutveckling och mentorskap. De efterfrågar särskilt de äldre seniora medarbetarnas expertkunskap och långa yrkeserfarenhet, medan dessa å sin sida inte sällan vill arbeta ostört utanför kontoret.

"De nyanställda är här den första tiden, då de behöver vara på plats. Sedan försvinner de!"

Viljan att komma till kontoret verkar också delvis skilja sig mellan privat och offentlig sektor. Samtidigt som vikten av möten mellan äldre, yrkeserfarna kollegor och juniora beskrivs som kritisk både för de nyanställda och för organisationen i stort, framträder också en annan bild. Den speglar hur nya, yngre medarbetare är på plats precis i början av sin anställning för att sedan ändra beteende och sluta komma till kontoret. En respondent verksam i en offentlig organisation beskriver nyanställdas behov av kollegor i form av en närvarokurva som skiftar över tid.

Flera respondenter menar att yngre medarbetare ofta har en annan attityd till yrkeslivet och till den egna organisationen. De beskriver svårigheter att locka de yngre medarbetarna till kontoret, vilket förklaras både av en lägre lojalitet till organisationen och en svagare

koppling till det fysiska kontoret. Förklarings teorin som framförs är att ju kortare anställning, desto svagare band till organisationen. Antagandet är också att en större vana vid digital teknik innebär att många yngre jämför ett digitalt möte med ett fysiskt. Behovet av fysiska möten och social gemenskap med kollegor gör att de äldre medarbetarna som jobbat längst kommer till kontoret i högre grad. Svårigheten att locka yngre medarbetare kan också förklaras av andra orsaker. En är att de oftare är i familjebildande ålder med småbarn och att distansarbete underlättar deras vardag.

”... Jag har hört av HR att framför allt många yngre skulle vilja ha inskrivet i sina avtal att de ska ha möjlighet att jobba 100 % distans. Det har kommit upp flera gånger att folk vill ha det, det är framför allt de som är nyexade ... ”

Vi trollar med knäna för att få tillbaka folk till kontoret

Behovet att få tillbaka medarbetare till kontoret beskrivs som lika stort hos de offentliga och de privata organisationerna. Strategierna för att lyckas med detta skiljer sig dock delvis åt. Det kan förklaras med skilda förutsättningar (ekonomiska och politiska), typ av organisationskultur och typ av medarbetare.

Det är framför allt de privata organisationerna i vår studie, som är verksamma på en konkurrensutsatt marknad, som provar annorlunda ”morötter” i sitt försök att få medarbetare att föredra kontoret som arbetsplats. De har också högre beläggningsgrad än de offentliga organisationerna, vilka oftare väljer att erbjuda mer traditionella morötter, såsom en bra arbetsmiljö med fungerande verktyg/utrustning, bra ergonomi, ljus- och ljudförhållanden. Flera organisationer arbetar med andra metoder för att öka trivselfaktorn på kontoret. Man försöker att höja stämningen på kontoret genom events, som föreläsningar, seminarier och afterwork. En organisation har till och med inrättat en tjänst för detta, en så kallad ”office mood manager”. Andra erbjuder finare och mer hälsosam mat på kontoret, och vissa subventionerar lunchen, köper fruktjuicer eller tar in en barista till kontoret. Någon berättade att de tog in en glassmaskin en varm dag efter semestern. Många försöker också främja fysisk aktivitet och erbjuder återhämtning i form av till exempel yoga eller massage.

Andra menar att kontorets läge är en nog så viktig faktor att beakta i sammanhanget, då det troligen inte bara påverkar valet av arbetsgivare utan också medarbetarnas motivation att komma tillbaka. En offentlig organisation som under pandemin stod inför beslutet att välja nytt kontor eftersom deras hyresavtal snart skulle löpa ut, hade med denna faktor i beslutsprocessen. I slutskedet, när valet stod emellan två likvärdiga kontor, föll valet på det kontor som var beläget i en äldre, mer ”livlig stadsmiljö”. Ett stort affärs- och serviceutbud liksom många restauranger fällde avgörandet eftersom möjligheten att äta ute på kvällstid när personalmatsalen var stängd ansågs viktig om personalen behövde arbeta över.

Trots benägenheten att testa fler grepp hos de privata organisationerna, skiljer sig inte viljan åt mellan de privata och offentliga. Likaså delas frustrationen över problemet. En respondent i en offentlig organisation menar att det stora missnöjet med arbetsmiljön är svårt att förstå eftersom man tillgodosatt alla de behov som uttryckts i tidigare enkäter. Eftersom det ändå kvarstår borde man i stället arbeta med den egna kulturen, enligt respondenten.

Hur rolig ska man vara?

Disneyfication är ett fenomen som innebär att använda kreativa, lustfyllda och roliga inslag i kontorsmiljön, som exempelvis pingisbord eller rutschbana i stället för trappa (se faktaruta). Hur organisationer förhåller sig till fenomenet skiljer sig åt.



FAKTA: Disneyfication är ett begrepp som avser ett "roligt" formspråk i inredningen, där olika artefakter används i organisationens arbete med att stärka varumärke och identitet. Det riktar sig ofta både internt mot egna medarbetare och externt samt kan fungera som marknadsföring mot potentiella medarbetare och på marknaden (konkurrenter och potentiella kunder).

Referens: Bodin Danielsson, 2014; van Meel & Vos, 2001

Några organisationer som tidigare med framgång har arbetat med detta menar att det absolut är något som kan öka kontorets attraktionskraft. Andra menar att man har testat det, men att sådana kontorsinslag bara nyttjas i början och inte är det som får medarbetarna att vilja komma tillbaka till kontoret. Några har vidgat kontorsperspektivet. I stället för att enbart fokusera på en allmänt attraktiv kontorsmiljö, kan en kontorsarbetsplats skapas för specifika ändamål och behov. De mest aktiva organisationerna arbetar med kontorets attraktion enligt en "gott och blandat-princip" med möjlighet till både samarbete och koncentration på kontoret. Det finns stöd för detta i forskning som visar att samarbetet på kontoret påverkas negativt när det inte finns möjlighet till avskildhet från miljöstimuli och distraktion (se faktaruta).

"Vi har provat att ge medarbetarna allt de vill ha, ändå är de inte nöjda. Många myndigheter brottas med det här har jag märkt när jag pratar med kollegor som jobbar på myndigheter – det är högt missnöje bland medarbetare."

Hemmet – en svår konkurrent

Frågan är hur kontoret kan bli ett attraktivt alternativ. Att konkurrera med en fysisk miljö som erbjuder trivsel och kontroll över arbetsmiljön med minskad störning och egen vald miljö är inte enkelt. Det är dessutom en miljö som inte sällan erbjuder återhämtning och enkel tillgång till frisk luft eller grönska vid pauser i park, natur eller trädgård. Hemarbetsplatsen förenklar därtill ofta livspusslet och innebär minskad restid. En svår nöt att knäcka för många organisationer.

