

Anne Inga Hilsen, Rolf K. Andersen og Helge Dønnum

Aktivitetsbaserte arbeidsplasser

Evaluering av pilot for aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept i regjeringskvartalet



Aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Evaluering av pilot for aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept i regjeringskvartalet

Denne rapporten beskriver evaluering av pilotprosjekt for aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept i Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (DFD). Evalueringen er gjennomført av Fafo i samarbeid med PwC. Målet med evalueringen er å gi innspill til planleggingen av departementenes flytting til det nye regjeringskvartalet i 2026.

Evalueringen viser at innføringen av konseptet har vært preget av både positive erfaringer og forskjellige utfordringer. Selve pilotlokalene har bidratt til økt sosial samhandling og fleksibilitet når det gjelder valg av arbeidsplass, men mange ansatte opplever fortsatt begrenset fleksibilitet grunnet mangel på tilstrekkelig antall multirom og stillesoner.

Innhold

Forord	3
Sammendrag	4
1 Innledning	8
1.1 Om oppdraget.....	8
1.2 Om piloten	8
1.3 Problemstilling	11
1.4 Avgrensning.....	11
2 Bakgrunn	13
2.1 Arbeidsplassutforming.....	13
2.2 Organisasjonsendring og medvirkning	16
2.3 Ledelse i endringsprosesser	17
3 Evalueringskriterier	20
4 Data og metode	21
4.1 Om følgeevaluering.....	21
4.2 Metode	22
4.3 Kvalitative intervjuer	23
4.4 Spørreundersøkelse blant ansatte.....	24
4.5 Dagbokundersøkelse	25
4.6 Sensordata	25
4.7 Fagforeningsforum.....	26
4.8 Annet.....	27
4.9 Oppsummering	27
5 Hvordan fungerer fysiske løsninger og digitale verktøy?	29
5.1 Pilotens utvikling og tilpasninger	29
5.2 Fokusgrupper med ansatte	30
5.3 Individuelle intervjuer med ledere	33
5.4 Spørreundersøkelse blant ansatte.....	35
5.5 Fagforeningsforum.....	37
5.6 Oppsummering	38
6 Hvordan påvirkes betingelsene for å utøve ledelse?	40
6.1 Individuelle intervjuer med ledere	40
6.2 Fokusgrupper med ansatte	42
6.3 Fagforeningsforum.....	43
6.4 Hvordan påvirker arbeidsplasskonseptet betingelsene for å utøve ledelse – en oppsummering	44
7 Hvordan forholder medarbeidere seg til pilotens konsept?	46
7.1 Fokusgrupper med ansatte	46
7.2 Intervjuer med ledere	49
7.3 Spørreundersøkelse blant ansatte	50

7.4 Fagforeningsforum	57
7.5 Oppsummering	58
8 Avslutning	60
8.1 Kan man se endringer i arbeidsmåter, samhandling og holdninger hos ansatte?	60
8.2 Kritiske steg for vellykket endring	61
8.3 Læringspunkter	63
Referanser	65

Forord

Fafo og PwC har i perioden 2021–2025 evaluert Pilot for aktivitetsbasert arbeidsplass-konsept i Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet DFD. Evalueringen av piloten skal bidra til å gi kunnskap for planlegging og forberedelse av departementenes innflytting i det nye regjeringskvartalet fra 2026.

Følgeevalueringen er basert på en bred datasamling med både kvantitative og kvalitative kilder. I følgeevalueringen har vi benyttet fokusgrupper med ansatte, individuelle intervjuer med ledere, spørreundersøkelser blant ansatte og et fagforeningsforum. Evalueringsaktivitetene har blitt gjennomført i flere runder gjennom pilotperioden. Takk til alle ansatte i piloten som velvillig har stilt opp og svart på våre spørsmål!

Vi vil særlig takke våre kontaktpersoner i prosjektet, Carlo Thomsen, Vetle B. Johnsen og Line Blichfeldt Knutson, for nyttige innspill og kommentarer underveis i evalueringen, til delrapporter og denne sluttrapporten. Takk også for god praktisk tilrettelegging underveis i prosjektet.

Jonas Lurås Hammer fra PwC var en viktig bidragsyter i starten av prosjektet og de to delrapportene. Disse bidragene har gitt nyttig innsikt som har bidratt til analysene i sluttrapporten.

Ved Fafo har Kristin Alsos kvalitetssikret rapporten og bidratt med viktig kompetanse og innspill til rapporten. Takk også til Fafos informasjonsavdeling ved Sofie Steensnæs Engedal som har ferdigstilt rapporten.

Mange har bidratt underveis, men alle funn og konklusjoner som trekkes er likevel forfatterens ansvar, likeså alle eventuelle feil og mangler ved rapporten.

Oslo, desember 2025

Sammendrag

Innledning

Fafo har i samarbeid med PwC evaluert et pilotprosjekt for aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept i Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet (DFD). Målet med evalueringen er å gi innspill til planleggingen av departementenes flytting til det nye regjeringsskvartalet i 2026. Konseptet legger til rette for at ansatte kan velge arbeidsplass etter oppgave, med ulike soner som støtter både samarbeid og konsentrasjon. Piloten omfattet rundt 70 ansatte i to avdelinger som i 2021 flyttet inn i ombygde lokaler med aktivitetsbaserte løsninger og fritt setevalg. Evalueringen har vurdert både implementeringsprosess og effekter på arbeid, samarbeid, trivsel og helse/velvære, men den ble påvirket av koronapandemien, organisatoriske endringer og avvik mellom testet og planlagt konsept.

Evalueringer viser at aktivitetsbaserte arbeidsplasser kan øke fleksibilitet og tilpasning til arbeidsoppgaver, men også innebærer utfordringer som støy, kamp om attraktive plasser, behov for god ledelse og medvirkning fra ansatte. Forskning antyder at riktig tilpasning og god oppfølging er avgjørende for å oppnå gevinster som trivsel og produktivitet, samtidig som stress og helseutfordringer kan reduseres med støttende ledelse. Ledelsens rolle og medvirkning fra de ansatte fremheves som sentrale faktorer for suksess i overgangen til nye arbeidsformer i det nye regjeringsskvartalet.

Metode

For å sikre validitet benyttes metodetriangulering med både kvalitative og kvantitative metoder, inkludert fokusgruppeintervjuer, individuelle lederintervjuer og spørreundersøkelser. Evalueringen har også måttet ta hensyn til koronapandemiens påvirkning på bruk av pilotlokalene og datainnsamlingen.

Datagrunnlaget omfatter tre spørreundersøkelser blant ansatte, fokusgrupper, lederintervjuer samt sensordata som ble samlet inn, men senere delvis forkastet grunnet feil og manglende samsvar med andre funn. Et fagforeningsforum har vært etablert for å sikre god dialog med tillitsvalgte gjennom prosjektperioden. Evalueringen har også kartlagt brukarmedvirkning og opplevelsen av denne i planleggingsfasen. Til sammen gir denne brede og flerfoldige tilnærmingen et solid grunnlag for å lære av pilotprosjektet og gi anbefalinger for videre implementering.

Fysiske løsninger og digitale verktøy

Evalueringen av pilotprosjektet undersøker hvordan de fysiske løsningene og digitale verktøy fungerer i departementets nye arbeidsmiljø. Pilotens oppstartsperiode ble preget av koronarestriksjoner, noe som påvirket både utprøving i piloten og evalueringen. Flere tilpasninger, både med og uten brukarmedvirkning, ble gjennomført, blant annet trivselsregler og støydempende tiltak. Ansatte erfarte mangel på tilstrekkelig antall stille- og multirom, begrenset garderobeplass, støy og redusert fleksibilitet på grunn av ansatte som fikk tildelt faste plasser, men også positive sider som økt sosial kontakt i

åpne landskap. De ulike avdelingene brukte lokalene mer separat enn ønsket, men over tid har sambruk på tvers økt.

Intervjuer med ledere og ansatte bekrefter ønsket om flere og bedre tilrettelagte rom, og peker på utfordringer med ergonomi, lys og støy i åpne landskap. Digitale verktøy har blitt viktigere, særlig under pandemien, men også etter pandemien. Den økte bruken av videomøter har gitt behov for flere stillerom. Mange ansatte opplevde mangelfull opplæring i teknologien i piloten, særlig i starten. Spørreundersøkelsene blant ansatte viser at de stort sett var fornøyd med personlig IKT-utstyr, men mindre med utstyr i fellesrom, og at produktiviteten opplevdes som relativt stabil. Omtrent halvparten av de ansatte syntes lokalene var attraktive, mens en tredjedel var misfornøyd. Samlet peker evalueringen på at arbeidsplassutformingen fremmer spontan samhandling, men det er ikke nok egnede avskjermede soner for konsentrasjon og digitale møter, noe som er avgjørende for å ivareta ulike oppgaver og individuelle behov.

Betingelsene for å utøve ledelse

Innføringen av aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept i piloten har stilt nye krav til ledelse, men evalueringen viser at lederne har hatt en uklar forståelse av konseptets betydning for arbeidsformer og ledelsespraksis. Mange ledere rapporterer mangel på systematisk opplæring og tydelig kommunikasjon om hvilke endringer som kreves, noe som har ført til begrensede praktiske endringer i organiseringen og arbeidsmåtene. Det var ulike oppfatninger blant lederne om hvordan lokalene skulle brukes, og hvordan tilrettelegging for ansatte ved å tildele faste plasser skulle håndteres. Tildeling av mange faste plasser vil redusere fleksibiliteten for de som ikke har en fast plass. Ledelse oppleves som en viktig faktor for å fremme samhandling og tilgjengelighet i åpne landskap, men behov for skjærmede rom og bedre tilrettelegging ble også påpekt.

Ansatte og tillitsvalgte uttrykte usikkerhet om hvilke arbeidsformer det nye konseptet skulle innebære. Fagforeningsforum understreket behovet for lederopplæring og støtte for å håndtere motstand mot endring. Evalueringen konkluderer med at pilotperioden i stor grad har vært en utprøving av fysisk arbeidsplassutforming uten tilstrekkelig fokus på organisatorisk endring og utvikling. Det kommende lederopplæringsprogrammet i forbindelse med flytting til nytt regjeringsskivartal i 2026 er viktig, men ville hatt større nytte dersom det var blitt gjennomført under pilotperioden.

Medarbeidernes forhold til arbeidsplasskonseptet

Koronapandemien og dermed utstrakt bruk av hjemmekontor påvirket ansattes erfaring med pilotlokalene i starten av evalueringsperioden. Over tid har flere vent seg til konseptet med fleksible arbeidsplasser, men mange opplever fortsatt uklarhet om hva aktivitetsbasert arbeid innebærer i praksis. Bruken av lokalene varierer med oppgavetype, hvor konsentrasjonskrevende arbeid oppleves som mer krevende i det åpne landskapet. Ansatte savner dermed flere stillesoner, og mener fleksibiliteten i pilotlokalene er begrenset, blant annet fordi det er få soner å velge mellom, særlig for én avdeling. Medvirkningen i pilotens utforming oppleves som begrenset, og usikkerhet rundt regler og praksis har skapt frustrasjon.

Lederintervjuer bekrefter at medarbeiderengasjementet har variert, med både skeptikere og positive holdninger. Beslutningen om konseptet var politisk styrt, og ansatte opplevde liten påvirkning. Nedstenging og hjemmekontor førte til at den opprinnelige oppstarten og implementeringen ikke fungerte som planlagt, noe som påvirket medarbeidernes erfaringer. Motstanden blant enkelte ansatte dempet seg over tid, samtidig som nyansatte med andre forventninger lettere aksepterte løsningen. Lederne påpeker også at jobbengasjementet ofte overskygger eventuell misnøye med arbeidsplasskonseptet.

Spørreundersøkelsene viser at ansatte primært bruker arbeidsplasser i egen avdelings sone, og at det er stort press på multirommene. Mange sitter på samme plass hele dagen, og fleksibel plassbruk er begrenset, noe som svekker prinsippet om aktivitetsbasert arbeid. Flertallet oppfatter at konseptet i hovedsak har som formål å spare plass, og færre oppfatter det som et tiltak for å forbedre samarbeid eller produktivitet. Trivselen i lokalene vurderes som relativt stabil over tid, med en økende andel som foretrekker åpne landskap fremfor cellekontorer.

Fagforeningene har vært informert, men opplever at politiske beslutninger begrenset deres innflytelse og skapte polarisering i debatten om konseptet. De peker på spenninger mellom aktivitetsbasert kontor og departementenes faste oppgaveorganisering. Samlet viser evalueringen at medarbeiderne forholder seg ambivalent til konseptet, med både skepsis og aksept, og etterlyser tydeligere retningslinjer og større medvirkning.

Evalueringens resultater og læringspunkter

Evalueringen av pilotprosjektet for aktivitetsbaserte arbeidsplasser i regjeringsskvartalet har vist at innføringen av konseptet har vært preget av både positive erfaringer og forskjellige utfordringer. Selve pilotlokalene har bidratt til økt sosial samhandling og fleksibilitet når det gjelder valg av arbeidsplass, men mange ansatte opplever fortsatt begrenset fleksibilitet grunnet mangel på tilstrekkelig antall stillesoner og utfordringer med støy og ergonomi.

Resultatene fra evalueringen viser at bytte mellom arbeidsplasser gjennom dagen er begrenset. Det er et konstant press på fellesarealer som multirom, noe som har vært en utfordring for mange. Over tid har flere ansatte vent seg til konseptet, og en økende andel foretrekker aktivitetsbasert eller landskapskontor framfor cellekontor. Likevel er det ulike oppfatninger, og flere savner bedre tilrettelegging for konsentrasjonsarbeid.

Ledelsens rolle i omstillingsprosessen har vært sentral, men evalueringen avdekker at mange ledere har følt seg dårlig rustet til å håndtere endringene som følger med aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Manglende systematisk opplæring, uklare forventninger til endret arbeidspraksis og varierende bruk av lokalene reduserer muligheten for en vellykket omstilling. En felles forståelse av konseptet og lederstøtte er avgjørende for å legge til rette for gode medarbeiderrelasjoner og samhandling i åpne landskap. Pilotperioden har i stor grad vært en test av fysisk utforming mer enn et læringsrom for eventuell ny organisering og nye samarbeidsformer.

Læringspunktene fra evalueringen understreker viktigheten av at økonomiske rammer må på plass tidlig for å kunne gjøre nødvendige justeringer i lokalene etter behov. Det er

også avgjørende at trivselsregler ikke bare etableres ved innflytting, men blir et aktivt, levende dokument som kommuniseres og revideres løpende for å sikre god bruk av lokalene. Til slutt kreves styrket lederopplæring, der ledere får kunnskap om arbeidsplasskonseptet og konkrete verktøy for å lede i det aktivitetsbaserte arbeidsmiljøet, inkludert håndtering av individuell tilrettelegging og organisering av arbeidsprosesser.

1 Innledning

1.1 Om oppdraget

Fafo har i samarbeid med PwC evaluert Pilot for aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept i Digitaliserings- og forvaltningsdepartementet DFD (tidligere Kommunal- og distriktsdepartementet KDD, tidligere Kommunal- og moderniseringsdepartementet). Hensikten med evalueringen er å gi kunnskap for planlegging og forberedelse av departementenes innflytting i det nye regjeringskvartalet fra 2026.

Aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept er et konsept som gir arbeidstakerne mulighet til å velge arbeidssone og arbeidsplass etter hvilke oppgaver de skal løse og om de skal jobbe alene eller samarbeide med andre. Det forutsetter at lokalene kombinerer ulike arbeidsplasser og rom: skjermede og åpne områder, prosjektområder, stillesoner, små og store møterom, cellekontorer og plass til ulike støttefunksjoner (Arbeidstilsynet, u.å.).

Utgangspunktet for piloten var det vedtatte rom- og funksjonsprogrammet for fremtidens regjeringskvartal. I rom- og funksjonsprogrammet er det lagt opp til et aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept med deling av areal mellom individer, avdelinger og departementer. Ifølge departementets beskrivelse av oppdraget for evalueringen, skal konseptet gi fleksibilitet for endringer av oppgavefordeling, arbeidsformer, samarbeid og struktur i departementsfellesskapet. Bruken av arealene kan dermed endres og tilpasses departementenes behov i fremtiden. Det ligger få føringer for hvordan konseptet skal realiseres av det enkelte departement ved innflytting. Piloten var derfor et viktig bidrag for å få mest mulig gevinster ut av innflyttingen i nye lokaler. Samtidig ligger det en begrensning på piloten siden det er avvik mellom det som ble pilotert og som evalueres, og det arbeidsplasskonseptet som er besluttet for nytt regjeringskvartal med soneinndeling (stillesoner, generelle arbeidssoner, samarbeidssoner og for enkelte departementer også video-/telefoniser, i tillegg til sosiale soner, multirom og møterom). Det er dermed ikke samsvar mellom det som skulle utprøves og det som faktisk ble utprøvd (jf. mangelfull soneinndeling), og i tillegg har det innledningsvis vært formidlet forventninger til endringer i arbeidsformer og organisering som ikke ble fulgt opp. Dette har preget erfaringene og opplevelsen av piloten slik det kommer frem i evalueringen.

Evalueringen ble lagt opp som en følgeevaluering i pilotperioden med en rekke metoder som er nærmere beskrevet i kapittel 4.

1.2 Om piloten

Piloten har bestått av rundt 70 ansatte i to avdelinger, Arbeidsgiverpolitisk avdeling (APA) og Statsforvaltningsavdelingen (STA). APA har ansvaret for arbeidsgiverpolitikken i staten, forhandler om tariffavtaler med hovedsammenslutningene i staten og forvalter statsansatteloven, tjenestetvistloven og karanteneloven. STA har koordineringsansvaret for forvaltningspolitikken og følger blant annet opp departementets ansvar for bygg- og

eiendomspolitikk i statlig sivil sektor og statsforvalterne. Avdelingen har også etatsstyring av Statsbygg og Statsforvalterens fellestjenester.¹

Den følgende teksten om selve piloten er hentet fra arbeidsnotat 1 (Hilsen et al., 2022: 6–7):

Innflytting i piloten startet sommeren 2021, da to avdelinger i KDD – Arbeidsgiverpolitisk avdeling (APA) og Statsforvaltningsavdelingen (STA) flyttet inn i ombygde lokaler i 8. etasje i Regjeringsbygg 5 – omtalt som R5. Piloten skal ha en varighet på 2 til 3 år. De to avdelingene har til sammen omkring 70 medarbeidere. De ombygde lokalene er bygget i tråd med hovedtrekkene til *aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept* og har et samlet BTA på 965 kvm.

Pilotens overordnede mål er å høste erfaringer om hvordan det valgte arbeidsplasskonseptet – aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept med fritt setevalg kan implementeres for å bidra til effektivt arbeid, bedre samhandling på tvers og et godt arbeidsmiljø i departementene. I tillegg er målet å få erfaringer om hvordan arbeidsplasskonseptet bør implementeres for å best sikre:

- effektivt arbeid
- bedre samhandling internt og eksternt
- godt arbeidsmiljø
- optimale fysiske løsninger
- kunnskap om prosess og brukermedvirkning for overgangen til nytt RKV

Piloten er avgrenset til at det kun skal testes ut nye kontorløsninger i henhold til det anbefalte arbeidsplasskonseptet i RFP – aktivitetsbaserte arbeidsplasskonsept med fritt setevalg. Det skal ikke testes ut kontorløsninger basert på konseptet med fast plass. Det vil heller ikke være mulig å teste ut de fremtidige fasilitetene og fellesfunksjonene, som skal ligge i samhandlingsstrøket i nytt regjeringskvartal, i piloten. De ansatte i piloten må benytte seg av de eksisterende fasilitetene og fellesfunksjonene, som allerede finnes i bygget (R5) i dag.

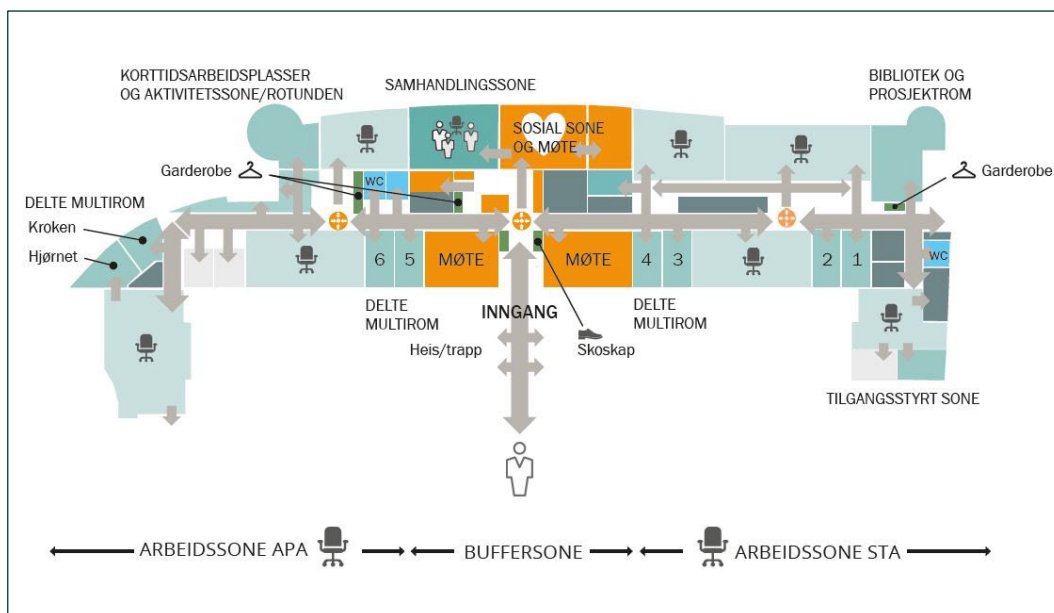
De ombygde lokalene består av to hovedsoner og en buffersone. Figur 1 viser hvordan lokalene er satt opp. Lokalene består av arbeidssoner med fullergonomiske arbeidsplasser², korttidsarbeidsplasser³, møterom, multirom (rom med arbeidsstasjoner for 1–2 personer for fleksibel bruk), aktivitets-/prosjektrum, samhandlingssone (LDA – lokal delt arbeidsplassareal), sosialsone, kopirom, garderober, oppbevaringsskap, toaletter mv. APA er plassert i sonen til venstre og STA i sonen til høyre. I midten av lokalene er buffersonen der man finner større møterom og fellesfunksjoner som samhandlingssone og sosial sone. Buffersonen deles mellom de to avdelingene. Inngangspartiet befinner seg i midten av buffersonen. Garderobeskap er plassert både i arbeidssonen og buffersonen.

¹ Beskrivelsene er hentet fra Digitaliserings- og forvaltingsdepartementets beskrivelse av egne avdelinger (hentet ut 12. november 2025).

² Arbeidsplasser som tilfredsstiller Arbeidstilsynets krav til skjermarbeidsplasser i åpent landskap.

³ Mindre arbeidsplasser som ikke tilfredsstiller Arbeidstilsynets krav til skjermarbeidsplasser i åpent landskap, men som egner seg til korttidsarbeid.

Figur 1 Oversikt over piloten (2021)



Hovedsonen til høyre er arbeidssonen til STA. Den består av 24 arbeidsplasser i åpen sone med fritt setevalg fordelt på tre ulike områder. Videre har sonen 4 multirom, 1 toalett og et møterom som kalles Biblioteket – som kan både benyttes som møte- og lese-rom. I tillegg har arbeidssonen til STA en tilgangsstyrt sone for arbeid med høyere krav til datasikkerhet (der de arbeider på et lukket datasystem) med 4 arbeidsplasser, 1 multirom og 1 fast kontor.

Hovedsonen til venstre er arbeidssonen til APA. Den består av 20 arbeidsplasser i åpen sone fordelt på tre områder. Videre har sonen 4 multirom, 2 faste kontorer, 2 toaletter, 6 korttidsarbeidsplasser og aktivitetssonen som kalles Rotunden med 5 leseplasser og 2 korttidsarbeidsplasser.

Buffersonen er en fellessone og deles av begge avdelingene. I den finnes inngangspartiet med tilhørende garderober, skoskap og skap for de ansattes personlige eiendeler. Videre har sonen 2 møterom med henholdsvis 8 og 10 plasser samt et møterom på 8 plasser i tilknytning til den sosiale sonen. I den sosiale sonen er det kaffemaskin, et lite kjøkken og ulike sittegrupper. I tilknytning til den sosiale sonen er det også et lokalt delt areal (LDA) som benyttes som samhandlingssone/prosjektrom samt et kopi- og printerrom. Alle møterom har videokonferansefunksjonalitet.

Oppsummert er det totalt 48 arbeidsplasser i APA og STA sine arbeidssoner (inkl. 4 plasser i tilgangsstyrt sone) 6 korttidsarbeidsplasser, 9 multirom, 3 tilrettelagte faste kontorer, 3 møterom og 3 aktivitetssoner i pilotens lokaler.

Til tross for mindre justeringer i løpet av pilotperioden, har denne inndelingen bestått uendret.

1.3 Problemstilling

I forbindelse med uttesting av piloten med aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept, ønsket departementet bistand til en prosess- og effektevaluering av piloten. Evalueringen omfattet både prosessen, som besto av planlegging, involvering og gjennomføring av piloten, og effekten av den valgte løsningen for arbeid, relasjoner, samarbeid, personlig effektivitet, helse/velvære og arbeidsmiljø mm.

Overordnet problemstilling er: Hva er erfaringene med aktivitetsbaserte arbeidsplasser i piloten?

Forskningsspørsmålene er dels knyttet til erfaringer fra prosessen og dels til effekten av arbeidsplasskonseptet. For nærmere beskrivelse av problemstilling, evalueringskriterier og datakilder vi bruker for å besvare problemstillingen, se kapittel 3.

Evalueringen skal identifisere mulige tiltak for å avbøte eventuelle negative effekter som avdekkes. Ut fra disse spørsmålene skal evalueringen gi forskningsbaserte anbefalinger til videre implementering av arbeidsplasskonseptet i nytt regjeringskvartal.

1.4 Avgrensning

Det er to forhold som har påvirket både piloten og evalueringen.

Det første forholdet var koronapandemien og nedstenging av arbeidsplassene. Innflytting i piloten skjedde under koronapandemien, og dette kan ha påvirket både pilot og evaluering. Det forstyrret oppstarten i pilotlokalene og fikk konsekvenser for en del planlagte fellesmøter. Dette omtales senere. Selv om noen fikk lov til å sitte på kontoret under nedstengingen, fikk de beskjed om å sitte på samme plass gjennom dagen av smittevern hensyn. Dette gjorde at de ikke fikk tatt i bruk den planlagte fleksibiliteten fra starten av, og det kan ha hatt påvirkning på bruk av lokalene videre. Bruken av hjemme-kontor i denne perioden medførte nye arbeidsvaner og utstrakt bruk av nettbaserte verktøy til møter o.l. Denne perioden demonstrerte at mye arbeid kunne utføres hjemmefra. Det økte også presset på multirom til Teams-møter når man først var tilbake. Dette kan ha påvirket opplevelsen av pilotlokalene. Påpekningen av for få multirom har fulgt evalueringen i hele perioden, og skyldes antagelig økt bruk av nettmøter.

Et annet forhold som har påvirket evalueringen, er tidsavbruddene i pilotperioden og uforutsette endringer i avdelingene som inngår i piloten. Evalueringen skulle opprinnelig ha vært sluttført i 2023, med sluttrapportering i 2024. For det første ble normal bruk av piloten utsatt som følge av koronapandemien. En del evalueringsaktiviteter ble dermed utsatt og forlenget for å fange opp erfaringene med å arbeide i pilotlokalene. I tillegg har departementet skiftet navn (og til dels sammensetning) tre ganger i løpet av pilotperioden. Selv om det ikke har endret avdelingene som sitter i piloten, har det gitt noen tidsavbrudd mens det ble avklart hvordan piloten skulle videreføres. Det var også usikkerhet om de opprinnelige avdelingene skulle bli sittende i pilotlokalene frem til innflytting i nytt regjeringskvartal, eller om de skulle tilbake i gamle lokaler i en mellomperiode. Dette har skapt usikkerhet for de ansatte. Resultatet ble at avdelingene skulle bli sittende og være blant de første som flyttet inn i nytt regjeringskvartal tidlig i 2026. Samtidig ble det gjort noen endringer i piloten sommeren 2025, der noen medarbeidere ble

midlertidig flyttet tilbake i gamle kontorer og noen nye kom inn i piloten. Det ble dermed viktig å avslutte all datainnsamling våren 2025 for å kunne sette en sluttstrek for evalueringen før rammebetingelsene ble endret ytterligere. En del av forslagene til justeringer som kom frem underveis i evalueringen, og meldt tilbake i to arbeidsnotater, ble vurdert, men i liten grad gjennomført før evalueringsperioden ble avsluttet våren 2025. Sommeren 2025 ble det gjort en del av de etterspurte endringene, som i større grad gjorde arbeidsplasskonseptet aktivitetsbasert, men dette skjedde for sent til å fange opp erfaringene i evalueringen.

Til sammen har disse endringene ført til at noen aktiviteter har blitt satt på vent i forhold til planlagt fremdriftsplan, og noen har måttet utgå. Hva og hvordan dette har påvirket, blir nærmere beskrevet i metodekapittelet.

2 Bakgrunn

2.1 Arbeidsplassutforming

Utformingen av kontorarbeidsplasser i statlige virksomheter er i endring, i hovedsak som følge av anbefalingene i Kommunal- og moderniseringsdepartementets rapport fra 2014 om nye arbeidsformer i fremtidens regjeringskvartal. Her anbefalte departementet aktivitetsbaserte arbeidsplasser (KMD, 2014). Aktivitetsbaserte arbeidsplasser er en form for åpent kontorlandskap der lokalet deles inn i ulike soner, og arbeidstakerne velger selv hvor oppgavene utføres. Noen soner legger til rette for samhandling, andre for konsentrasjonsarbeid. Utformingen forklares ved at mangfoldige arbeidsoppgaver krever valgmuligheter på arbeidsplassen (Karlsen, 2015). I 2015 kom også arealnormen for statlige byggeprosjekter på 23 kvm BTA per ansatt (KMD, 2015), noe som også økte kravet til større arealeffektivitet.

Statsbyggs forslag til rom- og funksjonsprogram for nytt regjeringskvartal ble vedtatt i 2017 (Statsbygg, 2017). Den nye arealnormen legger føringer for valg av utforming ved nybygg i statlig virksomhet. Ved regjeringskvartalet er det lagt til grunn at de nye arbeidsplassene skal være fleksible, og enkelt kunne tilpasses brukerne. Det skal både være kontorareal dedikert til samhandling og mange skjermede arbeidsrom. Arbeidets art og personlige preferanser skal avgjøre hva slags rom den ansatte foretrekker å arbeide i. I tillegg skal det være tilstrekkelig mulighet for variasjon og valgfrihet som igjen, ifølge Statsbygg, vil bidra til å styrke trivsel og effektivitet (Statsbygg, 2016a). Statsbygg (Statsbygg, 2016b) er også blant samarbeidspartnerne i et forsknings- og innovasjonsprosjekt kalt SMAP, som skal gjøre norske arbeidsplasser smartere, mer attraktive og produktive. Ifølge Statsbygg (2016b) skal endret kontorarbeidsplassutforming legge til rette for økt fleksibilitet, mer samhandling og nye arbeidsformer. Dette har også vært førende for hvordan det nye regjeringskvartalet og dermed piloten er tenkt å fungere.

Forskning om arbeidsplassutforming

Det finnes etter hvert en del forskning på arbeidsplassutforming, som vi vil gå gjennom her. Det finnes mange ulike typer kontorlandskap, og interiørarkitekten Christina Bodin Danielsson (Danielsson, 2010) gir i sin avhandling *The Office. An exploration study* en innføring i ulike varianter, og hvordan disse kan påvirke ansattes trivsel, jobbtilfredshet og helse. Hun definerer de ulike kontortypene slik:

- Cellekontor: én person på ett kontor
- Delt kontor: 2–3 personer deler ett rom
- Små åpne kontorlandskap: 4–9 personer
- Medium åpne kontorlandskap: 10–24 personer
- Store åpne kontorlandskap: mer enn 24 personer
- Fleksible kontorlandskap: åpen design uten faste arbeidsplasser, med egne møterom, stillerom og fellesområder
- Kombinasjonskontor: ikke egen arbeidsplass. Ansatte tilbringer mindre enn 20 prosent av tiden på de ulike arbeidsstasjonene

Ifølge Danielsson (2010) vil ulike typer kontorløsning påvirke ansattes jobbtilfredshet, trivsel og helse i ulik grad. I hennes doktoravhandling konkluderes det med at fleksible kontorlandskap og cellekontorer kommer best ut når det gjelder jobbtilfredshet og helse, mens medium og store åpne kontorlandskap i høyere grad har en negativ påvirkning (Danielsson, 2010). Danielsson definerer fleksible kontorlandskap som kontorlandskap med åpen design uten faste arbeidsplasser, med egne møterom, stillerom og fellesområder. Dette kan minne om definisjonen på aktivitetsbaserte arbeidsplasser. I denne typen kontorlandskap skal det være tilrettelagt for ulike arbeidssoner tilpasset ulike arbeidsoppgaver. Det vil si at dersom en oppgave krever ro og konsentrasjon, skal det være arbeidsplasser tilgjengelig for dette. Dette forutsetter at ansatte aktivt velger den plassen som passer best til arbeidsoppgaven som skal utføres.