Insikten att det krävs mer än en ergonomiskt bra arbetsmiljö, gott kaffe och frukt, eller nya möbler och fräsch inredning för att få medarbetare att komma till kontoret framträder i både djupintervjuer och frisvar. Man tycker sig i många fall sakna verktyg för att kunna konkurrera med den trivsel och personliga kontroll över både arbetsmiljön och tillvaron som arbete utanför kontoret ofta innebär. Det är nästan som att man greppar efter de halmstrån man kan för att skapa en kontorsmiljö som erbjuder energi och stimulans.

"Då vi har en beläggning på 40% vill vi att dessa möten sker på social ytor och att kontoret blir mer energirikt och inspirerande än hemmet."

FAKTA: Forskning visar att ett ensidigt fokus på möten och interaktion på kontoret utan möjlighet till avskildhet från miljöstimuli och distraktion påverkar samarbetet och innovationsförmågan på en kontorsarbetsplats negativt.

Referens: Hua, Y., Loftness, J. H., Heerwagen, J., & Powell, K. M. (2011).

Vikten av välbefinnande, hälsa och trivsel

Att erbjuda en hälsofrämjande kontorsarbetsplats kanske är en väg att gå för att öka kontorets attraktion. Sedan flera år arbetar många organisationer med hälsa för att stärka välbefinnandet och prestationsförmågan hos personalen. Olika sociala och hälsofrämjande aktiviteter används för att bli en attraktiv arbetsplats och för att stärka organisationskulturen och gemenskapen (se faktaruta). En respondent inom en privat organisation beskriver hur hälsa och fysisk aktivitet är en del av deras DNA och hur olika initiativ används för att involvera medarbetarna i lagidrott för att stärka organisationskulturen.

FAKTA: Social hälsa handlar om våra relationer till andra människor. För att må bra behöver vi känna sammanhang, bli bekräftade och tillhöra en gemenskap. En förutsättning för social gemenskap på arbetsplatsen är möten och interaktion mellan medarbetare, vilket utöver bra social hälsa även har andra förtjänster. Forskning visar bland annat att socialt stöd och social gemenskap påverkar vår hälsa, särskilt vår mentala hälsa, positivt. Utöver social gemenskap främjar möten och interaktion även informations- och kunskapsöverföring samt kreativitet och innovationskraft.

Referens: Cohen & Syme, 1985; Sailer, K., & McCulloh, I., 2012; Wineman, J. D. et al., 2009

”Vi har en stafett från norr till söder förbi alla våra kontor och då behöver man ju träna inför det. /.../ Alla ska med så vi räknar all typ av aktivitet, till exempel trädgårdsarbete och så vidare. /.../ Vi kallar det för Sverige-stafetten och tävlar med olika lag i Sverige. Vi försöker få med alla ...”

Engagemanget för den sociala dimensionen av hälsa är stort hos flera respondenter som menar att den kan spela roll både för att få medarbetarna tillbaka till kontoret och för att få dem att stanna hos organisationen. Sociala aktiviteter som afterwork med kollegor efter jobbet har betydelse för detta, särskilt bland yngre medarbetare. Det bör ske på regelbunden basis för att främja gemenskapen och har enligt en respondent större påverkan på gemenskapen än ett dyrt socialt event en eller två gånger om året.

När man diskuterar social hälsa är det viktigt att veta att det finns hälsorisker med distansarbete. Flera organisationer har sett att medarbetare som jobbar utanför kontoret isolerar sig från kollegor och organisationen. Att social isolering är en riskfaktor för hälsa vet vi sedan tidigare från forskning (se faktaruta).

FAKTA: Sociala relationer har en central betydelse i människors liv, för deras trivsel och välbefinnande. Social isolering är en riskfaktor för hälsan, inte bara för den sociala hälsan, utan även för emotionell och fysisk hälsa. Forskning visar på dess negativa konsekvenser för socialt stöd och social gemenskap, fysisk hälsa på olika sätt, exempelvis som riskfaktor för hjärt-kärlsjukdom, stroke och typ 2-diabetes. Dessutom påverkar det även den kognitiva prestationsförmågan negativt samt ökar risken för exempelvis alzheimer, depression och nedstämdhet.

Referens: J. Holt-Lunstad & Steptoe, 2022; Cacioppo & Hawkey, 2009; Evans IEM et al., 2019

En av de medverkade organisationerna som varit generös med möjligheten att jobba på distans efter pandemin har i sin senaste medarbetarenkät (februari, 2023) sett en stark korrelation mellan 100 % distansarbete och sämre trivsel och hälsa. Hur orsakssambandet ser ut vet man dock inte då medarbetare som är mer missnöjda med organisationen eller chefen kanske är mer benägna att jobba på distans. Personer som mår dåligt tenderar också att dra sig undan från social kontakt. Vad som är hönan och vad som är ägget i denna fråga är därför inte uppenbart.

Många av de offentliga organisationer som arbetar aktivt med hälsofrämjande aktiviteter ser det som en del av deras statliga uppdrag att främja hälsa och välbefinnande. Inom de offentliga organisationerna önskar en del mer uppbackning från ledningen för att kunna jobba framgångsrikt med olika dimensioner av hälsa. De beskriver en tungroddhet och ängslighet kring sådant som kan uppfattas som okonventionellt på grund av en rädsla att göra fel, och man vill inte heller "sticka ut." En respondent verksam vid en myndighet berättar att de har en ypperlig restaurang i lokalerna som också har utskänkningstillstånd, varför afterwork enkelt skulle kunna ordnas. Men ledningen har sagt nej då man inte tycker att det passar med det offentliga uppdraget

”Vi lägger stora pengar på att försöka stärka vår kultur genom att samla medarbetarna för en tvådagars konferens varje år, men att vi naturligt möts vid regelbunden afterwork eller annat skulle få större effekt för vår gemenskap och dessutom till en lägre kostnad.”



6. Organisationskultur och ledarskap



Kulturbyggande i ett utspritt kontorsarbetsliv

Samtliga respondenter betonar vikten av en sammanhållande organisationskultur för att få medarbetare att bli en del av organisationen, och att viljan att komma till kontoret är ett uttryck för detta. Flera säger till och med att en god organisationskultur är den enskilt viktigaste faktorn för att nå framgång. Hybridkontorskonceptet i sig utgör en utmaning för att bygga en gemensam kultur. Kontoret tappar i kraft i sin roll som den gemensamma, samlade arenan, vilket gör att medarbetarna i högre grad väljer att jobba på annan plats än kontoret.

Kontorsnärvaro är en kritisk faktor för det gemensamma kulturarbetet enligt flera respondenter, och det gäller särskilt närvaron av personer i arbetsledande ställning eller annan nyckelposition på kontoret. Övertygelsen om detta är starkast bland respondenter som framhåller den egna organisationens starka kultur, och som upplevt att den minskade närvaron haft negativ effekt på samarbete och gemenskap. De framhåller att en stark kultur med social gemenskap och samarbete även stärker motståndskraften hos organisationen. Därför arbetar man i flera fall aktivt med att öka kontorets attraktionskraft och därmed bryta autonoma, "egoistiska" tankesätt som utvecklats under pandemin.