Trenden med fleksible kontorer, som definert av Danielsson (2010), kan gi konsekvenser for velvære, tilfredshet, motivasjon og produktivitet i større grad enn tradisjonelle cellekontorer og åpne landskap, men det er så langt publisert lite forskning om denne måten å arbeide på (Hordvik, 2018). Hordvik (2018) påpeker at mye av den foreliggende forskningen (eksempelvis Banbury & Berry, 2005; De Croon et al., 2010; Hoendervanger et al., 2016; Kaarlela-Tuomaala et al., 2009; Pejtersen et al., 2011) definerer kontorlandskapet som åpent kontorlandskap. Størrelsen på lokalene og hvordan de er utformet, kommer ikke alltid like tydelig frem. Det kan diskuteres om resultatene da er direkte overførbare til aktivitetsbaserte arbeidsplasser.

Kontorlandskap og helse/velvære og arbeidsmiljøkonsekvenser

Bakke og Fostervold (2018) argumenterer for at kontorlandskap kan være egnet for prosjektgrupper som arbeider sammen, arkitektkontorer, kontrollrom, avisdesker o.l., mens det er mer problematisk for arbeidstakere med konsentrasjonskrevende oppgaver eller oppgaver som ikke krever løpende samhandling med andre. Den negative tilnærmingen bygger på at personer som arbeider i åpne landskap ikke får ro, de får færre sosiale relasjoner og dermed en lavere tilfredshet. Dette skyldes at man er redd for å forstyrre hverandre og at man kan føle seg overvåket (Øverli, 2016: 10).

En svensk doktoravhandling (Jahncke, 2012) viser at støy i kontorlandskap gir negativ påvirkning på opplagthet, motivasjon og arbeidsutførelse. Hvor stor den negative effekten er, avhenger av typen arbeidsoppgaver. Hun finner at stemmer er mest forstyrrende, som dermed vil påvirke den sosiale kontakten mellom ansatte som sitter i åpent landskap negativt.

Arbeidstilsynet (u.å.) beskriver aktivitetsbaserte arbeidsplasser som arbeidsplasser som gir arbeidstakerne mulighet til å velge arbeidssone og arbeidsplass etter hvilke oppgaver de skal løse og om de skal jobbe alene eller samarbeide med andre. Arbeidstilsynets rapport baserer seg på en sammenstilling av en del foreliggende forskning, se Arbeidstilsynet (u.å.).

Ifølge Arbeidstilsynet bør løsningen ikke velges primært for å spare plass. For virksomheter som har medarbeidere med stort behov for konsentrasjon, forutsigbarhet og ro, påpeker de at fleksible løsninger vil være lite hensiktsmessig.

De beskriver både fordeler og ulemper med aktivitetsbaserte arbeidsplasser:⁴

«En godt planlagt løsning kan gi rom for

- fleksibilitet og variasjon,
- å velge kontorplass etter arbeidsoppgave/aktivitet
- å velge kontorplass etter behov for ro eller samhandling
- mulighet for bedre kommunikasjon og samarbeid
- bedre utnyttelse av arealer.»

De peker også på mulige utfordringer som virksomhetene bør være oppmerksomme på, så som opplevd manglende kontroll over egen arbeidssituasjon, dårlig ergonomisk tilrettelegging av arbeidsplassen, kamp om de mest attraktive arbeidsplassene og at man ikke tar i bruk fleksibiliteten, men utfører forskjellige oppgaver på samme plass uten å bruke lokalene. Arbeidstilsynet peker på viktigheten av å ikke la slike mulige ulemper hindre realisering av gevinstene ved arbeidsplasskonseptet.

Flere nyere undersøkelser (Borge et al., 2023; Moazami & Sterud, 2025) ser på sammenhengen mellom arbeidsplassutforming og helseutfall. Borge med flere (2023) analyserer norske leveårsdata og finner ikke forskjeller på typer arbeidsplassutforming og sykefravær, men viser at tilgang til hjemmekontor har en viss modererende effekt på fravær. Samtidig advarer de mot å bruke hjemmekontor som fast løsning for arbeidstakere som ikke tåler å sitte i landskap. Moazami og Sterud (2025) har også analysert leveårsdata fra to tidspunkt med tanke på arbeidsplassutforming og inneklimaproblematikk. Dårlig inneklima har sammenheng med selvrapporterte helseplager som luftveisplager og hodepine. Analysene viste at dårlig inneklima kombinert med kontorlandskap fører til litt flere selvrapporterte helseplager enn det arbeidstakere som også opplevde dårlig inneklima, men som hadde eget kontor, rapporterte. Hovedfunnet i undersøkelsen er at landskap i seg selv ikke fører til helseplager, men at inneklima er avgjørende. Det kan være vanskelig å tilrettelegge for individuelle behov i felles lokaler, og de peker på forhold som lys og temperatur/luftkvalitet som utfordrende.

En studie fra Nederland (Appel-Meulenbroek & Groenen, 2011) viste at 68 prosent av brukerne i fire ulike fleksible kontorlandskap ikke skiftet arbeidsplass gjennom dagen. Når lokalene ikke ble brukt etter intensjonen, resulterte det i nedsatt produktivitet, sykdom og mindre tilfredshet. Bakke og Fostervold (2018) viser også til en annen nederlandsk undersøkelse blant 3189 medarbeidere i ABW (Hoendervanger et al., 2016). Der «skiftet kun halvparten plass mer enn en gang i uka. 71 prosent skiftet ikke arbeidsplass gjennom dagen. (...) 40 prosent var misfornøyd med kontorkonseptet, egnethet og trivsel. Mange ville være mer fornøyd hvis de har egen fast, multifunksjonell arbeidsplass slik som på et cellekontor. Kun 4 prosent flyttet jevnlig og flere ganger om dagen.» I denne studien (Hoendervanger et al., 2016) konkluderes det med at ansatte som byttet arbeidsmiljø flere ganger om dagen, var mer tilfredse, og at trivselen ville kunne øke ved at flere ansatte ble stimulert til aktivt å velge arbeidsstasjon etter hvilke

⁴ <https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsmiljo/utforming-av-arbeidsplassen/hvordan-utforme-kontoret/8/31> (Hentet 06.10.2025, 14:20)

arbeidsoppgaver som skulle utføres. Samtidig kom det frem at hyppige bytter ikke var forenelig med alle ansattes behov og arbeidsoppgaver, og at utforming må være hensiktsmessig i henhold til alle arbeidsoppgavene som skal utføres og de ansatte som arbeider der.

Heller ikke en svensk studie som sammenligner to grupper kommunalt ansatte, én som flyttet til aktivitetsbaserte arbeidsplasser og én som flyttet til cellekontorer, fant noen forskjell på helsefremmende arbeidsmiljøforhold for de to gruppene 18 måneder etter flytting (Pettersson-Strömbäck et al., 2018: 6). De som flyttet til aktivitetsbaserte arbeidsplasser, opplevde økt lydforstyrrelse og konsentrasjonsproblemer, og produktiviteten var gjennomsnittlig lavere for denne gruppen i forhold til de som flyttet til cellekontorer. Imidlertid var lederne fornøyde og opplevde ikke lavere produktivitet. Også i denne undersøkelsen pekes det på typen arbeidsoppgaver, om de krever samarbeid og samhandling eller konsentrasjon, som det avgjørende for hvordan arbeidsplassutforming oppleves (Pettersson-Strömbäck et al., 2018).

Samtidig viser studier (Skogland, 2021: 30) at aktivitetsbaserte løsninger kommer bedre ut når det gjelder trivsel, helse, velvære, konsentrasjon og mulighet for individuelt tilbaketrunket arbeid når det sammenlignes med åpne landskap med fast plass. Selv om aktivitetsbaserte arbeidsplasser har en del utfordringer, finner Skogland at for å møte disse utfordringene kreves organisatoriske tilpasninger og en ledelse som følger opp (Skogland, 2021). Dette blir dermed viktige forhold å belyse i evalueringen av piloten.

2.2 Organisasjonsendring og medvirkning

I kapittel 5.1 beskrives endringer med begrenset medvirkning og med større grad av medvirkning. Prosessen med overgang til aktivitetsbaserte arbeidsplasser kan ses som en type organisasjonsendring, og medvirkning i prosessen har dermed vært en viktig faktor å belyse i evalueringen.

Arbeidstakeres muligheter for medvirkning og innflytelse er en helt sentral komponent i den norske arbeidslivsmodellen (Trygstad, Alsos, Bråten & Hagen, 2019). Forskning viser at arbeidstakere som berøres av ulike beslutninger, som har «skoen på» og kjenner hvor den trykker, kan komme med innspill som bidrar til bedre beslutninger og virksomhetens innovasjon (Nyhus & Munthe, 2017; Øyum et al., 2010). Å bli hørt kan føre til at ansatte i større grad bidrar positivt i endringsprosesser, også der de er uenig i beslutningene som blir fattet. Medvirkning kan også begrunnes som en demokratisk verdi i seg selv, ved at alle ansatte har en rett til å bli hørt, som individer (Hagen, 2003; Kalleberg, 1983; Lafferty, 1983; Pateman, 1970). Innenfor et departement, som skal støtte opp under landets viktigste demokratiske institusjoner, kan slike begrunnelser være enda viktigere enn i andre typer organisasjoner.

Verken medvirkning eller medbestemmelse er entydig definert i forskningen (Budd, Gollan & Wilkinson, 2010; Nylehn, 1994; Svalund, 2003), men det skilles ofte mellom ulike måter å utøve medvirkning og medbestemmelse på, og ikke minst type beslutninger. For det første skilles det mellom formen – direkte og indirekte. I den første formen medvirker den ansatte på vegne av seg selv, blant annet i personalmøter, arbeidsgrupper eller medarbeidersamtaler. Det dreier seg gjerne om beslutninger knyttet til oppgaveløsning

og arbeidsutførelse som betraktes som viktig. I tillegg har man også formelle rettigheter, eksempelvis i retten til å varsle etter arbeidsmiljøloven § 2 A-1, og medvirkningsplikten på arbeidsmiljøområdet i § 4-2.

Den indirekte formen viser til at en valgt representant for de ansatte medvirker på vegne av et kollektiv, eksempelvis en tillitsvalgt fra fagforeninger, et verneombud eller andre former for ansattrepresentanter. Her vektlegges innflytelse over overordnede spørsmål, blant annet om fordeling og strategier. De kollektive arbeidstakerinteressene anses som avgjørende både som en buffer og for å bevege maktrelasjonen i organisasjonen, og slik sett utvide området hvor beslutninger fattes på grunnlag av en eller annen type demokratisk prosess (Nylehn, 1994; Rappaport, 1987). Indirekte medvirkning og medbestemmelse står sentralt i det norske lov- og avtaleverket.

Videre kan det skilles mellom medvirkning og medbestemmelse (se f.eks. NOU 2010: 1: 16) ved at medbestemmelse dreier seg om samarbeid mellom likeverdige parter, mens medvirkning dreier seg om samarbeid hvor den ene parten, i vår sammenheng arbeidsgiver via styringsretten, har siste ord.

2.3 Ledelse i endringsprosesser

Forskning viser at vellykkede endringsprosesser forutsetter at prosessen er åpen og at det er god dialog mellom ledelsen og de ansatte (Hilsen, 2016: 35). Videre viser nyere studier at toppladelsen må sørge for at mål kommuniseres tydelig til alle parter før man planlegger konseptet for endring av arbeidsplassen, at de følges som planlagt, og at det ikke gis unntak uten klare begrunnelser. Mellomledere bør være oppmerksomme på at deres underordnede kan oppleve endringer annerledes enn dem selv, og dermed støtte arbeidstakernes opplevelse av sammenheng⁵ og bedre forberede dem på nye arbeidsmetoder lenge før den faktiske flyttingen. (Sirola et al., 2021: 34). I praksis innebærer dette at vellykket implementering av aktivitetsbaserte arbeidsplasser ikke bare handler om å gjøre ansatte kjent med nye arbeidsmetoder eller fasiliteter. Man må også sikre forståelse og eierskap hos ledere og at lederne fungerer som endringsagenter.

Ved å involvere de ansatte og deres representanter i omstillingsprosessen så tidlig som mulig, skaper virksomheten betingelser for suksess. Medarbeiderne er den viktigste ressursen, og godt arbeidsmiljø er en forutsetning for god produktivitet og kvalitet. Ledelse blir dermed en viktig side ved planlegging og gjennomføring av piloten med det nye arbeidsplasskonseptet.

I omstillingsprosjekter PwC har gjennomført, er det identifisert syv kritiske steg innen endringsledelse for å lykkes med varige endringer, jf. figur 2.1.

⁵ Opplevelse av sammenheng (OAS) er et begrep hentet fra Antonovskys forskning om helsefremmende arbeid. Personer opplever høy OAS når livssituasjonen/arbeidssituasjonen oppleves som meningsfull, forståelig og håndterbar (Antonovsky 2000).

Figur 2.1 Kritiske steg for å lykkes med varige endringer (kilde: PwC).



Foreløpige resultater fra innføringen av aktivitetsbaserte arbeidsplasser i Bergen kommune har gitt flere læringspunkter for hva som er viktig for lederne for å kunne lykkes den første tiden:

1. Kommunikasjon og informasjon: Sørg for felles budskap, kjenn til arbeidsplasskonseptet og vær klar over spørsmålene som har vært stilt.
2. Tilgjengelige ledere: Vær til stede og tilgjengelig og gi de ansatte den støtten de trenger.
3. Møtepunkter og erfaringsdeling: Ha faste møter for å dele informasjon, utveksle erfaringer og fange opp stemninger blant ansatte.
4. Inkludering: Involver de ansatte i prosessen for forankring, eierskap og engasjement.
5. Tonen settes på toppen: Lederne går foran når det gjelder bruk av løsningen.

Disse punktene er basert på PwCs erfaringer fra da de bistod Bergen kommune med prosjekt- og prosessledelse i forbindelse med deres prosjekt «Implementering av nytt aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept 2017–2022». Det foreligger ingen offisiell rapport med referanse, siden det ikke var en del av leveransen.

Studier fra Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI 2020) viser at store omstillingsprosesser kan ha konsekvenser for ansattes psykiske helse. Ansatte som hadde vært gjennom en større omstilling på arbeidsplassen, hadde økt risiko for angst og depresjon. Effekten var målbar i ett og to år etter omstillingen. De som var gjennom omstillingsprosesser, rapporterte at de opplevde lavere forutsigbarhet, dårligere sosialt klima, redusert støtte fra ledere og kolleger og usikkerhet om egen rolle og egne arbeidsoppgaver. Ifølge STAMI er dette årsaker som senere kan lede til psykiske problemer. Samtidig fant de at

god ledelse kan motvirke de negative effektene. De identifiserte tre ulike ledertyper som bidro positivt til mestring av omstillingen: støttende ledelse (være tilgjengelig og støttende), rettferdig ledelse (gi en rimelig fordeling av oppgaver og ikke favorisere) og bemyndigende ledelse (inkludere ansatte i beslutningsprosesser) (STAMI, 2020). Ledelsens rolle i piloten blir dermed en viktig del av evalueringen vår.

3 Evalueringskriterier

Denne følgeevalueringen omfatter både prosessen som består av planlegging, involvering og gjennomføring av piloten, og effekten av den valgte løsningen for arbeid, relasjoner, samarbeid, personlig effektivitet, helse/velvære og arbeidsmiljø mm.

For å svare ut følgeevalueringens overordnede problemstilling er det utarbeidet et sett med spørsmål fordelt på det som inngår i henholdsvis prosess- og effektevalueringen.

Figur 3.1 Følgeevalueringens forskerspørsmål.

Hva er erfaringene med aktivitetsbaserte arbeidsplasser i piloten?	
Prosessevaluering	Effektevaluering
• Hvordan påvirker arbeidsplasskonseptet betingelsene for å utøve ledelse? • Hvordan forholder medarbeiderne seg til pilotens konsept? • Hvordan fungerer de fysiske løsningene i piloten for departementsarbeid? • Hva slags digitale verktøy har man tatt i bruk og hvordan oppleves IKT og annen teknologi?	• Kan man se endringer i arbeidsmåter, samhandling, holdninger, personlig effektivitet, helse, tilfredshet og arbeidsmiljø hos de ansatte? • Har piloten fått noen utilsiktede ringvirkninger overfor andre aktører? • Hvilke tiltak trengs i ulike faser av piloten for å tilrettelegge for gode arbeidsprosesser og godt arbeidsmiljø blant de som piloterer?

Evalueringskriteriene utgjør referansepunktet for følgeevalueringen og er grunnlaget for å vurdere erfaringene med aktivitetsbaserte arbeidsplasser i piloten. På grunnlag av de ovennevnte problemstillingene, har vi utarbeidet detaljerte evalueringskriterier med tilhørende datakilder brukt i evalueringen.