En respondent talar om en förlorad helhetssyn hos organisationen och dess olika marknader, där arbetet kom att handla om "hur man transporterar stafettpippen" i stället för hur företaget påverkas ifall jag tar ett visst beslut. En del av de organisationer som arbetar mest aktivt med att stärka kulturen på kontoret har ett mindre centralt läge och menar att de därför måste anstränga sig extra för att få tillbaka medarbetarna.

"Vi arbetar med 'mood-aktiviteter', såsom inspirationsföreläsningar och tipspromenad på lunchen, liksom yogapass. Sen har vi även frågestund med ledningen, leverantörer som kommer och berättar om sina produkter."

Minskad kontorsyta kan också utgöra en risk i arbetet med den egna kulturen. Organisationerna har tillämpat olika metoder för att minska ytan, men det finns en medvetenhet om att ifall man minskar ytan mycket kan det bli problem att hitta en arbetsplats. Mellanmänskliga relationer som i sig främjar förståelsen för olika kollegors och avdelningars arbete inom en organisation riskerar att försämrans. En sådan utveckling startade under pandemin och har nu efter pandemin fortsatt enligt flera respondenter. Detta kan troligen förklara den ökade grad av interna missförstånd som man enligt en respondent säger sig uppleva inom organisationen i samband med hybridarbete.

Det ska samtidigt sägas att det också kan fungera bra. En del organisationer menar att det nya arbetssätt som utvecklats med mer distansarbete också har inneburit fördelar för det egna kulturarbetet. En sådan är att kunskaps söks utanför den närmaste sfären. Vissa menar på att arbete utanför kontoret inte behöver stå i motsats till en stark identitet och organisationskultur – såvida ledarskapet fungerar och det hybrida arbetssättet förvaltas väl.

Organisationens behov kontra individens behov

"Vi behöver mötas, men man hör medarbetare klaga på att de alls måste komma in till kontoret. Åh nej, jag måste vara på kontoret ..."

Organisationer som har försökt sätta ner foten och kräva närvaro har mötts av oförståelse från medarbetare för varför man vill att de kommer till kontoret. Att man inte tillåter obehindrat hybridarbete har skapat starka reaktioner, och man ser även vid rekrytering önskemål om att få 100 % distansarbete inskrivet i anställningsavtalet. Man beskriver hur vissa medarbetare inte inser arbetsgivarens behov utan framför allt ser till sina egna. En respondent exemplifierar hur oviljan att komma till kontoret tog sig uttryck när allas mobiler skulle bytas ut, och hur flertalet medarbetare, trots att man hade två veckor på sig att göra detta, kom till kontoret sista dagen med långa köer som följd.

"Ett tiotal medarbetare vägrade komma in och byta telefon, vilket de måste göra i det nya telefonsystemet vi har. Då har de ju distansarbetsavtal och får bara jobba hemma två dagar i veckan, men man har under 14 dagar inte varit på arbetsplatsen alls."

Kontorets attraktionskraft

För att lyckas hantera balansgången mellan organisationens och medarbetarens behov krävs ett attraktivt kontor, menar våra respondenter, men detta behöver kombineras med ett flexibelt förhållningssätt till hybridarbete. Detta framhålls särskilt av organisationer verksamma i konkurrensutsatta branscher såsom IT. Här skiljer sig organisationer dock åt, och mer byråkratiska organisationer kommer enligt en respondent att få det svårare att locka tillbaka medarbetare. Men respondenterna återkommer hela tiden till att grundbulten för att lyckas med detta är kontoret. Och ledarskapet.

”Vi har en stark, positiv företagskultur som de nyrekryterade känner av. Då behöver vi ju träffas fysiskt för att de ska kunna känna av den så att säga. Så vi tror på kontoret för vi tror på det fysiska mötet. Det är någonting som vi hela tiden kommer tillbaka till, som vår ledning lyfter.”

Att öka kontorets attraktionsförmåga anser alla medverkande organisationer är viktigt, och även om deras val av metod och innehåll skiljer sig åt, har kontorets gestaltning en central roll i detta.

”Centrala ingredienser för att vara en attraktiv arbetsplats det är ju kontorets utformning, möjligheten till distansarbete och den kultur som vi har byggt upp inom avdelningen.”

Kontorets gestaltning handlar om funktionalitet, teknik, upplevelse och estetik. Det inbegriper materialval, planlösning, fönstersättning, takhöjd, val av kontorstyp, men också ergonomi (arbetsställning och ljusergonomi). Dagens kontorsarbetsplatser har i de allra flesta fall höj- och sänkbart skrivbord och ergonomiskt inställbara stolar som standard och därmed en bättre ergonomi än hemarbetsplatsen, i alla fall för dem som inte erbjudits arbetsplatsutrustning efter pandemin. Ändå föredrar majoriteten av medarbetarna att förlägga merparten av arbetet utanför kontoret. Den förklaring som våra respondenter anger och som övriga studier uppger som skäl för detta är en förenklad vardag, en större grad av personlig kontroll över arbetssituationen samt en arbetsmiljö med mindre störningar. Argument om bättre ergonomi vid hemarbetsplatsen är troligen inte det egentliga skälet, även om det ibland anförs.

Efterfrågan på tystnad

Utöver dessa aspekter arbetar flera organisationer även med hemzoner/hemvister för avdelningar så att kollegor enkelt hittar varandra när de är på kontoret. Stort engagemang läggs också på kontorets möblering och att det inte är trångt. Det sistnämnda är en faktor som framstått som viktig efter pandemin för att locka tillbaka medarbetare, som enligt flera respondenter vant sig av vid att sitta i "yteffektiva" kontorsmiljöer. Andra ytor som efterfrågas mer efter pandemin är samarbetsytor, men även enskilda arbetsplatser för fokusarbete. Som ett komplement till dessa ytor är möjligheten till tystnad och avskildhet viktig. Tystnad lyfts fram av flera respondenter som ett sätt att konkurrera med distansarbetsplatsen.

Kontoret är en reflektion av organisationen, och en organisations attraktionskraft bestäms av faktorer såsom värderingar, arbetskultur och psykosocial arbetsmiljö – där de två senaste är av särskild vikt, inte minst på hybridkontoret med distansarbete. Ledarskapets betydelse för att locka medarbetarna tillbaka betonas av flera respondenter. Forskning som visar på kontorsmiljöns påverkan på ledarskap och psykosocial miljö är därför av intresse här (se faktaruta).

FAKTA: Forskning visar att kontorsmiljön påverkar medarbetarnas uppfattning av organisationen liksom uppfattningen av chefens ledarskap. Man har även funnit att val av kontorsdesign påverkar hur väl kontorsmiljön stödjer den psykosociala arbetsmiljön.

Referens: Bodin Danielsson, 2015, Bodin Danielsson, C., Wulff, C. & Westerlund, H., 2013; Bodin Danielsson & Theorell., 2019

Attraktionskraft handlar om flera faktorer: kontorets gestaltning, vad kontoret har att erbjuda, kollegorna men också kontorets placering – en ekvation med olika variabler att väga mot varandra. Hit hör sådant som varumärke, branschtillhörighet, marknadssegment, hur lätt det är att rekrytera personal samt om verksamheten tillhör privat eller offentlig sektor. Olika organisationer attraherar inte sällan skilda medarbetartyper – för vissa är centralt läge A och O, medan andra föredrar att enkelt ta bilen till jobbet. Ett mindre centralt kontorsläge ger en större ekonomisk handlingsfrihet att jobba med andra rekryteringsverktyg utöver kontoret i sig. En organisation prioriterar lön och bra karriärmöjligheter inom organisationen. Att öka kontorets attraktionskraft anser alla medverkande organisationer är viktigt, det är bara metoderna som skiljer sig åt.

”Vi behöver mötas fysiskt. Möten ger högre engagemang och är viktiga för organisationen. Vi vill inte att kontoret ska bli ett andrahandsalternativ, ett sämre alternativ för att utföra kontorsarbete.”

De organisationer som lyckats bäst med att få tillbaka medarbetarna till kontoret arbetar med såväl kontorsmiljön som med olika arbetssätt och aktiviteter för att stärka gemenskap och engagemang.



Piska eller morot?

Alla organisationerna säger sig arbeta för att locka tillbaka medarbetarna. En del har intagit ett mer passivt förhållningssätt och hoppas att det kommer att lösa sig på sikt genom de mindre åtgärder man gjort, andra arbetar aktivt med olika morötter. Ytterligare en grupp menar att deras tålamod är uttömt och att det är dags att ta fram "piskan" när närvaropolicyn inte följs. Samtidigt kan en lågkonjunktur innebära att makten förskjuts något från medarbetaren till arbetsgivaren. Under våren har flera hundratusen personer fått gått ifrån sina arbeten inom IT-sektorn i USA (se fotnot media⁵), och med de ökade uppsägningarna som skett under våren har frågan om distansarbete inte drivits lika hårt bland medarbetare (se fotnot media⁶). När svensk ekonomi fortsätter att kylas ner kan en liknade effekt uppstå även i vårt land.

"När det blir tuffare på arbetsmarknaden kommer nog många företag också tuffa till det här med hemarbetet. Företag som lever på intäkter kommer att styra upp det när de ser att de inte får ut tillräckligt stor effekt av sina medarbetare som sitter hemma och jobbar"

5 MEDIA: SvD 2023-02-03.

<https://www.svd.se/a/0QoldM/over-150000-anstallda-inom-usa-s-techindustri-blev-uppsagd-2022>

6 MEDIA: The Guardian - The brief Age of the Worker is over – employers have the upper hand again 2023-05-07. <https://www.theguardian.com/business/2023/may/07/employees-employers-upper-hand-small-business>

Organisationens status

Ett fåtal medverkande organisationer i studien är specialistmyndigheter. En av dem har en instrumentell syn på sitt kontor, fjärran från Google-kontoret. Här är behovet av tvärdisciplinär specialistkompetens viktigast, för att hantera komplexa utredningar med höga sekretesskrav. Respondenten talar om en stark organisationskultur och status, vilket attraherar de yrkesgrupper som rekryteras för sin specialistkompetens. Lockelsen att arbeta för denna myndighet ligger i hög grad i att alla sitter i samma kontorshus med viktiga kompetenser "in house" samtidigt som det är nära till samverkande parter. Organisationens verksamhet och identitet är alltså den största moroten, och behovet av ytterligare åtgärder inte lika nödvändigt. Myndigheten erbjuder även uppskattade kvaliteter som egna kontorsrum, vilka garanterar tillgång till personligt material, sekretess och tystnad.

”Kontoret är en plats att arbeta och verka ifrån så att säga egentligen. Det är inga kuddrum, och det är inga Coca-cola-maskiner på vårt kontor i alla fall.”

Trots stark gemensam identitet och kultur blev verksamheten lidande under pandemin då man inte samverkade på daglig basis. För att råda bot på det arbetar man idag aktivt med sammanhållning och kunskapsöverföring genom att medarbetarna får dela erfarenheter från olika projekt med sina kollegor. Man planerar även att arrangera två halvdagar per termin då olika kompetenser möts för att tillsammans ta del av djupgående presentationer av olika ärenden. På detta sätt hoppas man ytterligare stärka det tvärdisciplinära arbetet och umgänget inom myndigheten i stället för att arbeta enbart med rent faktabaserad avrapportering, som man tidigare gjort.

7. Det utspridda kontoret

Insikten att distansarbete var både tid- och kostnadsbesparande gjorde att idén om ett "distribuerat kontor" väcktes till liv under pandemin – även om företeelsen inte var ny. Motivet för valet av denna kontorslösning skiljer sig åt. Skälet är ofta att minska medarbetarnas resande av hållbarhetsskäl och för att förenkla livspusslet. Utöver detta kan motiven handla om att komma närmare lokala marknader. Olika varianter finns. Vanligast är kontorssatelliter/hubbar, det vill säga mindre kontor som tillhör arbetsgivaren, ibland i anslutning till andra organisationer. En annan är ett hyrt kontorshotell eller en co-working-anläggning som även kan innehålla ett utbud av service, som träningsanläggning, konferensrum, reception och frukost. En organisation kanske även vill erbjuda medarbetarna en annorlunda miljö med ett kollegialt sammanhang och stimuli från andra organisationer som man uppfattar som kreativa och "coola".

Utbudet av co-working-kontor har ökat det senaste decenniet både i Sverige och utomlands, även om det har funnits längre. Konzeptets attraktivitet för en del organisationer ligger i en större flexibilitet när det gäller behov, hyresperiod och kostnader. Nu finns till och med nya lösningar i en del mellanstora städer där ett företag erbjuder ett flexibelt co-working-abonnemang där man hyr "by the hour" i stället för en längre avtalsperiod.

Att som organisation välja att arbeta med distribuerade kontor är en lokalstrategi som inte bara har implikationer för enskilda organisationer, utan också för fastighetsbranschen, som kan erbjuda helt andra kontorslösningar. Det kan även påverka stadsbyggnadsfrågor och regional planering. Vi ville veta mer om hur större organisationer förhåller sig till denna kontorsstrategi utifrån ett postpandemiskt perspektiv.

"Vi har utrett frågan och beslutat av inte använda oss av kontorshubbar. Vi vill samla våra medarbetare och ha alla på ett och samma kontor. Annars så bygger man inte en kultur utan då blir det mer vi och dem."

Satellitkontor

Både privata och offentliga organisationer som har regionala kontor eller andra lokaler runt om i landet uppmanar sina medarbetare att använda dem om det passar. Bevelsgrunderna för privata organisationer är framför allt konkurrens. En av organisationerna i studien uppmanar medarbetare som är anställda på huvudkontoret i Stockholm att nyttja regionala kontor ute i landet som ett sätt att fånga stämningen och få en bättre lokal kännedom. Allt med avsikt att stärka verksamheten och konkurrenskraften.

"Det har varit uttalat att det är inte bara ditt vanliga kontor som är det enda kontoret [som man kan nyttja]. Vi har ju faktiskt 60 kontor i Sverige."