Figur 3.2 Evalueringskriterier for følgeevalueringen av pilot for aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept.

Hvordan fungerer fysiske løsninger og digitale verktøy?	Hvordan påvirker arbeidsplasskonseptet betingelsene for å utøve ledelse?	Hvordan forholder medarbeiderne seg til pilotens konsept ?	Kan man se endringer i arbeidsmåter, samhandling og holdninger hos ansatte?
1. Hvordan fungerer fysiske løsninger for departementets arbeid? 2. Hvordan har bruk av digitale verktøy og IKT fungert? 3. Hvordan har samhandlingen fungert i det nye arbeidsplasskonseptet?	4. Hvilken forståelse har lederne for løsningene? 5. Hvordan opptrer/bruker lederne lokalene? 6. Hvordan benyttes mulighetene som endringsprosjekt og organisasjonsutvikling?	7. Engasjerer de ansatte seg? 8. Hvordan tas ulike muligheter for å jobbe på i bruk? 9. Hvordan har de ansatte og deres representanter deltatt i utforming og implementering av piloten?	10. Skyldes endringene fysiske forhold? 11. Skyldes endringene andre forhold? 12. Hvordan har behovet for individuell tilrettelegging blitt fulgt opp?

4 Data og metode

4.1 Om følgeevaluering

Følgeevaluering er et verktøy for å sikre god styring av en organisasjon eller en intervensjon. Følgeevalueringer eller følgeforskning er ofte mer sammensatt og omfattende enn andre styringsverktøy, og kombinerer fokus på både prosess og resultater.

Følgeforskning har en posisjon mellom det tradisjonelle forskningsidealet om objektiv observasjon og rollen som endringsagent i organisatoriske omgivelser (Olsen & Lindøe, 2004). Å følge pilotprosjektet i DFD krever at forskerne håndterer forskjellige roller, både som påvirkere i prosessen og som observatører som dokumenterer prosessen, effekter og virkninger, og som gir konkrete råd og innspill til lærings- og forbedringspunkter. Olsen og Lindøe (2004) reflekterer over de to hovedrollesettene som forskerne kan ha i følgeevalueringer.

Tabell 4.1 Nøkkelsspørsmål i følgeevalueringer og evaluatorens roller.

Roller	Kritiske spørsmål i følgeforskning
Aktiv deltakelse som endringsagent	Klargjøre «regler og roller» i intervensjonsprosessen
	Etablere arenaer for dialog og fasilitere dialogen blant interessenter
	Etablere mekanismer for å ta «lærdommene» inn i nye handlinger
Observerende tilskuer	Stille kritiske spørsmål som «djevelens advokat»
	Kontinuerlig evaluering (monitorering)
	Oppsummere og konkludere evalueringen på slutten av intervensjonsprosessen

I pilotprosjektet var vår rolle som evaluator og forsker tilpasset og relatert til de ulike fasene i gjennomføringen og til de involverte og berørte aktørene. I dette prosjektet har vi som forskere både vært observerende tilskuere og inntatt en mer aktiv rolle i enkelte deler av prosessen. Vi har dokumentert hvordan ansatte opplevde og brukte det nye arbeidsplasskonseptet gjennom pilotprosjektet. Vi har gjennom to arbeidsnotater kommet med vurderinger og innspill underveis, som kan bidra til at det gjøres endringer i piloten (aktiv deltakelse) (Hilsen et al., 2022, 2023). Det har også vært møter med interessenter der våre vurderinger og innspill i arbeidsnotatene er presentert.

Følgeforskning utfordrer forskerne på validitets- og reliabilitetsspørsmål (jf. Olsen & Lindøe, 2004). Vi kan bli en del av våre egne empiriske studier. Dette kan skje ved at vi for eksempel blir partiske til fordel for visse aspekter og tolkninger. For å unngå slike skjevheter og forskningseffekter på organisasjoner som studeres (Hawthorne-typen), har vi vært nøytrale overfor aktørene, interessegruppene og deres normer, intensjoner og handlinger. For forskerne er dette viktig for å oppnå valide resultater i følgeevalueringen. Det er også avgjørende for legitimiteten til selve forskningen.

Evalueringsens validitet må også sikres gjennom et bredt empirisk grunnlag og bruk av anerkjente metoder. Denne følgeevalueringen av piloten er basert på en kombinasjon av kvalitative og kvantitative metoder, såkalt metodetriangulering. Metodetriangulering innebærer at vi har benyttet kombinasjoner av forskjellige metoder for å styrke resultatenes validitet. Valg av ulike metoder og datakilder er derfor viktig i denne undersøkelsen, og de er nærmere beskrevet nedenfor.

4.2 Metode

Følgeevalueringen er basert på en bred datasamling av både kvantitative og kvalitative kilder, såkalt metodetriangulering. Siden utvalget ansatte som deltar i piloten er ganske lite, var det både ønskelig og nødvendig å kombinere flere typer datainnsamling, så de ansatte skulle få mulighet til å bli hørt i både en kvantitativ og en kvalitativ del av evalueringen.

Piloten og følgeevalueringen av den startet opp under koronapandemien: nedstengingen av landet påvirket både nullpunkt og gjennomføringen av datainnsamlingen. I arbeidsnotat 2 (Hilsen et al., 2022:9) er det gitt en oversikt over retningslinjer for bruk av pilotlokalene fra første innflytting i 2021 og frem til koronarestriksjonene opphørte.

Tabell 4.2 Oversikt over retningslinjer for bruk av pilotlokalene fra første innflytting i 2021.

26. mars 2021	Maks tilstedeværelse i lokalene er begrenset til 20 prosent av de ansatte (14 personer). Høy grad av hjemmekontor med unntak av ledere og ansatte som arbeider med gradert materiell
2. august 2021	Fysisk tilstedeværelse hovedregel, men fortsatt mulig med hjemmekontor 1–2 dager i uken (ulik praktisering mellom avdelinger og seksjoner). Halv kapasitet i møterom og en meter avstand
9. desember 2021	Påbud om hjemmekontor. Fysisk tilstedeværelse for ledere og ansatte som arbeider med gradert materiell
2. februar 2022	Opphevet påbud om hjemmekontor, men fortsatt en del ansatte som praktiserer hjemmekontor 1–2 dager i uken (ulik praktisering mellom avdelinger og seksjoner)
15. februar 2022	Hovedregel er tilstedeværelse. Mulighet for 1 dag hjemmekontor i uken. Det er ikke lenger påbud om en meter avstand. Det er ikke lenger begrensninger for antall personer i møterom og andre rom

På grunn av restriksjoner hadde lokalene per februar 2022 ikke vært i kontinuerlig bruk med full kapasitet uten begrensninger. I perioden fra 27. september til 9. desember 2021 var restriksjonene noe mildere, noe som tillot hovedsakelig fysisk tilstedeværelse på kontoret, men flere ansatte benyttet fortsatt hjemmekontor opptil to dager i uken. Fra og med februar 2022 ble det innført nye retningslinjer for bruk av lokalene, som åpnet for normal bruk, samt egne regler for trivsel. Trivselsreglene kommer vi tilbake til i et senere kapittel.

4.3 Kvalitative intervjuer

I følgeevalueringen har vi benyttet både fokusgrupper med ansatte og individuelle intervjuer med ledere.

Fokusgrupper med ansatte

I evalueringen av piloten har vi benyttet fokusgruppeintervjuer for å samle deltakere til erfaringsutveksling, felles diskusjoner og utforskning av forskningsspørsmål. Vi etablerte derfor faste fokusgrupper i hver av de to pilotavdelingene, som skulle møtes tre ganger for å diskutere utviklingen og endringer i arbeidssituasjonen over tid. Under diskusjonene var vi åpne for å gjennomgå typiske arbeidsoppgaver og arbeidssituasjoner for å undersøke hvordan deltakerne håndterte disse etter hvert som de fikk mer erfaring med arbeidsplasskonseptet i piloten. Fokusgruppeintervjuer viste seg å være en effektiv metode for å studere meningsdannelse i grupper, hvor samhandlingen mellom deltakere ga verdifull innsikt. Metoden, som har sitt opphav i markedsundersøkelser og som har vunnet innpass i samfunnsforskningen, gjorde det mulig å produsere data gjennom gruppeinteraksjon omkring temaer definert av forskerne (Morgan, 1997: 2; Halkier, 2002: 11).

Denne arbeidsformen kombinerte effektiv datainnsamling med en metode som fremmet utvikling og læring hos deltakerne. Arbeidsmåten var inspirert av kollegaveiledning (Hilsen et al., 2009: 46–47), hvor kolleger benyttes som ressurser til konkret problemløsning og oppgaveutførelse. Gjennom intervjuene fikk vi undersøkt hvordan faste møter mellom kolleger for å dele erfaringer bidro til bedre samarbeid og oppgaveløsning i overgangsfasen til pilotens arbeidsplasskonsept.

Det ble gjennomført fokusgrupper med de to pilotavdelingene i januar 2022 (digitalt) og september 2022. Fokusgruppeintervjuene varte i ca. 2 timer og besto av fem–seks deltakere i hver gruppe. I det første intervjuet fokuserte vi på opplevelse av medvirkning i innflyttingsprosessen og forventninger til piloten. I det andre var vi mer opptatt av erfaringene man hadde gjort etter første året i lokalene. I tillegg gjennomførte vi et individuelt intervju i 2022 med en medarbeider som ikke hadde mulighet til å delta på fokusgruppeintervjuet vedkommende opprinnelig skulle ha vært med på.

I forbindelse med avslutningen av følgeevalueringen ble det gjennomført fokusgrupper med de to pilotavdelingene i mai 2025, der deltakerne varierte i forhold til de opprinnelige gruppene. Dette skyldtes både turnover i avdelingene og at noen av de tidligere deltakerne av andre grunner til ikke hadde anledning til å delta. For allikevel å få til fokusgruppeintervjuer åpnet vi for at de som ønsket å delta, var velkomne. Denne typen deltakerseleksjon var dermed utenfor vår kontroll, men sikret tilstrekkelig antall deltakere til at samtalene ble meningsfulle. Samtalene fokuserte på å oppsummere erfaringer med piloten og læring man kunne hente ut om denne måten å arbeide på.

Individuelle intervjuer med ledere

I de to avdelingene som deltok i piloten, viste det seg å være for få ledere til at de kunne inkluderes i spørreundersøkelsen uten å kompromittere anonymiteten. Derfor ble det gjennomført individuelle intervjuer med lederne. Ledelse har vært et sentralt tema i evalueringen, og intervjuene ga verdifulle innsikter i ledernes erfaringer med pilotens

arbeidsplasskonsept og hvordan disse erfaringene påvirket deres arbeidssituasjon. De individuelle intervjuene ga oss dessuten muligheten til å gå i dybden på svarene og få en grundigere forståelse av lederens perspektiver.

Intervjuene ble gjennomført i perioden august–september 2021, hvor de individuelle intervjuene ble holdt fysisk. Hvert individuelle lederintervju varte i omtrent én time, og til sammen deltok åtte ledere. Invitasjon ble sendt ut til samtlige ti ledere i kontrollgruppen; syv takket ja, og fem møtte opp til intervju. Det ble også gjennomført fem lederintervjuer med ledere fra begge avdelingene i august/september 2022. Tema for intervjuene var hvordan lederne hadde forberedt de ansatte på ny arbeidsplassutforming. Vi stilte følgende spørsmål:

1. Hvordan opplever du at du er involvert i arbeidet med pilotutprøvingen?
2. Hvor godt opplever du at du kjenner til aktivitetsbaserte arbeidsplasser?
3. Hva opplever du er hovedhensikten med den nye løsningen?
 - Har dette forandret seg underveis etter som dere gjør erfaringer med å arbeide på denne måten?
4. Hvor aktiv opplever du at du selv er i arbeidet med pilotutprøvingen?
5. Hvordan har informasjonsdelingen i prosessen vært? Hvilke kanaler ble brukt? Hvordan følger du opp stemningen blant de ansatte? Hva synes du fungerer best?
6. Hvordan håndterer du eventuell motstand mot piloten? Hva gjør du for å motivere dine medarbeidere til å akseptere endringen?
7. Hvordan har behov for individuell tilrettelegging blitt fulgt opp?
8. Har det dukket opp nye tilretteleggingsbehov underveis i pilotperioden som du ikke var forberedt på? I så fall hva, og hvordan håndterte du det?
9. Hvordan forholder medarbeiderne dine seg til pilotkonseptet? Har noe endret seg underveis i prosessen?
10. Hvordan har arbeidet etter koronanedstengingen vært? Er alle tilbake, har det blitt større etterspørsel/bruk av hjemmekontor enn før? Annet som har forandret seg?
11. Hvilke forventninger har du til det videre arbeidet i piloten? Tror du holdningene kommer til å endre seg? I så fall hvordan? Kommer praksis til å endres, og i så fall hvorfor og hvordan?
12. Alt i alt, ville du foretrekke aktivitetsbaserte arbeidsplasser, landskap med faste plasser eller cellekontorer for din avdeling?

I forbindelse med avslutningen av følgeevalueringen ble det gjennomført lederintervjuer med fem–seks ledere fra hver av avdelingene i pilotavdelingene i juni 2025. Intervjuene varte ca. 1 ½ time og tok opp følgende temaer: Har ting endret seg i løpet av perioden, ikke fra før, men i tiden dere har sittet i piloten? Har ting blitt annerledes? Jobber man annerledes? Bruker man rommene på en annen måte enn man gjorde helt i starten? Har arbeidsorganiseringen endret seg? Hva kan vi hente ut av læring fra piloten?

4.4 Spørreundersøkelse blant ansatte

I løpet av evalueringen har vi gjennomført tre spørreundersøkelser blant de ansatte i piloten, i 2021, 2023 og 2025. I den første undersøkelsen la vi spesielt vekt på brukermedvirkningen ved oppstarten av piloten. Denne delen er utførlig beskrevet i arbeidsnotat 1 (Hilsen et al., 2022) og berøres i liten grad i denne rapporten. Flere tema har gått

igjen i alle de tre gjennomførte undersøkelsene, og for disse presenterer vi data for hver enkelt undersøkelse for å se om det har vært noen endringer over tid. De viktigste temaene er bruk av hjemmekontor, bruken av lokalene (IT-løsninger, bruk og tilgjengelighet for arbeidsplasser i ulike soner), hvordan de ansatte opplever det å jobbe i lokalene (produktivitet, brukervennlighet med mer) og behov for individuell tilrettelegging.

Størrelsesmessig er avdelingene ganske like, APA har ligget på rundt 30 ansatte i hele perioden, mens STA er litt større og har variert mellom 34 og 40 ansatte. Med et så lite datamateriale gir det ikke mening å se på undersøkelsen som et statistisk materiale i tradisjonell forstand, undersøkelsen må anses som en fulltelling. Det er derfor ikke gjort signifikanstester av resultatene og vi kommenterer, kun vesentlige forskjeller eller endringer over tid. Da antallet ansatte er begrenset i piloten, skilles det ikke mellom de to avdelingene i analysene av spørreundersøkelsen. Siden ansatte varierer noe i de to avdelingene i perioden og for å se på utvikling over tid, har vi valgt å presentere dataene i prosenter for hvert år.

Undersøkelsene ble gjennomført i oktober og november 2021, i desember og januar 2022/2023 (denne blir omtalt som 2023), og i mai 2025.

Svarprosenten i de ulike undersøkelsene er som følger:

- 2021: 78 prosent
- 2023: 76 prosent
- 2025: 74 prosent

4.5 Dagbokundersøkelse

Hensikten med dagbokundersøkelsen var at den skulle være et supplement til øvrige registreringer om bruk av lokaler og tilstedeværelse og bruk av pilotlokalene. I 2021 var det ikke relevant å sende ut dagbokskjema til de ansatte. Årsaken var koronapandemien med utstrakt bruk av hjemmekontor. Dagbokføringen ble derfor gjennomført første gang våren 2023. Skjemaet ble da sendt ut til alle, men var frivillig å svare på. Vi mottok bare ett dagbokskjema i retur. Som følge av dette, foreligger det ikke tilstrekkelig datagrunnlag til å kunne benytte informasjonen fra dagbokundersøkelsen.

4.6 Sensordata

For å måle bruken av lokalene er det i pilotlokalene installert en rekke ulike sensorer.

I pilotlokalene er det montert sensorer på hver arbeidsstasjon og i alle multirom. Disse registrerer data hvert minutt. I tillegg er møterommene og toalettene utstyrt med tilsvarende sensorer. Fem møterom er videre utstyrt med Webex-løsninger som samler inn ulike typer informasjon, blant annet antall personer til enhver tid i rommet.