Det är främst offentliga myndigheter som ser stora förtjänster med att använda lokalkontor eftersom olika specialistkompetenser finns på olika orter. För att främja användningen av regionala kontor har en myndighet i studien infört ett synsätt som innebär att alla kontor inom organisationen betraktas som ett och samma kontor. Tanken är att medarbetarna ska vara lika bekväma med att arbeta på ett regionalt kontor som på det man är anställd på,

och därför räknas inte arbete på ett regionalt kontor som distansarbete. På det sättet har geografi blivit en icke-fråga vid anställning. Om en person inte vill flytta till orten där kontoret finns så går det bra att jobba på ett annat kontor som tillhör organisationen.

Samverkan under olika gemensamma "tak"

Vår studie visade att flera myndigheter har etablerat eller planerar att etablera kontors-hubbar i co-working-form utöver de regionala kontor som de har på olika platser i landet. Myndigheters samverkansuppdrag från staten innebär att dessa kan bli samverkanskontor i de fall flera myndigheter finns på samma ort. Det primära syftet uppges alltså inte vara att öka lokalförankringen utan att underlätta samverkan med andra myndigheter på samma ort. Förtjänsten är ett ökat gränssnitt med andra myndigheter för ökad effektivitet och kunskapsutveckling. I något fall beskrivs en sådan gemensam co-working-yta främst som en plats för diskussioner, där seminarier och andra gemensamma aktiviteter genomförs.

För några år sedan, före pandemin, "nosade" en av de deltagande myndigheterna på frågan om hubbkontor i ett forskningsprojekt som avsåg att minska pendling med hjälp av regionala hubbar i Stockholmsområdet. Ingen "wow-faktor" infann sig eftersom myndigheten inte hade den typen av samverkan utan en bestämd plats som samlar hela organisationen, vilket fungerade bäst för dem. Även andra myndigheter berättar att de har undersökt co-working-tytor i Stockholmsområdet, men de har inte heller upplevt tydliga positiva resultat av samverkansytor så som andra myndigheter ute i landet har gjort. Det har också varit svårare för myndigheter med huvudkontor i Stockholm att motivera de relativt höga kostnaderna för co-working i och kring staden, och de kommer därför att utvärdera kostnad kontra nytta i det avseendet.

Några privata organisationer som har behov att samla lite färre medarbetare på en mindre ort berättar hur de utan framgång har letat efter bra co-working-platser för att de inte ska sitta hemma och samtidigt slippa hyra ett dyrt kontor.

"... vi ville flytta in på ett co-working-kontor, men det finns inte på dessa orter. Det är ju en miss att det inte erbjuds i centrala lägen på dessa orter eller att mindre kommuner inte erbjuder detta heller. Det har ju pratats om det ..."

Vi samlas på en plats – basta!

Majoriteten av de medverkande organisationerna är i huvudsak verksamma i Stockholm och använder inte några externa kontorshubbar. De ser inte heller något sådant behov eftersom större delen av personalen bor relativt nära huvudkontoret. Det finns inte tillräckligt stora förtjänster med hubbar för att motivera kostnaden anser man, utan medarbetarna har att välja på att jobba på kontoret eller på distans i egen regi. En respondent berättar om en medarbetare som på eget bevåg ordnat en co-working-plats för att slippa resan in till kontoret.

"Vår styrgrupp har fattat beslutet med argumentet att det är kunden som styr. Nu har vi vårt fina nybyggda kontor och då vill vi ses här!"

8. I kristalkulan...

Det framtida kontorslivet är generellt svårt att tyda. En överlag komplex och skakig situation i världen bidrar ytterligare till den svåröverblickbarhet som påverkar kontorsarbetslivet och lokalfrågorna. Mycket talar dock för en fortsatt hög grad av distansarbete där hemmet förblir en stor konkurrent till kontoret som platsen för arbete.

”Jag begränsar min spelplan hur vi tror eller hoppas att det kommer se ut. För vi vet inte. Vi har inte en aning om hur det kommer se ut om ett halvår eller om två år. Det är fortfarande så oklart.”



Frågan är snarare hur det nya kontorslivet ska hanteras framgångsrikt. Förändringen har gått fort och vi känner inte till de långsiktiga effekterna av distansarbete ännu vad gäller måluppfyllelse, produktivitet, innovationskraft och hälsa. Dess negativa och positiva konsekvenser ser vi sannolikt först om flera år. Vi ser också att det finns mycket ”att ta tag i” för organisationer redan idag. Samtidigt är många organisationer lite avvaktande och inte sällan för passiva inför dessa frågor, trots att de kommer upp hela tiden. Det finns också en stor vanmakt och frustration över hur man ska få tillbaka medarbetarna till kontoret frivilligt, och frågorna om vad det betyder för framtiden är många.

”Ledningsgruppen är väldigt frustrerad över att så många medarbetare vill jobba på distans, och då lägger man över det ansvaret på en lokalansvarig. Mitt svar är att kontoret inte är den enda lösningen. Det måste finnas andra saker som gör att medarbetarna vill komma in.”

Kontoret är fortfarande viktigt

Kontoret är centralt i arbetet med att framtidssäkra den egna kulturen. Det är fortsatt en betydelsefull plats för små och stora ”riktiga” möten mellan människor. Här åsyftas möten där vi använder våra sinnen och där vi kan förstå och fånga upp små signaler och därmed få mer information. Alla medarbetarna ingår i ett psykosocialt arbetsklimat som i sin tur kopplas till den organisationskultur som uppstår och underhålls i mötet mellan människor i en organisation.

Många organisationer vittnar om hur kittet som håller ihop den egna organisationen eroderade under pandemin och att man nu och framöver på alla upptänkliga sätt behöver satsa mer på att stärka organisationskulturen.

Samarbete, arbetsglädje och kunskapsutveckling är faktorer som påverkar viljan att komma till kontoret. Vår analys visar på ett skifte i fokus när det gäller kontorets viktigaste uppgift – från ett externt till ett internt fokus på verksamheten. Det handlar dels om att stärka medarbetare och deras arbete, dels om att stärka organisationens identitet hos medarbetarna för att få medarbetarna att känna sig som en del av det gemensamma. Jag tror vi kommer se detta skifte återspeglas i organisationers framtida design- och lokalstrategier.

”Kulturen händer inte av sig själv utan vi behöver träffas, fundera på hur vi möts och jobbar. För oss är det jätteviktigt att ha en stark kultur. Vill man inte det får man söka sig någon annanstans.”

Tredje platsen föder nya idéer

Sociologen Ray Oldenburg (Oldenburg & Brisset, 1982) myntade begreppet ”den tredje platsen” eller ”det tredje rummet”, som även kan vara på en arbetsplats. Det är platsen för oplanerade och spontana möten och diskussioner. Det är där vi kan föra samtal kring idéer och tankar på ett avslappnat sätt utan pressen att komma fram till något eller följa en agenda. Ibland finns det kanske behov av att prata om hur saker fungerar eller lösa ett mindre problem, och ibland behövs ett nytt perspektiv eller stöd och pepp. Dessa slumpmässiga möten är en värdefull möjlighet till problemlösning, kreativitet och förståelse.

Ett fint exempel på det är mötet vid kopieringsmaskinen på University of Pennsylvania mellan två forskare. Katalin Karikó berättade om sin nya upptäckt mRNA för Drew Weissman, som kom från ett helt annat forskningsfält. Det var starten för ett mångårigt forsknings-samarbete som ledde till en helt ny vaccinmetod för Covid 19 och ett Nobelpris i medicin.

Kultur plus kontor

Att med organisationskulturens hjälp förena kontoret och organisationen med dess olika verksamheter framträder som allt viktigare i framtiden. I stället för att göra förändringar på ytan behöver medarbetare och yrkesgruppers arbetsbehov undersökas, gärna i samverkan, så att de blir ett stöd i kontorets gestaltning.

Hybridkontoret har synliggjort att de olika arbetsbehoven kan stå i motsatsförhållande till varandra. Medan vissa ogärna kommer till kontoret med motiveringen att de arbetar bättre på distans, vill andra inget hellre än att mötas, utbyta tankar och samarbeta med kollegor. Även organisationens behov kan stundtals stå i konflikt med individens och med-

arbetargruppernas arbetsmiljöbehov. Denna balansakt är en utmaning som hybridkontoret tydliggör och som måste hanteras på morgondagens kontor. Arbetsbehoven behöver identifieras, men man behöver också väga väga dem mot varandra. En yrkesgrupps minimala önskan om och behov av att träffa kollegor, vilket för dem kanske resulterar i högre tillfredsställelse och produktivitet, behöver vägas mot organisationens samlade produktivitet. Organisationens behov av synergieffekter och framtidsutveckling behöver också vara med i ekvationen. Det kan innebära att vi kanske måste inse att vissa grupper inte kommer tillbaka till kontoret på samma sätt som tidigare. Det kan exempelvis gälla medarbetare inom IT-sektorn, som organisationer lägger mycket tankekraft och omsorg på eftersom det är stor konkurrens om den yrkesgruppen. Löper man linan ut innebär det att man i framtiden inte kan samla alla yrkesgrupper fysiskt på samma sätt som förut.

”Vi måste glömma detta med tech-utvecklare i de fysiska lokalerna och behöver hitta nya sätt att samverka, för sådana finns ju. Det vill säga att vi får tillåta dem att jobba på distans medan vi andra ska vara på plats.”

Kontorets atmosfär en ”dealbreaker”

Förutom att det har tydliggjort skillnaderna i arbetsbehov mellan olika yrkesgrupper, har distansarbete ökat medarbetarnas krav på arbetsmiljön. För att bryta medarbetarnas idé om hemmakontoret som den huvudsakliga arbetsplatsen, tror jag därför att organisationer kommer att behöva tillgodose samma typ av arbetsmiljö på kontoret i framtiden, med samma värden som uppskattas av medarbetarna. God arbetsmiljö på morgondagens hybridkontor kommer utöver bra ergonomi med höj- och sänkbart bord även att handla om arbetsmiljökväligheter som sinnlighet, stimulans och återhämtning. Kontorets huvudsakliga konkurrensmedel gentemot den externa arbetsplatsen blir därmed dess atmosfär tillsammans med det kollegiala sammanhanget.

Som ett resultat av olika medarbetargruppernas arbetsmiljöbehov tror jag även att morgondagens kontor kommer att rymma en större variation av arbetsmiljöer, vilket är ännu en framtida kontorsutmaning. Att låta medarbetarna tillsammans med organisationen arbeta med variation kan vara en metod för att både ”konkurrera” med arbetsmiljön hemma och stärka banden till organisationen. Skönhet sitter i betraktarens öga, och ett kontors attraktionsförmåga sitter i hög grad i medarbetarnas ögon.

Flexibilitet och ökad autonomi kräver ett gott självledarskap

Distansarbetet under pandemin gav medarbetare ökad autonomi men också krav på självledarskap. Det är svårt att backa tillbaka bandet så länge en arbetsprestation upprätthålls. En framtidsspaning är därför att framtidens arbetsmiljöfråga alltmer kommer att handla om egenkontroll, vilket inbegriper flexibilitet och självständighet på både medarbetar- och yrkesgruppsnivå. Det kan i det förra fallet handla om att ha sitt eget rum och sitt arbetsmaterial, och i det senare fallet om att ha ett fungerande projektrum. Några respondenter menar att ett framgångsrikt hybridarbete förutsätter att organisationerna tillämpar ett flexibelt och mindre byråkratiskt förhållningssätt för att undvika kompetensförlust. Pandemin visade att den flexibiliteten man tvingades till bör bejakas i det framtida arbetslivet eftersom den möjliggör handlingsfrihet och nya tankesätt både på organisations- och på medarbetarnivå. Om denna profetia stämmer kommer behovet av ett aktivt ledarskaps- och kulturarbete hos organisationer att öka.

Ett föränderligt kontor i en föränderlig omvärld

Med en allt komplexare omvärld och med en intern komplexitet med olika arbetsbehov och möjligen allt högre arbetsmiljökrav, tror jag att kontoret alltmer kommer att inta en ledande roll för att hålla ihop organisationen. För att lyckas måste kontorets roll som stöd för verksamheten och som en ”aktör” i organisationskulturens tjänst betonas. Det kommer att finnas fler än ett svar på frågan om vad ett attraktivt kontor är.

Jag tror att den övergripande uppgiften för framtidens kontor blir att på ett föränderligt sätt förena organisationen och samtidigt skapa förutsättningar för synergieffekter och ökad innovationskraft och produktivitet. Lättare sagt än gjort kanske. Men för att kontoret ska få den centrala roll som krävs för det bästa framtida hybridarbetslivet, måste vi både våga tänka nytt och prova olika kontorslösningar. Dessutom behöver vi tillämpa en lokalstrategi för hybridarbete som inte kompromissar bort stringensen och modet att tänka nytt för organisationens bästa när olika gruppers arbetsmiljöbehov erkänns. Det kan betyda att man måste "krypa till korset" i vissa fall, exempelvis ge egna rum till de specialister som inte annars kommer tillbaka till kontoret (trots risk för friktion mellan yrkesgrupper). Det kan också handla om att tillgodose en specifik yrkesgrupps behov av fokuserat och kreativt teamarbete genom att isolera dem från chefer och andra kollegor enligt projektkontorskonceptet (se faktaruta). Dessa grupper kan mötas på projektkontoret under olika perioder för "jam sessions", antingen på centralkontoret eller på annan plats. Målet är att få yrkesgrupper som säljare och IT-utvecklare som jobbar på distans att mötas här en dag eller två, för att sedan återgå till sina vanliga arbetsplatser på kontoret eller på distans. I detta framtidsscenario är organisationen en levande organism vars behov skiftar och går i varandra och där lokalstrategin förhåller sig organiskt till detta. En respondent jämförde det med att de olika yrkesgrupperna fungerar likt en orkester som spelar tillsammans, med olika deltagare och olika repertoarer.