Utover tilstedeværelsessensorene er det installert totalt fire tellesensorer som kontinuerlig måler antall personer i ulike områder. Sensorene er plassert på følgende steder:

- Ved inngangen til pilotlokalene
- Ved inngangen til ett av møterommene
- Ved inngangen til samhandlingssone/prosjektrum

- Ved inngangen til aktivitetssonen Rotunden

I tillegg er det installert totalt 13 sensorer som måler innendørsklimaet i pilotlokalene. Disse sensorene registrerer blant annet temperatur, luftfuktighet, støy og luftkvalitet (andel karbondioksid i luften). Sensorene er strategisk plassert i ulike områder som arbeidssoner, aktivitetssoner og enkelte multirom.

På grunn av koronapandemien og omfattende bruk av hjemmekontor, fikk man ikke inn representative sensordata fra pilotlokalene i 2021. I 2022 ble sensordataene samlet inn og analysert. Resultatene fra disse analysene er dokumentert i arbeidsnotat 2 (Hilsen et al., 2023: 29–37). Etter dette er det ikke samlet inn og analysert data fra sensorene. Dette skyldes at deler av datasettet hadde feilregistreringer ved at det har vært ustabilitet i persontellere inne i pilotlokalene og på noen av de store møterommene/arbeidssonene. I tillegg viste analysene fra 2022 at det var relativt store avvik i den informasjonen sensordataene ga og hva intervjuene med de ansatte ga. Sensordataene viste at det var 50 prosent ledighet i arbeidssonene, mens de ansatte i intervjuene og spørreundersøkelsen sier de opplevde at arbeidspultene i egen avdeling ofte eller svært ofte var opptatt når de ønsket å bruke dem, og at de var fulle fra kl 09.00 og ut dagen. En forklaring som ble oppgitt, var at ansatte holder av arbeidsstasjonene ved å legge fra seg tingene sine når de ankommer tidlig på dagen, og ikke rydder plassene sine. Denne adferden fanges ikke opp av sensordata, som til tross for at pulten ikke er ledig, vil registrere arbeidsstasjonen som ledig ved 15-minutters inaktivitet.

Basert på at deler av datasettet hadde feilregistreringer, og at de ikke tilstrekkelig fanger opp adferden til de ansatte, har man kommet frem til at det ikke gjøres videre analyser av sensordataene i denne hovedrapporten.

4.7 Fagforeningsforum

I prosjektet etablerte vi et eget forum med representanter fra aktuelle fagforeninger for å sikre en løpende dialog gjennom hele pilotprosjektet. Forumet ble opprettet ved prosjektets oppstart. Det er avholdt to møter med fagforeningsforumet, der vi diskuterte problemstillinger samt formidlet og drøftet funn og resultater underveis i prosjektet. På møtet deltok fem tillitsvalgte på forskjellige nivåer i departementet.

Basert på erfaringer fra tidligere store omorganiseringsprosesser, der fagforeningene samlet seg i egne forum, har vi erfart at dette bidrar til en mer konstruktiv dialog om endringsprosessene og sikrer at kravene til informasjon og medvirkning blir ivaretatt. Et tydelig eksempel på dette er fusjonen mellom Statoil og Hydro, hvor det felles fagforeningsforumet bidro til en vellykket integrasjon av de administrativt ansatte, og samtidig ga følgeforskningen et viktig kontaktpunkt (Falkum, Bråten & Hansen, 2011).

På samme måte var vårt fagforeningsforum et nyttig verktøy i evalueringen ved å samle fagforeningene til felles dialog. Forumet har også gjort det lettere å identifisere og håndtere eventuelle konfliktlinjer både mellom fagforeningene og mellom ledelsen og de ansatte, noe som har vært viktig i både prosess- og effektevalueringen av prosjektet.

4.8 Annet

I den første fasen av følgeevalueringen var det viktig å kartlegge den direkte og individuelle brukermedvirkningen i forbindelse med planleggingen av utformingen av lokale til piloten. Evalueringen viste (se Hilsen et al., 2022) at deltakernes vurderinger av brukermedvirkningen var tredelt. En gruppe mente brukermedvirkningen hadde vært dårlig, en noe mindre gruppe at den hadde vært god. Den største gruppen svarte at brukermedvirkningen hadde vært verken god eller dårlig, eller at de ikke var sikre på hvordan brukermedvirkningen hadde vært. Dette ble også påpekt i de kvalitative intervjuene som vi da gjennomførte. Blant annet var det flere som sa at det hadde vært lite engasjement, at «man skygger unna» og «ser det hele an». Flere hadde holdningen om at det er viktigere å gjøre jobben enn hvor man jobber. Informasjonen de hadde mottatt, kom i hovedsak fra den gang KDDs arbeidsgruppe for pilotprosjektet og ledelsen, men informasjon på intranett og gjennom kolleger var også viktige kanaler. I forbindelse med brukermedvirkningen var det dessuten ulike aktiviteter som inngikk. De fleste mente at befarings i andre virksomheter og torgmøter med avdelingen var det mest nyttige. Samtidig var det en god del som ikke hadde deltatt i flere av aktivitetene. Dette samsvarer med vår observasjon om at flere av pilotdeltakerne ikke engasjerte seg noe særlig i forhold til piloten.

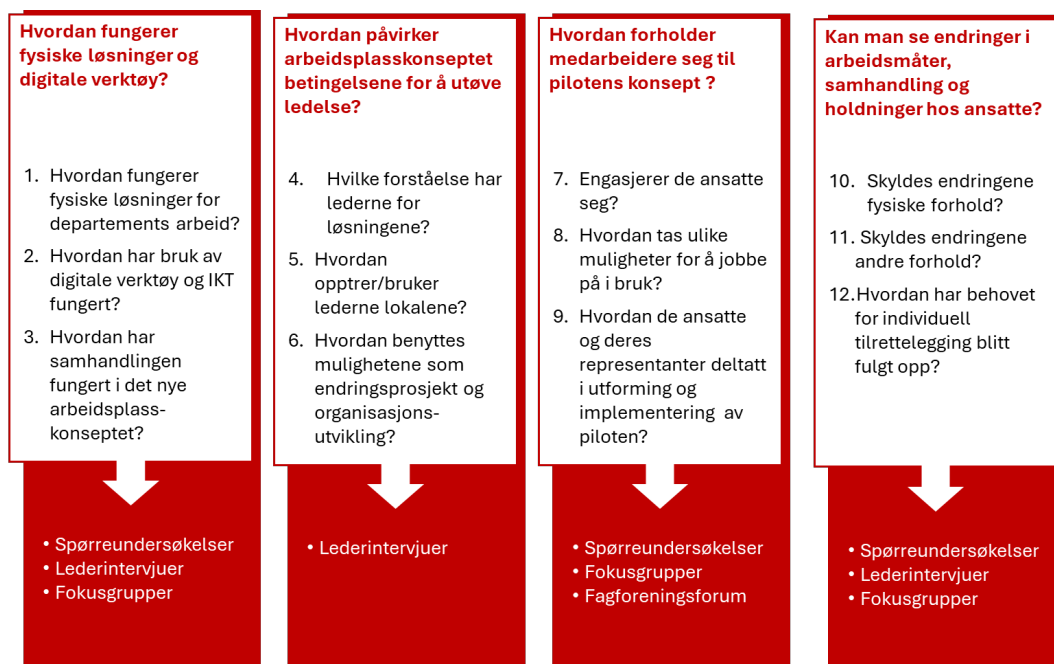
I evalueringsnotat 2 som ble publisert i 2023 (Hilsen et al., 2023) fikk vi tilgang til departementets medarbeiderundersøkelse (MUST) som ble gjennomført i 2022. Dette er en medarbeiderundersøkelse utviklet til bruk for statlige virksomheter. Den legger vekt på arbeidsmiljøfaktorer og er utviklet av Statens arbeidsmiljøinstitutt. I analysen ble det skilt mellom ansatte i det som da var KDD utenom STA og APA, og ansatte i både STA og APA. Det ble gjort et utvalg av relevante spørsmål fra MUST-undersøkelsen. Se Hilsen med flere (2023) for en mer detaljert beskrivelse av disse spørsmålene.

4.9 Oppsummering

Evalueringens validitet sikres gjennom et bredt empirisk grunnlag og anvendelse av anerkjente metoder. Følgeevalueringen av piloten er gjennomført med en kombinasjon av kvalitative og kvantitative metoder, også kjent som metodetriangulering. Metodetrianguleringen har gjort det mulig å styrke validiteten i resultatene ved å benytte flere ulike datainnsamlingsmetoder.

I figur 4.1 har vi oppsummert evalueringskriteriene i følgeevalueringen, samt hvilke datakilder vi har brukt for å belyse disse.

Figur 4.1 Sammenfatning av evalueringskriterier og datakilder i følgeevaluering av piloten for aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept.



5 Hvordan fungerer fysiske løsninger og digitale verktøy?

I de følgende kapitlene går vi gjennom evalueringskriteriene med tilhørende forsknings-spørsmål. Innledningsvis redegjør vi for hvilke kriterier som inngår under hver hoved-overskrift. Det første temaet er hvordan fysiske løsninger og digitale verktøy fungerer. I evalueringen har vi følgende forskningsspørsmål: Hvordan fungerer fysiske løsninger for departementets arbeid? Hvordan har bruk av digitale verktøy og IKT fungert? Hvordan har samhandlingen fungert i det nye samhandlingskonseptet?

5.1 Pilotens utvikling og tilpasninger

Som beskrevet i kapittel 4.2, startet piloten opp under koronapandemien. Den innle-dende perioden etter innflytting omtales som oppstartsfasen. Den offisielle innflyttings-datoen var 26. mars 2021, men på grunn av restriksjoner og varierende bruk av loka-lene, regnes oppstartsfasen som avsluttet 2. august 2021. Formålet med denne fasen var å bruke perioden til utprøving og testing av lokalene.

I mars 2021 var ikke pilotlokalene ferdigstilt, slik at i oppstartsfasens første periode var det fremdeles behov for en del byggearbeid. Det var også behov for å rette opp enkelte feil og mangler. I tillegg var det forsinkelser i leveranser knyttet til IKT-utstyr og møbler. Konsekvensen var at enkelte rom og løsninger ikke kunne tas i bruk i første del av opp-startsfasen. Like fullt var målet for denne fasen i henhold til arbeidsnotat 1 (Hilsen et al., 2022: 7):

- Etablere og teste ut regler for adferd, bruk og samhandling
- Teste ut hvilke soner/rom som kan og bør deles
- Utforske alternative løsninger for skjerming mot lyd/støy og «visuell støy»
- Utforske i hvilken grad ulike «møbleringskonsepter» bidrar til økt samhandling i og mellom avdelinger/seksjoner
- Teste ut møbler
- Teste ulikt IKT-utstyr og løsninger for behandling av gradert informasjon
- Teste ut hvordan LDA kan benyttes best mulig

Etter oppstartsfasen, og basert på erfaringene fra den innledende fasen, ble det gjen-nomført flere tilpasninger frem til utgangen av 2022. Tilpasningsarbeidet ble delt inn i to kategorier: tiltak med begrenset brukermedvirkning og endringer som involverte en bru-kermedvirkningsprosess. De viktigste endringene med begrenset brukermedvirkning var:

- Støydempende tiltak for å hindre lydlekkasje, for eksempel tetting av skyvedøren mellom møterommet Glasshuset og sosialsonen.
- Opphenging av ledig/opptatt-skilt på to av multirommene.
- Solskjerming i lokalene.
- Justering av varme i ovner.
- Henge opp bilder på veggene.

- Utskifting av blomsterkasser.
- Økt kapasitet i biblioteket som møterom med plass til åtte personer.
- Montering av håndtak på kjøleskapsdøren for enklere åpning.
- Ommøblering av LDA-rommet fra fire til to soner (selv om rommet fortsatt er delt inn i fire deler).
- Utbedring av skoskap ved innlegging av plater som hindrer vann og søle i å renne nedover.
- Oppsetting av sideskjerming mellom pulter i landskapet.
- Innsetting av bokhylle og ekstra oppbevaring i APAs hjemmesone.
- Utskifting til større og bedre skjermer.

De viktigste endringene med brukermedvirkning var:

- Utarbeidelse og vedtak av trivselsregler i februar 2022 med retningslinjer for bruk av lokalene, blant annet om felles bruk av områder, plassfrigitte regler ved fravær over tre timer, bruk av multirom ved kapasitetsutfordringer, og formål for bruk av multirom.
- Utarbeidelse av notat med forslag til endringer i piloten fra RKV-prosjektet, med innspill fra begge pilotavdelingene.
- Dialog mellom administrasjonsavdelingen i KDD og RKV-prosjektet om hvilke endringer som burde eller kunne gjennomføres.

Utover disse endringene er det kun gjort små tilpasninger etter 2022. En viktig årsak til dette var at piloten ble overført til departementets ordinære driftsbudsjett. Det økonomiske rommet for større endringer var derfor begrenset.

5.2 Fokusgrupper med ansatte

Av hensyn til informantenes anonymitet oppgir vi ikke hvilke grupper informanter som står bak hvilke sitater. I den første fasen av piloten var det for mange en praktisk tilpasning til de fysiske løsningene. En del opplevde at piloten krevde nye måter å arbeide på, som for eksempel å sitte i åpent landskap, eller bruke andre rom til ting du tidligere kunne gjøre på eget kontor. For eksempel savnet de ansatte et multirom som egnet seg for å ta telefonen uten å forstyrre andre. Dette er rom som også skal være egnet for å gjennomføre digitale møter på Teams. Koronapandemien fremskjøv omfanget av Teams-møter og økte dermed behovet for antall multirom i pilotlokalene. I den første fasen var det flere som mente at LDA-rommet og Rotunden ikke fungerte etter hensikten, og at disse arealene med hell kunne endres til mer funksjonelle rom der man kunne å arbeide i fred eller gjennomføre Teams-møter og telefonsamtaler.

Vi får en god del telefoner inn og har en god del telefoner ut. Vår avdeling på [tall] personer har [tall] rom som er stillerom-telefonrom. Det betyr at de rommene er oftest i bruk til enten telefonsamtaler eller Teams-møter. Slik at jeg oppfatter at vi i liten grad har stillerom til disposisjon.

Flere ansatte stilte spørsmål til garderobeløsningene. Ved flere anledninger ble det tatt opp at antall private garderobeskap som alle ansatte har til PC o.l., ikke var tilstrekkelig.

De nederste skapene var også vanskelige å benytte, siden den mest praktiske løsningen var å sitte på knærne for å sette ting inn i eller hente ting ut av skapet.

En annen utfordring var at det kun er tre felles garderobeskap til yttertøy, og flere hadde jakke eller andre klær på kontoret til bruk i møter. Dette førte til noe irritasjon.

Nå er det sånn at man er nødt til å henge våte ytterklær på vinteren i samme garderobeskap som man har kontorklærne sine. Og jeg har løst det på den måten at jeg har ytterjakka mi hengende over kontorstolen.

Flere tok også opp at det var ikke tilstrekkelig toalettkapasitet. Ombyggingen av piloten hadde noen fysiske begrensninger, blant annet på toalettkapasitet sammenlignet med teknisk standard som er lagt til grunn i nytt regjeringsskvartal. Men dette ble løst på praktisk vis.

Nå fikk jeg noen tips fra [navn] om at man bare kan ta heisen ned, og så har du tilgang til mye. Men jeg tenker jo det at ... jeg håper virkelig at man tar lærdom, og at man sørger for å ha nok fasiliteter til dobesøk og lignende ...

Arbeid i pilotlokalene krevde ny adferd sammenlignet med cellekontorer, ettersom piloten medførte en tettere kontakt mellom ansatte. Et eksempel som ble nevnt, er støy og forstyrrelser. Siden et landskap er tilnærmet rake motsetningen av cellekontorer, ble endringen stor for mange i starten. Flere uttrykte ubehag ved at kolleger kan passere bak ryggen deres.

... å bli forstyrret av å ha noen som sitter helt ved siden av fordi det ikke er skjermer mellom arbeidsplassene og sånn. Men én ting er den som sitter ved siden av, en annen ting er den som står bak.

Fra første stund ble det en oppfatning om at de to avdelingene (APA og STA) eide hvert sitt areal i piloten, noe som medførte redusert fleksibilitet i bruken av pilotlokalene. Denne delingen ble forsterket av at det sosiale området var for lite til at begge avdelingene kunne møtes samtidig. Konsekvensen var at avdelingene i stor grad benyttet lokalene hver for seg. Dette til tross for at arealene i piloten var ment å være felles. Selv om de siste intervjuene viser at flere opplever at det over tid er blitt lettere å ta kontakt på tvers av avdelingene, er det likevel grunn til å påpeke at det er ulike kulturer mellom avdelingene, noe som gir varierende holdninger til blant annet faste plasser, hilsing og sosial omgangskrets. Mange opplever at det er vanskelig å bli kjent med nye medarbeidere, både i egen avdeling og i lokalene samlet. Samtidig gir åpne landskap økt mulighet for uformell kontakt og sosial samhandling.

Det kommer så mange nye folk hele tiden i den avdelingen at ... Jeg går ikke bort for å hilse på dem. Og det er liksom kulturen her.

I den første tiden med full bruk av piloten opplevde mange at antallet arbeidsplasser var for få. Hvis man kom sent på jobb, fikk man heller ikke den plassen man ønsket og

hadde vent seg til. Dette endret seg noe etter hvert, ikke minst etter endringene som ble gjort i sluttfasen av pilotperioden (dette kommer vi tilbake til i avslutningen).

I de siste årene av piloten har rammebetingelsene blir normalisert. Koronapandemien er avsluttet og man har fått etablert retningslinjer for hjemmekontor. Slik sett er det mange som har akseptert piloten og innretningen av lokalene. Imidlertid betyr ikke dette at lokalene fungerer etter hensikten. Mange opplever at lokalene i for liten grad er tilpasset måten de jobber på. Her pekes det blant annet på at en slik tilpasning kan være vanskelig.

Nei, det har jo ikke skjedd noe, og jeg tror det er vanskelig for ledelsen også å tenke på andre måter å bruke lokalene enn det mer tradisjonelle. Og da blir det opp til det individuelle initiativ, da.

Inntrykket vårt er at de som var svært negative i starten, fortsatt er like negative og lengter tilbake til eget kontor. Ikke alle klarer å tilpasse seg pilotlokalene, og dette handler om både individuelle behov, vaner og personlighet. Det er derfor også en del som har fått tilrettelagt fast plass, enten i fellesområdet eller på eget multirom. Vi ble fortalt av noen av de som hadde dette, at det fungerte bedre, selv om de fortsatt heller ville ha eget kontor. Når noen får tildelt fast plass, reduserer det også fleksibiliteten for de andre, og går dermed ut over bruksmulighetene i piloten.

Andre hadde vent seg til pilotlokalene og aksepterte at løsningen var blitt som den var blitt. De var kanskje ikke aktivt positive, men heller ikke negative. Det var også generell enighet om at pilotlokalene så mye mer attraktive ut enn de gamle, ganske slitne kontorlokalene.

Jeg vil gjerne ha et stort hjørnekontor med vinduer og 40 kvadratmeter og sofa i eget kontor. Men da må jeg bytte jobb, og den jobben finner jeg ikke. Så da har jeg ikke noe valg.

En annen utvikling blant de ansatte er at man blir mer kjent med de ulike kulturene, avhengig av hvilken del av lokalene man er i. Slik sett oppfattes områdene eller sonene å fremstå forskjellig. For noen innebærer dette at de blir mye mer bevisst på hvor de setter seg.

I løpet av disse årene vet jeg at der er det mer stille, der ler noen høyt, der skravler de, der sitter den gjengen. Jeg tilpasser min arbeidsdag ... Jeg har blitt mye mer bevisst på hvor jeg setter meg.

Andre opplever at det er blitt mer aktivitet ved de ulike arbeidspultene. Dette kommer til uttrykk ved at det mellom ansatte oppstår samtaler eller diskusjoner for å avklare spørsmål eller problemstillinger. Konsekvensen er at noen synes at det blir flere forstyrrelser.

Jeg syns det har blitt mer snakk, og mer småmøter rundt omkring i landskapet, som varer lenge.

For andre er det motsatt. Det vil si at de opplever det som hyggeligere og mer praktisk at man kan ta rask kontakt.

Jeg må bare si det litt naivt, men det er jo så utrolig hyggelig å jobbe sånn. Man sitter såpass nær hverandre og blir så kjent med folk på en helt annen måte.

... det er jo mye lettere å spørre folk. Sånn som da jeg var ny og satt på kontoret. Det var en høyere terskel for meg å gå og banke på og spørre en om et eller annet veldig lett ...

En tredje tilpasning er at man i større grad bruker lokalene på tvers av de to avdelingene (APA-STA). Dette gjelder bruk av ledige multirom eller arbeidsplasser når slike er ledige i den avdelingen man ikke tilhører.

... jeg har lært meg å bruke multirommene borte hos APA mer enn jeg gjorde i begynnelsen. For da var det veldig sånn at vi følte at vi skulle bare bruke denne siden.

Men selv om multirommene tas i bruk på tvers, viser intervjuene et tydelig behov for flere multirom og ønsker om at dette ivaretas i de nye regjeringslokalene.

Så får man jo håpe at når man da får tilgang til flere møterom, flere områder, så er det lettere å gå ut av landskapet.

Andre innspill som fremgår i intervjuene og som bør tas med i utviklingen av lokalene i det nye regjeringskvartalet, er blant annet en kontinuerlig bevisstgjøring om kultur og regler, og at det settes av tilstrekkelig med midler til nødvendige tilpasninger og endringer for å sikre et godt arbeidsmiljø og effektivitet i fremtidige aktivitetsbaserte arbeidsplasser.

5.3 Individuelle intervjuer med ledere

Intervjuene viser at også ledelsen savner flere og bedre tilrettelagte multirom og stille-rom for faglige og personlige samtaler, samtidig som de etterlyser jevnlig små justeringer i det fysiske miljøet. Multirommene er få og som oftest upraktiske som arbeidsplasser, de blir ofte brukt som møterom eller telefonrom, men sjelden til arbeidsplasser for flere samtidig. Enkelte tilpasninger for personer med spesielle behov er gjort, men når noen får fast plass eller fast plass på et multirom, begrenser det fleksibiliteten for andre.

Vi har jo bare ett multirom i vår teig, som er som jobberom. Dessverre. Og derfor er det to pulter. Og der sitter det nesten alltid noen som føler at de må bruke det som kontor. Som har tatt opp det veldig mye av tiden. Sånn sett så har vi ... Bare veldig upraktiske multirom, synes jeg.

Det er også ledere som har en mer positiv tilnærming ved å peke på at de fysiske løsningene vurderes overveiende som gode for departementets arbeidsmåter. Lokalene legger til rette for økt informasjons- og arbeidsflyt sammenlignet med cellekontorer.

Dette kommer særlig tydelig frem for APA, som under lønnsoppgjørene har nytte av å kunne kommunisere lett i landskapet eller å bruke lokaler over litt lengre perioder.

Støy og fysisk arbeidsmiljø i åpent landskap var utfordrende for flere. Små praktiske irriteringsmomenter som tunge og vanskelige dører og dårlig garderobeløsning bidro også til misnøye. Flere opplevde i den tidlige fasen med piloten at pulter og stoler gjerne var dårlig tilpasset brukerne, for eksempel var drop-down-plassene for lave og manglet hev- og senk-funksjon, noe som kan føre til ubehag og belastningsplager.

Lederne påpeker at lys- og støynivå i åpne landskap er et annet område som oppleves som problematisk for personer med lysømfintlighet og for eksempel helseplager som migræne. Tilrettelegging må derfor også ta hensyn til individuelle behov, men dette er utfordrende da lys- og temperaturforhold i fellesrom er felles for alle. Selv om støy forventes som en del av konseptet i piloten, kan den enkelte benytte stilleområder til konsentrasjonsarbeid og sosialsoner hvor det er lov å prate sammen. Likevel er det noen utfordringer, særlig med telefonsamtaler som må tas utenfor åpne landskap, fordi det ikke alltid er egnede rom tilgjengelig til dette.

Samhandlingen oppleves som forbedret takket være åpne landskap som gir bedre mulighet for dialog, mer spontan kommunikasjon og kontakt, og tverrfaglige prosjekter. Det er lagt til rette for økt sosial interaksjon, og lederne mener at dette også styrker ledelse og kollektivt arbeidsmiljø.

En unik mulighet til å sette meg ved siden av ulike medarbeidere. Som jeg ikke ville klart hvis jeg ... Og liksom slå av en prat. Det er bevisst å sette meg forskjellige steder for å komme litt nærmere.

Andre ledere har motsatte erfaringer, de opplever at uformell og spontan oppfølging av medarbeidere er vanskeligere, siden de ansatte ikke har faste plasser og det derfor er vanskelig å vite hvem som er til stede til enhver tid.

Det er ikke alltid jeg oppdager at folk ikke er her engang. Og det er jo fordi vi ikke har faste plasser. Det er nesten litt paradoksalt, siden vi sitter såpass åpent, men vi har ikke faste plasser. Og når man har det, så ser man jo umiddelbart at en pult er tom, eller et kontor er tomt.

Noen ledere opplever at samhandlingen fungerer best når ansatte kan benytte multirom eller andre egnede rom. Men som tidligere beskrevet, er det ikke tilstrekkelig antall slike rom for å dekke behovet, og åpne landskap egner seg dårlig til gruppearbeid med behov for samtale og diskusjon.

Videre skaper den daglige opp- og nedriggingen av arbeidsplasser tidstap og frustrasjon, noe mange mener reduserer arbeidseffektiviteten sammenlignet med tradisjonelle cellekontorer.

Det er én ting som jeg begynner å bli lei. Og det som ikke er tidsbesparende ... Det er stadig vekk å rydde. Rydde fra, eller hva det heter. Sette fram og rydde. Hver eneste

dag, og gjerne flere ganger om dagen, hvis du da skal ned-size i antall ... Det er ikke veldig effektivt, altså.

Bruken av digitale verktøy har økt betydelig, spesielt under pandemien, og mange ansatte har fått nødvendig kompetanseløft i videomøter og samarbeidsverktøy som Teams og SharePoint. Det har blitt en viktig del av hverdagen og gjør det lettere med møter både internt og eksternt.

At vi helt åpenbart har digitale møter både internt og eksternt mer enn det vi hadde før pandemien. I forrige uke hadde vi et formøte med dette arbeidsgiverrådet jeg nevnte så vidt. [...] Sånne ting ville vi ikke gjort for noen år siden. Det var rimelig utenkelig da, kjenner jeg, at vi skulle ha et digitalt møte.

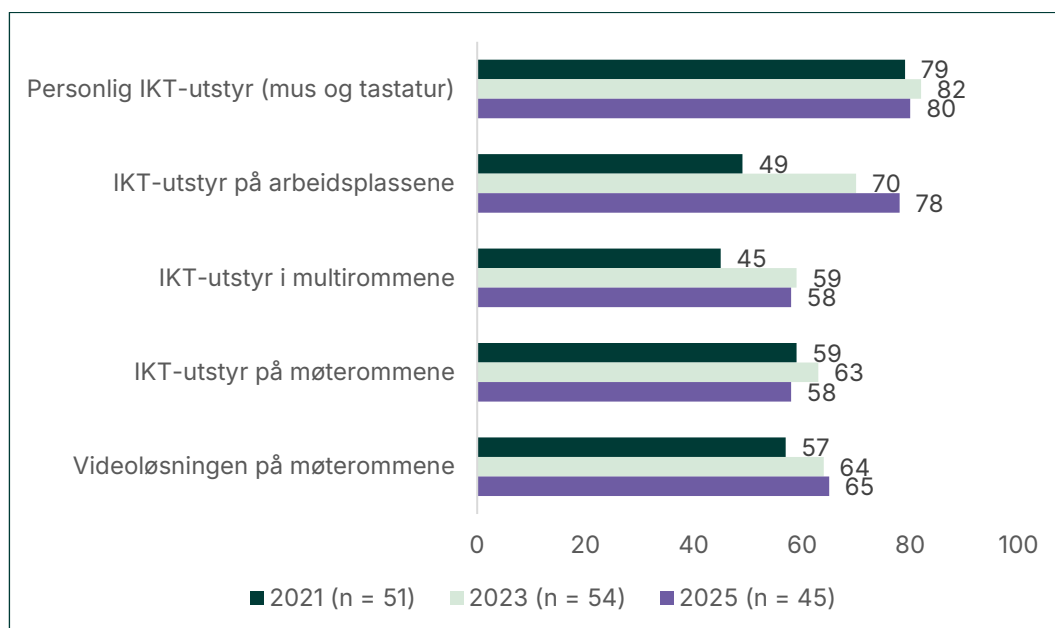
Lederne ga uttrykk for at mange ansatte opplevde at de ikke fikk nok opplæring i bruk av møteromsteknologi og digitale verktøy ved overgang til pilotløsningen, noe som skapte utfordringer i den første fasen. Slik sett var det behov for systematisk opplæring, og bedre brukerstøtte ble etterlyst.

Alt i alt oppleves arbeidsplasskonseptet i piloten som en løsning som kan fungere godt for noen, men ikke alle. Området stiller høye krav til tilrettelegging, tilgjengelig teknologi og fysiske løsninger som sikrer både samhandling og konsentrasjon. Det uttrykkes behov for løpende justeringer i det fysiske miljøet for å bedre disse forholdene.

5.4 Spørreundersøkelse blant ansatte

I denne delen skal vi se nærmere på hvordan de ansatte gjennom spørreundersøkelsen beskriver funksjonaliteten til de tekniske løsningene i lokalet, sin egen produktivitet og hvor attraktive de mener lokalene er. Figur 5.1 viser hvordan de ansatte opplever IKT-løsningene i ulike rom og soner i lokalet.

Figur 5.1 Hvordan opplever de ansatte at IKT-løsningene fungerer i ulike deler av pilotlokalene? Andel som svarer svært eller ganske godt (prosent)

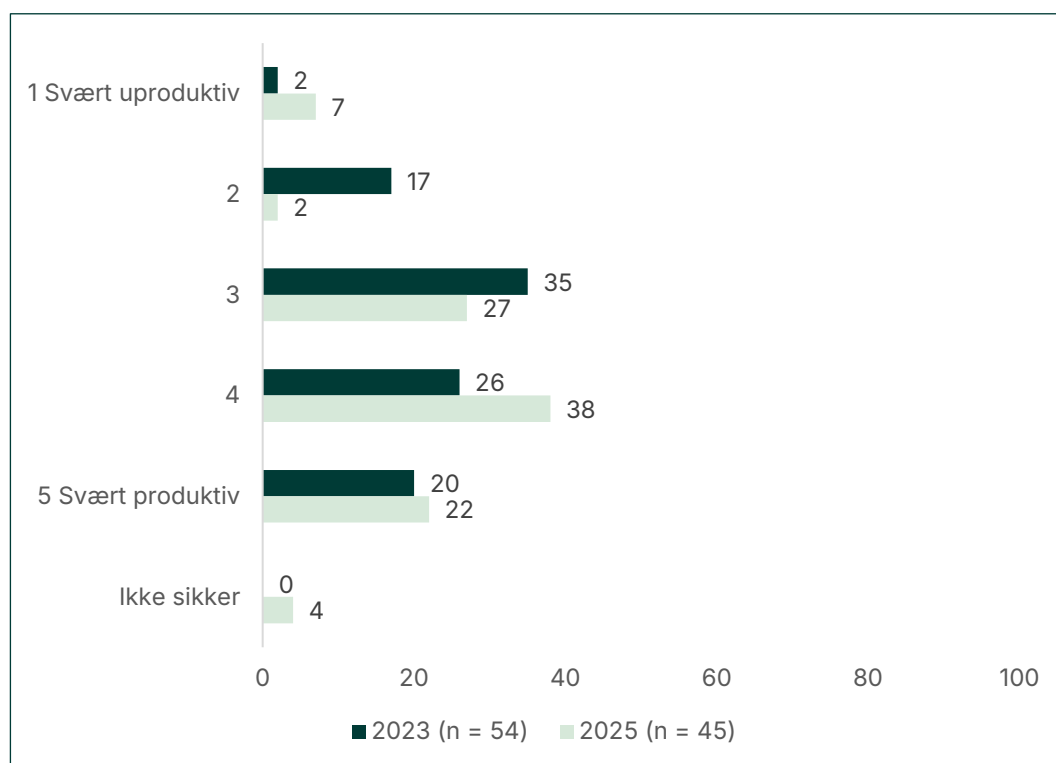


De aller fleste ansatte mener at det personlige utstyret har fungert godt (svært eller ganske godt) gjennom hele pilotperioden. Når det gjelder IKT-utstyr på arbeidsplassene og multirommene var det kun halvparten som mente at dette fungerte godt da de flyttet inn i lokalene. Dette skyldes dels at en del av utstyret ikke var helt tilpasset ved innflyttingen, dels at det også i starten manglet tilfredsstillende skjermer på arbeidsplassene, og flere fortalte om problemer med å koble seg opp (Hilsen et al., 2022). Undersøkelsen i 2023 viste at andelen som var fornøyd med multirommene og utstyret på arbeidsplassene hadde økt, sammenlignet med da de flyttet inn i 2021. I 2025 er nivået på andelen fornøyd med multirom og utstyret på arbeidsplassene omtrent det samme som i 2023. IKT-utstyr og videoløsningen på møterommene vurderes i 2025 som god av godt over halvparten av de ansatte, og har vært stabilt på det nivået i hele pilotperioden.