FAKTA: Konceptet med projektkontor har uppstått ur ett ökat behov av projektarbete i organisationer och arbetsliv. Konceptet bygger på att medarbetarna under projektperioden flyttar in i ett eller flera projektrum som sätts upp för ändamålet. I denna skraddarsydda kreativa miljö får de "boa in sig". Fördelarna är bland andra möjligheten att låta arbetsmaterial ligga framme, fysisk närhet till kollegor, vilket innebär bättre kommunikation och gemenskap, samt avskildhet utan insyn från utomstående. Detta har visat sig öka kreativiteten, som annars riskerar att hämmas vid mer öppna arbetsplatser.

Referens: Bodin Danielsson, C., 2014; Mitchell McCoy, J. 2000

Utspritt kontor

Ett annat framtidsscenario är att organisationen har flera olika kontor inom ett geografiskt område enligt kontorshubb/co-working-principen, vilka nyttjas av specifika yrkesgrupper. De arbetar periodvis i den skraddarsydda hubbmiljön för att sedan ta sig till det ordinarie kontoret för att träffa övriga kollegor och sköta uppgifter som bäst görs där. De skraddarsydda hubbmiljöerna kan även tillskapas där, men då behöver avskärmning från organisationen och känslan av att befinna sig externt säkerställas. En decentraliserad kontorslösning med utspridda kontor innebär dock en risk för splittrad verksamhet och att det egna kulturarbetet försvåras. Receptet mot detta är som tidigare nämnts ett målmedvetet arbete med organisationskulturen.

Kontorets roll i stadsplanering

Kontorets betydelse för ett hållbart stadsbyggande är högst relevant och har direkt bäring på bland annat utformningen och det gemensamma resursutnyttjandet. Här finns två spaningar av särskilt intresse: en handlar om en utspridd kontorslösning och en om placering/utformning av kontorsstadsdelar

Idag utgår stadsplaneringen av hållbarhetsskäl alltmer från närhetsprinciper, vilket kan skapa förutsättningar för det utspridda kontoret med kontorshubb-/co-working-tytor inom grannskapet (se fotnot media⁷). Ett utspritt kontor kan även underlätta rekrytering hos en del organisationer som väljer denna kontorslösning och även minska deras riskexponering.

I motsats till stadsplaneringens närhetsprincip står kontorsstadsdelar där arbetsplatserna i stället ligger samlade i utkanten av staden. Här finns i huvudsak kontorshus med inslag av

⁷ MEDIA: Håkansson, J. (2023). Vägen mot en hållbar arbetsplats. Nacka Kommun, <https://www.foretagartraffen.se/vagen-mot-en-hallbar-arbetsplats>.

restauranger och affärer och bara undantagsvis bostadskvarter. I några fall ligger dessa områden i anslutning till externa affärscentrum. En framtidsspaning är att organisationer som finns i kontorsstadsdelar kommer att få det besvärligt att attrahera medarbetare till sina kontor då de svårligen kan konkurrera med de kvaliteter som externa distansarbetsplatser har. Längre restid, ofta med bil, buss eller pendeltåg, uppfattas som negativt, speciellt för medarbetare som inte bor på samma sida av staden. Inslag av bostäder för att blanda upp dessa stadsdelars homogena sammansättning kan minska risken för att stadsdelen dör efter klockan 18 på kvällen, och möjligen skapa liv och rörelse och göra platsen mer attraktiv.

Delade kontorsresurser

Hållbarhetsfrågor handlar i hög grad om gemensamt resursutnyttjande, något som även är ekonomiskt hållbart. Idag står många loungeytor, mötes- och konferensrum outnyttjade på våra arbetsplatser. Dessa ytor med tillhörande faciliteter kan med fördel delas med andra organisationer och grupper, men också med enskilda individer. Det kan även ske utanför vanliga kontorstider, till exempel för kursverksamhet på samma sätt som våra skolbyggnader med aulor, slöjd- och hemkunskapslokaler nyttjas externt. Självklart måste säkerhetsfrågan lösas – en fråga som de senaste åren blivit allt viktigare. I vår studie har några organisationer börjat tillämpa resursdelning av detta slag, men potentialen är stor. Någon talar också om att bygga om och förtäta befintliga mötesytor och i stället använda resurser ”på stan” för större möten.

*”Jag tror på mindre resurser och mer på att dela det som finns /.../
Vi har en massa mötesrum och sociala ytor och matsal och
fikaurytmen och sånt kan man dela på utan problem.”*

Den enda trenden

Trots försök att beskriva framtida scenarier ur olika perspektiv kan jag konstatera att det egentligen bara finns en tydlig trend i vår studie – att framtidens kontorsarbetsliv innebär en ökad grad av distansarbete. Det är ett narrativ vi hört sedan pandemirestriktionerna togs bort, men det är också vad vi ser i både våra och andras data. Distansarbete kommer att ligga högt upp på dagordningen vid utvecklandet av morgondagens kontor. För även om många organisationer önskar att distansarbete var något övergående, åtminstone i en omfattning som har negativ inverkan på verksamheten, är distansarbete något som man behöver förhålla sig till. Anledningen till det är som jag ser det att vi har en kompetensbrist överlag inom tjänstesektorn, och det gäller inte minst inom yrkesgrupper som ingenjörer och IT-utvecklare. Samtidigt är det svårt att dra in förmåner, som möjlighet till distansarbete, när de väl etablerats i samhället. Därför tror jag att organisationer behöver ”gilla läget” och anpassa sig till detta ”nya normala.” Bättre att bejaka det och se det som en möjlighet till ökad flexibilitet i en föränderlig värld. Det innebär till exempel en möjlighet att expandera organisationens geografiska område för rekrytering av medarbetare. Dagens kontorsituation visar tydligt att medarbetare inte bara föredrar ett annorlunda arbetsliv, utan också en annorlunda arbetsmiljö än vad flertalet av dagens kontor erbjuder. Jag tycker att vi ska ta fasta på detta och utveckla morgondagens kontor utifrån denna insikt. Att få tillbaka medarbetarna till kontoret igen till 100 % är kanske något av en utopi, men med rätt design- och lokalstrategi (och fokus på organisationsstruktur) tror jag att det går att få tillbaka merparten – om än under annorlunda former.

Örat mot rälsen

Distansarbetet som vi har sett efter det att pandemirestriktionerna har tagits bort innebär avslutningsvis en större strukturförändring som har bäring på framtidens kontorsliv. Distansarbetets omfattning beror på faktorer som inte går att överblicka i dagsläget och det kommer troligen att variera mellan olika branscher och organisationer. Som en konsekvens av detta blir rådet för att hantera den föränderliga och svårtydda framtiden att lägga örat mot rälsen och vara lyhörd för förändringar inom den egna organisationen på samma sätt som man är gentemot marknaden och omvärlden. Även om mycket är ovisst vet vi en sak – att öppenhet, nyfikenhet och mod liksom ett prestigelöst förhållningssätt underlättar anpassningen till det postpandemiska kontorslivet.