Behovet for individuell tilrettelegging av kontorplassene har vært stabilt mellom 2023 og 2025; drøyt tre av fire svarer at de ikke har hatt tilretteleggingsbehov, rundt 10 prosent at de har hatt et slikt behov, mens drøyt 10 prosent ikke ønsker å svare på spørsmålet.

Fra 2023 har vi bedt de ansatte i piloten om å vurdere sin egen produktivitet i pilotlokalene på en skala fra en til fem, der én var svært uproduktiv og fem svært produktiv. Dette er da ikke et objektivt mål på produktivitet, men de ansattes subjektive vurdering av egen produktivitet (figur 5.2).

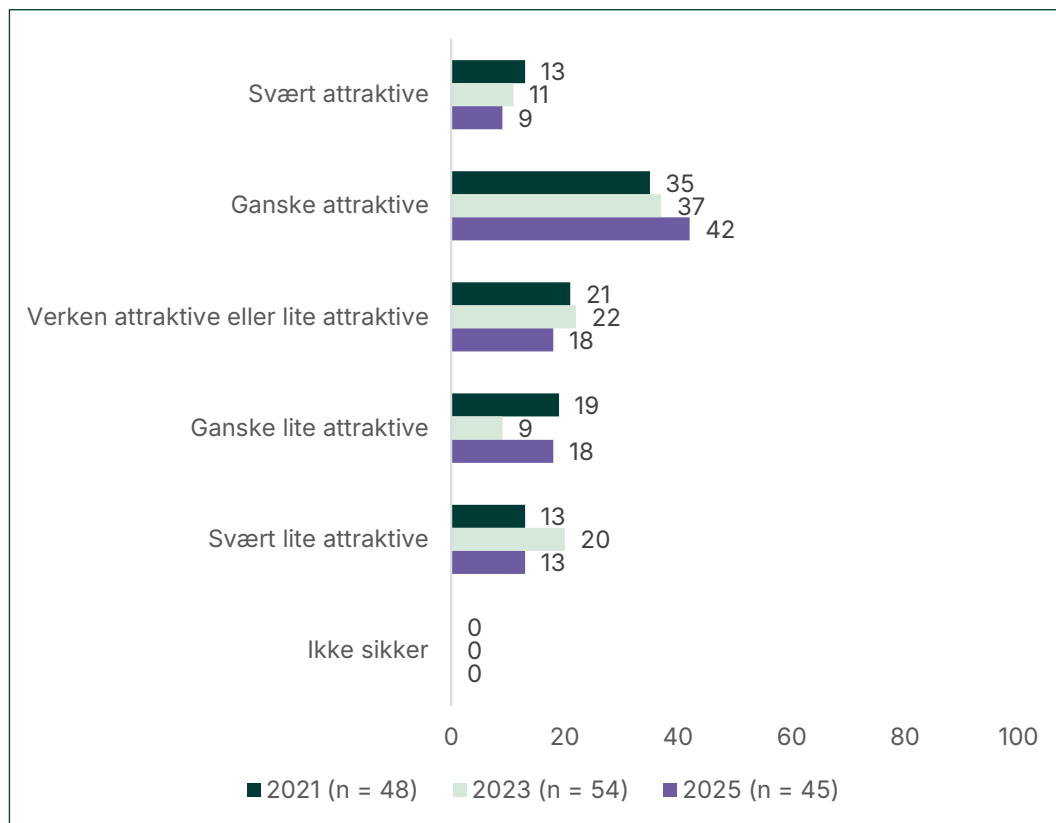
Figur 5.2 Hvordan vil du beskrive din egen produktivitet i pilotlokalene? (Prosent)



Det har fra 2023 til 2025 vært en viss nedgang i andelen som beskriver egen produktivitet i pilotlokalene som uproduktiv (svart 1 eller 2). Samtidig er det en viss oppgang i andelen som beskriver seg som produktive i pilotlokalene (svart 4 eller 5).

Vi har i alle tre spørreundersøkelsene spurt hvor attraktive de ansatte mener pilotlokalene fremstår, og dette er vist i figur 5.3.

Figur 5.3 Hvor attraktive vil du si at pilotlokalene fremstår for deg? (Prosent)



For rundt halvparten av de ansatte fremstår pilotlokalene som attraktive (svær eller ganske attraktive). Andelen har vært på det samme nivået på alle de tre målepunktene. Andelen som svarer at pilotlokalene fremstår som uattraktive (ganske lite eller svært lite attraktive), er også rundt 30 prosent i hele perioden.

Til delnotatet i 2023 fikk vi tilgang til data fra MUST-undersøkelsen som ble gjennomført i 2022 i den gang KDD, og vi sammenlignet hver av de to pilotavdelingene med resten av KDD (se Hilsen et al., 2023). De ansatte fikk i undersøkelsen spørsmål om «Hvor fornøyd er du med kontorløsningen du jobber i?» Vi fant den gang at 90 prosent av de ansatte i KDD (utenom APA og STA) var fornøyd med sin kontorløsning, mens i APA og STA var andelen fornøyd kun 50 prosent (Hilsen et al., 2023: 19).

5.5 Fagforeningsforum

Diskusjonene i fagforeningsforum understøtter bildet vi har fått gjennom lederintervjuene og fokusgruppene med ansatte. Det pekes på at lysforholdene i den tidlige fasen ikke var tilfredsstillende. Det samme gjelder temperaturen i de ulike sonene. Dette er forhold som ble endret og forbedret underveis i piloten.

I den innledende fasen var fagforeningsforumet opptatt av muligheten for å arbeide på hjemmekontor, og det ble etterspurt regler i forbindelse med sykdom.

Og når folk er snufsete, så presses de allikevel på jobb, fordi man har brukt opp hjemmedagen sin. Og særlig i landskap er det enda viktigere at folk holder seg hjemme når de ikke er friske.

Basert på dialogen i fagforeningsforum er det i mindre grad grunnlag for å finne sammenheng mellom arbeidsoppgaver og alder med hensyn til i hvor stor grad man var misfornøyd eller ikke med piloten. Videre ble det hevdet fra enkelte at over tid vil de ansatte venne seg til konseptet i piloten og dermed finne seg til rette og bli fornøyd. Dette ble blant annet bygget på erfaringer fra andre departementer.

Andre dep har gått til landskap, ... og de opplevde stor misnøye i forkant, men så går det seg til, Det kan gå seg til når alle er i samme situasjon.

En annen utfordring som ble tatt opp i den innledende fasen, var behovet for å dele lokalene inn i ulike soner. Her etterlyses særlig stillesoner eller konsentrasjonssoner. Dette gjaldt særlig STA, som kun hadde «landskapsplasser». APA opplevde at de fikk prøvd ut mer av aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept siden de hadde to soner. Ulempen var at de samme satt på de samme stedene uansett. Dette er et fenomen som mange observerte.

5.6 Oppsummering

De fysiske løsningene omfatter alle bygningsmessige forhold, både fysisk utforming av lokalene og interiørmessig. I tillegg kommer digitale verktøy og IKT-løsninger, som også utgjør en form for rammevilkår for arbeidet som utføres. En side ved disse forholdene er hvordan fysiske løsninger og digitale verktøy har påvirket samhandlingen i piloten.

Som beskrevet i Statsbyggs beskrivelse av nytt regjeringskvartal (Statsbygg, 2016a, 2016b), viser våre data at arbeidsplasskonseptet i piloten legger til rette for økt kommunikasjon og uformell kontakt. Samtidig opplever mange utfordringer med pilotlokalene, særlig knyttet til tilstrekkelig kapasitet på multirom og stillerom, spesielt for telefonsamtaler og digitalt møtearbeid. Støynivå og forstyrrelser oppleves også som utfordringer for ansatte når de trenger å konsentrere seg. Som beskrevet i kapittel 2.1, viser forskningen at aktivitetsbaserte arbeidsplasser er utviklet, og dermed egner seg, for prosjektorganisert arbeid, men er mindre egnet for andre typer arbeidsoppgaver eller prosesser, og særlig ikke konsentrasjonsarbeid.

I tillegg fortelles det om en del praktiske forhold som garderobeløsninger, temperaturregulering og lysforhold som har vært for dårlig, men som er helt eller delvis utbedret underveis. Pultene og kontorstolene har i noen tilfeller heller ikke vært helt tilpasset noen av de ansattes ergonomiske behov.

Selv om hensikten med arbeidsplassutformingen er å øke fleksibiliteten, opplever mange at fleksibiliteten begrenses av at mange er tildelt faste plasser, noe som reduserer antall tilgjengelige plasser for dem uten tilrettelegging, og bryter med «clean desk»-prinsippet. Til tross for trivselsreglene, ser dette ut til å være en utfordring som har fulgt piloten gjennom hele evalueringsperioden. Bakke og Fostervold (2018) viser til en nederlandsk studie der man fant at de som benyttet lokalene og byttet plass flere ganger om dagen, var mer fornøyd med løsningen, enn de som holdt seg på samme arbeidsplass. Arbeidstilsynet sier også at en utfordring med aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept er at man ikke tar i bruk fleksibiliteten, men utfører forskjellige oppgaver på samme plass uten å bruke lokalene (Arbeidstilsynet, u.å.). Det er dermed en utfordring for

piloten å fremme mer fleksibel bruk av lokalene. Siden både spørreundersøkelsen og intervjuene viser at de fleste sitter samme sted gjennom dagen (med unntak for møter), er det verdt å spørre om dette skyldes organisering av arbeidet eller om det skyldes at ansatte har arbeidsoppgaver som ikke krever fleksibiliteten i aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept. En del av svaret fra de ansatte kan dessuten skyldes at piloten i begrenset grad kan betegnes som aktivitetsbasert, men heller kan beskrives som fleksibelt kontorlandskap uten fast plass.

En side ved det fysiske miljøet er hvordan man bruker digitale verktøy og IKT. Siden oppstart av piloten sammenfalt med koronapandemien og utstrakt bruk av hjemmekontor, har bruk av digitale verktøy økt betydelig, særlig under pandemien, med omfattende opplæring i Teams og SharePoint. Flere ansatte har fått nødvendige kompetanseløft, og digitale møter er blitt en integrert del av arbeidshverdagen. Likevel opplevde mange i første fase utilstrekkelig opplæring i bruk av møteromsteknologi, noe som skapte utfordringer. Økt bruk av digitale møter har også skapt økt behov for stillerom/multirom ut over det pilotlokalene har, og dette går igjen som en utfordring i hele evalueringsperioden.

Digitale møter har også økt betraktelig etter pandemien, og ansatte har erfaringer med hjemmekontor. Arbeid på hjemmekontor ser ut til både å gjøre det lettere å ta digitale møter uten å måtte lete opp et multirom og oppleves bedre for konsentrasjonsarbeid.

Evalueringen viser at samhandlingen har blitt enklere og mer spontan takket være åpne landskap, noe som øker muligheten for uformell kontakt og samarbeid. Lederne fremhever at det er lettere å slå av en prat med medarbeidere når man sitter nær hverandre. Samtidig skaper åpne områder også utfordringer. Det oppleves vanskeligere å ta faglige eller uformelle samtaler uten å forstyrre, og behov for stille eller skjermede soner er tydelig. Noen opplever også at det sosiale samspeillet blir hemmet fordi man må gå til multirom eller sosial sone for å prate, i stedet for å stoppe ved kontordøra. Dette siste finner vi også igjen i forskningen, der den ønskede samhandlingen med kolleger begrenses av at man ikke skal forstyrre andre i landskapet (Øverli, 2016; Jahncke, 2012). Det kan dermed resultere i mindre sosial kontakt og samhandling enn i en løsning med egne kontorer.

6 Hvordan påvirkes betingelsene for å utøve ledelse?

Omlegging til pilotens arbeidsplasskonsept stiller noen nye krav til lederne om å utnytte mulighetene som ligger i det. I evalueringen har vi følgende forskningsspørsmål: Hvilken forståelse har lederne for løsningene, og hvordan bruker lederne lokalene? Overgang til en ny type arbeidsplasskonsept er en omstilling for både ledere og ansatte, og vi har vært opptatt av hvordan denne omstillingen benyttes som et endringsprosjekt og til organisasjonsutvikling.

Disse spørsmålene belyses gjennom materialet fra lederintervjuer, fokusgrupper med ansatte og diskusjonene i fagforeningsforum.

6.1 Individuelle intervjuer med ledere

Lederintervjuene ble gjennomført både tidlig i innflyttingen og senere, når piloten hadde fått etablert seg, uten at det ser ut til å ha hatt særlig påvirkning på svarene. Lederne hadde blandede forventninger til piloten og, ikke minst, blandede forventninger til hva som skulle endre seg. Noen ledere mente at piloten er en ren utprøving av nye lokaler, og at det ikke inngår prosesser som legger om måten man arbeider eller samarbeider på.

Vi har ikke gjort noe mer organisasjonsutvikling i forbindelse med piloten.

En utfordring med piloten ser ut til å henge sammen med manglende forståelse av hva aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept faktisk skulle medføre, ikke minst for lederne, som skulle lede på nye måter.

... det er for så vidt det med at man skulle ta i bruk nye arbeidsformer, men så har det ikke vært noen som har fortalt hvilke nye arbeidsformer det er snakk om. Og det var også litt vanskelig, husker jeg, i innflyttingsperioden, for de som da rakk opp hånda og spurte etter hva de nye arbeidsformene var, ble avvist. Altså det med å være litt vanskelig. Inklusiv disse psykologene som skulle hjelpe oss med dette.

Flere ledere var opptatt av å gå foran som gode forbilder og prøve å motivere medarbeiderne.

Jeg prøver å la være å understøtte misnøye. Er konstruktiv i tilbakemeldingene – eller lar være å si noe.

Vi ser få spor av at man faktisk har lagt om praksis, verken når det gjelder oppgaveorganisering eller annet. Flere ledere påpeker at de savnet opplæring i hva arbeidsplasskonseptet skulle bety for utøvelse av ledelse. Flere ledere påpeker også at introduksjonen av det nye arbeidsplasskonseptet ville vært enklere hvis man hadde vært tydeligere på at løsningen skulle være mer arealeffektiv, det vil si spare plass. I stedet ble det

snakket en del om nye måter å samhandle og jobbe på, uten at det var noen klar og omforent forståelse av hva det betydde.

Det er litt overspilt, dette er helt vanlige kontorarbeidsplasser, det skjer egentlig ikke så mye arbeid på tvers, vi jobber mye hver for oss. Så har de solgt inn arbeidsplasskonseptet som noe annet enn å spare plass.

Selv om lederne stor sett var opptatt av å støtte opp om den valgte løsningen og motivere medarbeiderne, var det delte meninger om hvor hensiktsmessig løsningen var. For noen oppgaver mente de at løsningen passet bra, og bedre enn i de gamle kontorene, mens for andre oppgaver var det vanskeligere å se hva gevinsten skulle være.

Lønnsoppgjørene passer veldig fint med aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Men det er nok unntaket av arbeidsoppgaver i et departement. Arbeidstype er avgjørende.

Siste runden lederintervjuer viste en mer positiv opplevelse av lokalene, selv om det fortsatt var mye uklarhet om hvordan man kunne utnytte mulighetene i piloten. Blant annet ble det vist til en gruppe medarbeidere som skulle jobbe med samme tema over tid og som ønsket en fast sone der de kunne sitte sammen.

Men vi har jo egentlig ikke noe rigg for at noen skal kunne ha sitt hjørne over tid. Det er ting vi egentlig ikke har snakka om og ikke tenkt på. Det er ikke noe i veien for at vi kan fikse det, liksom, men vi pleier ikke å gjøre det. Så jeg tror vi har en del muligheter her at det blir mye bare ... at det blir lite aktivitetsbasert, men mye åpent landskap, for å si det sånn.

Uten noen omforent forståelse for hva aktivitetsbaserte arbeidsplasser faktisk medfører, har praksis vist seg å være varierende. Noen av lederne ser ut til å mene at alle ansatte i piloten kan benytte hele lokalet, mens andre mener at man skal holdes seg til sitt «eget område», det vil si sin halvdel av lokalene. Tegningene av lokalene angir hver avdeling i hver sin halvdel, og dette har nok gitt grunn for de som mener det skal være slik. Andre mener at fleksibiliteten ligger i felles bruk av hele pilotavdelingen. Dette henger også sammen med press på multirom og skjermede arbeidsplasser, der man er mindre utsatt for støy og sosiale forstyrrelser.

Ledelse handler også om relasjonen til medarbeiderne, og der trekkes det frem noen fordeler ved piloten. Det er lettere og mer fleksibelt å flytte rundt og få kontakt med sine, enn når alle sitter på hvert sitt kontor.

Jeg ville ikke gått inn på kontoret til en person og sagt hei og slått av en liten prat på samme måte. Her er det lettere, her kan jeg bestemme meg for hvem jeg setter meg litt sammen med. Det er lettere å slå av en liten prat og få en uformell omgang, da.