REFERENSLISTA

ARBETSMILJÖ/HÄLSA – PSYKOSOCIAL OCH FYSISK ARBETSMILJÖ

Bodin Danielsson, C., & Theorell, T. (2019). Office Employees' Perception of Workspace Contribution: A Gender and Office Design Perspective. *Environment and Behavior*

Bodin Danielsson, C., Bodin, L., Wulff, C., & Theorell, T. (2015). The relation between office type and workplace conflict: A gender and noise perspective. *Journal of Environmental Psychology*

Bodin Danielsson, C., Chungkham, H. S., Wulff, C., & Westerlund, H. (2014). Office design's impact on sick leave rates. *Ergonomics*

Bodin Danielsson, C., Wulff, C., & Westerlund, H. (2013). Is perception of leadership influenced by office environment? *Journal of Corporate Real Estate*

Bodin Danielsson, C., & Bodin, L. (2008). Office-type in relation to health, well-being and job satisfaction among employees. *Environment & Behavior*

DISTANSARBETE – KREATIVITET, EGENINTRESSE KONTRA KOLLEKTIVET

Espersson, M., Lidén, A., & Westrup, U. (2023). Working from Home During the COVID-19 Pandemic: Implications for Workplace Relationships. *Nordic journal of working life studies*

HÄLSA - SOCIAL ISOLERING- HÄLSORISKER

Cohen, S., & Syme, S. L. (Eds.). (1985). Social support and health. Orlando, FL: Academic Press.

Cacioppo, J. T., & Hawkey, L. C. (2009). Perceived social isolation and cognition. *Trends in Cognitive Sciences*

Evans IEM, Martyr A, Collins R, Brayne C, & L., C. (2019). Social isolation and cognitive function in later life: a systematic review and meta-analysis. *Journal . Alzheimer*

Holt-Lunstad, J., & Steptoe, A. (2022). Social isolation: An underappreciated determinant of physical health. *Current opinion in psychology*

DESIGN MANAGEMENT & VARUMÄRKESBYGGANDE

Bodin Danielsson, C. (2014). Vad är ett bra kontor? (Eng. What is a good office?). Stockholm, Sweden: Svensk Byggtjänst

Bodin Danielsson, C. (2015). Aesthetics versus Function in Office Architecture: Employees' Perception of the Workplace. *Nordic Journal of Architectural Research*

van Meel, J., & Vos, P. (2001). Funky offices: Reflections on office design in the 'new economy'. *J of Corporate Real Estate*

KONTOR - INNOVATION , MÖTEN, PRODUKTIVITET OCH SOCIAL GEMENSKAP

Atkin, D., Schoar, A., & Shinde, S. (2023). Working from Home, Worker Sorting and Development. NBER Working paper series, 1-56. Retrieved from doi:10.3386/w31515

Bodin Danielsson, C. (2019). Shaping Factors - Shaping Contemporary and Future Office Design. *Nordic Journal of Achitectural Research*

Brunia, S., De Been, I., & Van der Voordt, T. J. M. (2016). Accommodating new ways of working: lessons from best practices and worst cases. *Journal of Corporate Real Estate*

Ebenhard, J. P. (2009). Brain landscape. The coexistence of Neuroscience and Architecture. New York, USA: Oxford University Press

Hua, Y., Loftness, J. H., Heerwagen, J., & Powell, K. M. (2011). Relationship between workplace spatial settings and occupant-perceived support for collaboration. *Environment & Behavior*

Kotter, J. (1982). What effective general managers really do. *Harvard business review*

Mitchell McCoy, J. (2000). The Creative Work Environment: The Relationship of the Physical Environment and Creative Teamwork at a State Agency. A case study. The University of Wisconsin-Milwaukee, Milwaukee, USA.

Oldenburg, R., & Brisset, D. (1982). *The Third Place*. *Qualitative Sociology*

Sailer, K., & McCulloh, I. (2012). *Social networks and spatial configuration—How office layouts drive social interaction*. *Social Networks*

Sailer, K., Thomas, M., Pomeroy, R., & Pachilova, R. (2021). *The innovation deficit: The importance of the physical office post-COVID-19*. *Corporate Real Estate Journal*

Wineman, J. D., Kabo, F. W., & Davis, G. F. (2009). *Spatial and Social Networks in Organizational Innovation*. *Environment and Behavior*

van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2019). *Co-workers working from home and individual and team performance*. *New Technology, Work and Employment*

Yang, L. et al. (2021). *Effects of remote work on collaboration among information workers*. *Nature Human Behaviour*

MILJÖSTRESSORER – BULLER, TRÄNGSEL

Baum, A., Aiello, J. R., & Calesnick, L. E. (1978). *Crowding and personal control: Social density and the development of learned helplessness*. *Journal of Personality and Social Psychology*

Bodin Danielsson, C., & Bodin, L. (2010). *Office Design's Influence on Employees' Stress Levels*. *Conf. proceeding. ARCC/EAAE 2010 Int. Conf. Architectural Research, June 2010, Washington DC, USA*. https://www.researchgate.net/publication/273455343_Office_Design%27s_Influence_on_Employees%27_Stress_Levels

Haans, A., Kaiser, F. G., & de Kort, Y. (2007). *Privacy Needs in Office Environments*. *European Psychologist*

Hongisto, V. et al., (2016). *Refurbishment of an open-plan office – Environmental and job satisfaction*. *Journal of Environmental Psychology*

Jahncke, H., & Halin, N. (2012). *Performance, fatigue and stress in open-plan offices: The effects of noise and restoration on hearing impaired and normal hearing individuals*. *Noise and Health*

Jahncke, H. et al., (2011). *Open-plan office noise: Cognitive performance and restoration*. *J. of Environmental Psychology*

Langer, E. J., & Sægert, S. (1975). *Crowding and cognitive control*. *Journal of Personality and Social Psychology*

Oldham, G. R. (1988). *Effects of Changes in Workspace Partitions and Spatial Density on Employees Reactions: A quasi-Experiment*. *Journal of Applied Psychology*

Sundstrom, E. et al., (1994). *Office noise, satisfaction, and performance*. *Environment & Behavior*

Szilagy, A., & Holland, W. (1980). *Changes in social density: Relationships with functional interaction and perceptions of job characteristics, role stress, and work satisfaction*. *Journal of Applied Psychology*

Venetzjoki, N. et al., (2006). *The effect of speech and speech intelligibility on task performance*. *Ergonomics*

STADSBYGGNAD

Appleyard, D. (1969) *Why buildings are known*, *Environment and Behavior*

Gehl, J. (2019). *Städer för människor*. Stockholm: Svensk Byggtjänst

MEDVERKANDE

Författare och forskare: Christina Bodin Danielsson, docent i Arkitektur (människa-miljö interaktion) Tekn Dr, Arkitekt SAR/MSA
E-post chrdan@kth.se alt. christinabodan@gmail.com
Mobil +46-73-255 78 58

Projektleddare och medskribent: Anna-Karin Franzén, Amazilia Kommunikation.

Illustrationer: Anna-Karin Wetzig

Formgivning: Milla Ottosson Sippola, Rosalii Kommunikation



areim

Regeringsgatan 30-32B, 111 53 Stockholm
+46 8 501 055 00
kontorsliv@areim.se