Som påpekt i arbeidsnotat 2 (Hilsen et al., 2023: 40), savner vi en diskusjon om hvordan lederne legger til rette for at ansatte skal ta i bruk hele det tilgjengelige området, enten det gjelder i egen sone eller i hele lokalet. Dette angår både den manglende lederoppfølgingen og ledernes diskusjoner med sine medarbeidere i piloten om dette. Samtidig

kom det frem i de siste samtalene at praksis hadde endret seg noe når det gjaldt bruk av multirommene, der disse i større grad ble benyttet på tvers av avdelingen. Det ble vist til at arbeidsnotat 2 pekte på dette.

Det var litt bevisstgjøring, den siste rapporten deres (...). For vi var ikke bevisst på at vi kunne gå bort og bruke [den andre avdelingens] del. Så det har jo vært litt mer snakk om det at 'hallo, vi skal bruke alle multirommene', da. Da er det flere tilgjengelige.

Et annet poeng som tas opp i arbeidsnotat 2 er ledernes praksis når det gjelder «hvordan lederne forholder seg til ønsker om og behov for, faste plasser, enten skjermet på multirom eller med fast plass i landskapet. Slik vi ble det fortalt, er det svært forskjellig bruk av faste plasser i de to pilotavdelingene. Om det skyldes ulike behov hos de ansatte eller om det skyldes ledernes håndtering av tilretteleggingsbehovet, kan vi ikke si noe sikkert om. Samtidig hører vi om behov for tilrettelegging som møtes med løsninger som ikke krever fast plass. Dermed kan det være verdt å se på hvordan tilretteleggingsbehov kan møtes, siden fast plass begrenser fleksibiliteten i lokalene for alle andre.» (Hilsen et al., 2023: 40).

For at konseptet skal føre til endring, forutsetter det at man har snakket sammen om hva slags endringer og hvordan de kan gjennomføres, og at lederne er innstilt på å praktisere endringene.

Det er litt uklart for meg om det i sum skal bidra til positiv interaksjon eller ikke. Vi er ikke helt omforente om at konseptet skal bidra positivt til denne samhandlingen.

I forbindelse med den forestående flyttingen over i nytt regjeringskvartal, ble vi fortalt at man nå hadde satt i gang med lederopplæring. Pilotperioden har vist at det var et behov for det, men det hadde vært mer verdifullt hvis man faktisk hadde gjort det i pilotperioden, for både å forberede lederne bedre, sikre likere praksis og legge grunnlag for å kunne hente ut erfaringer fra pilotperioden.

6.2 Fokusgrupper med ansatte

I de første rundene med fokusgruppeintervjuer var det flere som etterspurte hva aktivitetsbasert betydde for måten de skulle arbeide på, uten at de opplevde å få klare svar. Det var skepsis, men også positive forventninger til at nå skulle noe endres, uten at de opplevde å få noen avklaringer.

Hva er det de har tenkt at vi skal gjøre annerledes med? For jeg skjønner ikke ... Det er samme type jobb vi skal gjøre.

Også i senere intervjuer kom det samme spørsmålet opp, og man viser til manglende avklaringer fra ledelsen.

Det har vært tatt opp med ledelsen flere ganger. Hvordan skal vi bruke disse lokalene best mulig? [Spm.? Men det har ikke skjedd så mye sånn?] Nei, det har jo ikke skjedd noe. Og jeg tror det er vanskelig for ledelsen også å tenke på andre måter å bruke

lokalene enn det mer tradisjonelle. Det er sånn det foregår for de fleste, i hvert fall. At vi får fordelt oppgaver på samme måte. Jobber i stor grad individuelt.

Men jeg syns vel at ledelsen har vært veldig fraværende, rett og slett. For hvordan vi skulle bruke disse lokalene.

I likhet med de fleste ledere, forteller medarbeiderne om den samme usikkerheten om hva konseptet faktisk skal føre til.

Men sånn overordnet så er det sånn at det har ikke skjedd ... Vi har jo ikke drevet med noe utviklingsarbeid her de årene vi har vært her ...

6.3 Fagforeningsforum

Diskusjonene i fagforeningsforum understøtter bildet vi har fått gjennom lederintervjuene og fokusgruppene med ansatte. Det savnes en tydelig plan for hva som skal være annerledes når man jobber aktivitetsbasert.

Ledelse og vilje til å endre måten vi jobber på, det gjøres det ikke mye med.

Samtidig pekes det på at endring også kan skape motstand, så lederne bør være forberedt på hvordan man håndterer det. En klar idé om hvordan og hvorfor vil gjøre det lettere å kommunisere det ut til alle ansatte, og det forutsetter lederopplæring og lederstøtte.

Men det vil jo også skape motstand hos noen hvis vi faktisk endrer måten å jobbe på.

I diskusjonene ble det pekt på betydningen av ledelse i omleggingen til aktivitetsbaserte arbeidsplasser og behovet for lederstøtte. Tillitsvalgte støtter at lederne bør få både opplæring og forventningsavklaring, så de ikke står alene om å finne ut av hva konseptet medfører. Mange sider ved de endringene man står oppe i med piloten og ved innflytting i nytt regjeringskvartal, oppleves som uavklarte, og man etterlyser mer informasjon om prosessen videre. De opplevde at de fikk informasjon, men at beslutninger rundt både aktivitetsbasert konsept og flytteprosessen videre ikke var avklart da evalueringen ble avsluttet.

Hensikten med piloten var å teste ut aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept, og hvis man ikke benytter pilotperioden, er det mye man ikke er forberedt på når det skal flyttes inn i nytt regjeringskvartal.

Men vi tester ikke konseptet, og det etterlyser folk. Vi får ikke testet det ut.

6.4 Hvordan påvirker arbeidsplasskonseptet betingelsene for å utøve ledelse – en oppsummering

Innføringen av det som ble presentert som aktivitetsbaserte arbeidsplasser, har konsekvenser for lederne og påvirker betingelsene for å utøve ledelse. Evalueringen har undersøkt hvilken forståelse lederne har for løsningene, hvordan de bruker lokalene og hvordan de benytter mulighetene piloten gir som endringsprosjekt og organisasjonsutvikling.

En forutsetning for god innføring av det nye konseptet, er at det er forstått. Evalueringen viste at lederne hadde blandede forventninger og uklar forståelse av hva aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept innebærer for ledelse og arbeidsformer. Mange etterlyser systematisk opplæring og tydelig kommunikasjon om hvilke arbeidsformer og ledelsesmetoder som kreves. Fordi dette er uklart, opplever flere at det ikke har vært gjort endringer i måten de jobber eller organiserer oppgaver på.

PwCs prosjekt om innføring av aktivitetsbaserte arbeidsplasser i Bergen kommune, som vist til i kapittel 2.3, demonstrerte betydningen av at lederne sørger for felles budskap overfor de ansatte og at de kjenner til arbeidsplasskonseptet. Vår evaluering viser et mer splittet bilde når det gjelder forståelse av konseptet. Det varierte hva lederne oppfattet at arbeidsplasskonseptet skulle bidra til. Ifølge Statsbygg (2016b) skal arbeidsplassutformingen legge til rette for økt fleksibilitet, mer samhandling og nye arbeidsformer. Vår evaluering fant at både ledere og ansatte oppfattet at konseptet primært var ment å være et arealaffektivt tiltak. Hvis hovedhensikten var å spare plass, skapte det frustrasjon at det ble «solgt inn» som noe som skulle forbedre samhandling og arbeidsmåter. Ifølge Arbeidstilsynet (u.å.) bør aktivitetsbaserte arbeidsplasser ikke primært velges for å spare plass. For at de andre hensiktene skal kunne realiseres, kreves det ledere som er samstemte og vet hva konseptet krever.

PwC har identifisert kritiske steg for varige endringer, og ett av punktene er at lederne opptre som rollemodeller. Dette betyr at måten lederne bruker lokalene på, blir viktig. I intervjuene kom det frem at det er forskjellig praksis i hvordan lederne bruker lokalene. Noen er opptatt av å være forbilder og være fleksible selv, og opplever også at landskapet gjør det lettere å være tilgjengelig for medarbeidere. Noen ledere utnytter åpne landskap og beveger seg rundt for å få kontakt med ansatte, mens andre savner at det er faste plasser og har utfordringer med å vite hvem som er til stede til enhver tid. Det etterlyses også egne rom for viktige/vanskelige samtaler der man har bruk for å skjerme for innsyn. Lederne har gitt uttrykk for forskjellig oppfatning om hvorvidt ansatte kan bruke hele lokalet eller må begrenses til egen sone. Det kan se ut som at dette har endret seg på slutten av evalueringen, der det har blitt gitt klarere signal om at all tilgjengelig plass i piloten skal kunne brukes av alle ved behov. Etter at evalueringens datainnsamling ble avsluttet sommeren 2025, forelå det tydelige signaler om at piloten skulle endres ved at man innførte faktisk aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept, noe som fordret at arealene i piloten ble delt av alle medarbeiderne og soneinndelt etter bruksområder. Høsten 2025 ble dette implementert og har nå virket noen måneder. Erfaringene fra denne omleggingen kom etter at evalueringen ble avsluttet og fanges dermed ikke opp i denne rapporten.

Flyttingen fra individuelle kontorer i den gamle bygningsmassen til pilotlokalene var en stor omlegging. Dette endringsprosjektet ser i stor grad ut til å være en ren arbeids-plassutprøving, heller enn en reell organisasjonsutvikling. Det fortelles at verken ledere eller ansatte har fått tilstrekkelig veiledning eller opplæring i nye arbeidsformer. Vi finner at det var liten bevissthet om hvordan man skulle utnytte konseptets muligheter for ny organisering og samhandling.

Selv om vi ble fortalt at lederopplæring nå settes i gang forut for flytting inn i nytt regjeringskvartal i 2026, viser evalueringen at dette hadde gjort større nytte i pilotperioden for å fremme læring, øving og uttesting av nye måter å jobbe på, noe PwCs erfaringer, som beskrevet tidligere, viser er kritisk for varig endring. Flere påpeker at pilotperioden har vært underutnyttet som læring om hva som skal til for å lykkes med aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept.

7 Hvordan forholder medarbeidere seg til pilotens konsept?

Dette kapittelet handler om medarbeidernes forhold til arbeidsplasskonseptet. I evalueringen har vi følgende forskningsspørsmål: Engasjerer de seg? Hvordan tas de ulike mulighetene for å jobbe på forskjellige måter i bruk? Hvordan har de ansatte og deres representanter deltatt i utforming og implementering av piloten?

7.1 Fokusgrupper med ansatte

I den første intervjurunden var man sterkt preget av koronanedstengingen og utstrakt bruk av hjemmekontor. Mange var så vidt kommet tilbake på kontoret, de hadde rukket å sitte i piloten kort tid før nedstenging eller vært på kontoret enkelt dager, og dermed var erfaringene mer preget av hvordan man trodde det skulle bli enn hvordan man erfarte at det ble. I senere runder hadde man gjort seg flere erfaringer, og mange hadde endret syn på hvordan det var å arbeide i piloten. Hovedinntrykket var at utfordringene med aktivitetsbaserte arbeidsplasser, slik det ble praktisert i piloten, hadde dels bestått, dels «gått seg til» og dels endret seg i positiv retning.

Vi opplever at ansatte knytter sitt engasjement til arbeidsoppgaver og kolleger, ikke til arbeidsplasskonseptet. Dette kan særlig dreie seg om manglende forståelse for hva arbeidsplasskonseptet skulle bidra med. Det blir viktig hva de vet om konseptet. Ifølge de ansatte er det fortsatt svært uklart hva som skal være annerledes med aktivitetsbaserte arbeidsplasser enn med det de kjenner fra tidligere cellekontorer. De ansatte mener at denne uklarheten også gjelder for lederne. Flere nevnte at det de faktisk hadde testet ut, var fritt setevalg (free seating), hjemmesone, clean desk, underdekning, muligheten for å jobbe i ulike soner i løpet av dagen, nye digitale verktøy og multirom/møterom med forskjellig funksjonalitet. Dette er sentrale fysiske deler av nytt arbeidsplasskonsept, men mangler de sidene som angår oppgaveorganisering og nye samarbeidsformer. En forutsetning her er at oppgavene, eller måten man løser dem på, varierer, slik at det er hensiktsmessig med denne fysiske fleksibiliteten. De ansatte ser fortsatt ut til å være usikre på hva det å jobbe aktivitetsbasert faktisk betyr for en ansatt i et departement. Denne usikkerheten kan være forsterket av at forholdene i piloten i begrenset grad har ligget til rette for aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept, blant annet fordi det har vært for liten mulighet til å skifte mellom soner, særlig for STAs del, som ikke har hatt egen stillesone.

Det gjennomgående svaret på hva det betyr for den enkelte og om de tar i bruk mulighetene som ligger i de nye lokalene, er at det er avhengig av hva slags oppgaver man har. De fleste forteller om en ganske stabil oppgavetype, der det er lite behov for variasjon.

... ut fra hva man jobber med ... Lokalene må jo tilpasses oppgavenes egenart. Det er forskjell på å jobbe i et kommunikasjonsbyrå og et regnskapsbyrå. Men også innenfor departementet er det ulike oppgaver, og ulikt hvor mye man er på møter.

Flere pekte på at den fleksibiliteten som lokalene la opp til, egnet seg lite for den typen arbeid de fleste hadde. Saksbehandling er ikke prosjektorganisert og krever heller ikke særlig samarbeid, annet enn å kunne konsultere andre fra tid til annen. Flere sa at arbeidsoppgavene ikke endret seg fra dag til dag, og at det dermed ikke var funksjonelt å måtte flytte rundt avhengig av hvilke plasser som var ledige. Skiftet fra eget kontor opplevdes lite gunstig, og det var mye misnøye med løsningene.

Konsentrasjonsarbeid ser ut til å være vanskelig i lokalene, og flere forteller at til dette velger de heller hjemmekontor, der de ikke blir forstyrret. På den annen side ble vi også fortalt om noen oppgaver som åpner for at man enklere kan konsultere andre, og da kan lokalene fungere bra.

Hvis jeg skal jobbe med noe og skal være produktiv, hvis det er noe jeg jobber med som jeg trenger mye innspill og spørre mange andre, så er dette veldig fin lokalitet. Da klarer jeg å gjøre det fint. Jeg må spørre [navn], jeg må spørre [navn], jeg må spørre [navn] ... Men hvis jeg vet at det er jeg som skal sitte veldig lenge bare alene og drodle med den teksten, så er det klart at jeg er mer produktiv på hjemmekontor.

Det er også flere som peker på at folk har forskjellig toleranse for å bli forstyrret. Noen lar seg lett forstyrre av all slags støy, også sosial støy ved at det går folk rundt der personen sitter. Dette gjør at noen plasser oppleves som mer attraktive enn andre, siden de er mer skjermet for slike forstyrrelser.

En annen side ved medarbeidernes opplevelse av piloten er hvordan ansatte har deltatt i implementeringen. Har man hatt reell medvirkning, og i så fall hvordan? Innen første runde fokusgruppeintervjuer i begynnelsen av 2022, hadde mye falt på plass, så dette spørsmålet er bedre dekket i første runde av spørreundersøkelsen. Allikevel var det fortsatt usikkerhet rundt hvordan prosessen hadde forløpt.

Men vi har jo vært i en sånn konstant omorganiseringsprosess i et par år, liksom. Uten risikovurdering, eller har vi hatt det? Jeg fikk høre at det var lovpålagt. Ja, det er jo det. Har vi hatt det? Jeg vet ikke.

Forståelse for aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept henger også sammen med hvordan de har kommet frem til at lokalene skal brukes, de såkalte «trivselsreglene». Tidlig i prosessen ble dette etterlyst, og flere påpekte at man ikke var blitt enige om hva slags praksis man ønsket. Hvor stille skulle det være i fellesområdet? Hvor lenge kunne man beholde «plassen sin» før den måtte ryddes og avgis til andre? Slike ting skapte irritasjon og usikkerhet i starten. Når trivselsreglene først kom på plass, ble det sagt at det hjalp ikke å ha dem, hvis de ikke ble tatt opp og minnet på jevnlig.

Man kan ikke bare ha én gang hvor man lager noen regler, og så henges det på veggen, og så skal alle vite det, alle nye som kommer inn. De må lese de reglene og skjønne alt. Dette er sånn ... Man må gå gjennom dem jevnlig, kanskje?

En side ved de ansattes opplevelse av lokalene handler om nærheten til andre, og det ble nevnt at de savnet mer informasjon hver gang det kom nye inn. Som det ble sagt:

Nå er det plutselig noen nye mennesker. Det er som om jeg bodde i et kollektiv og plutselig flytta de nye uten at jeg har fått beskjed om det. Og vet ikke om jeg skal snakke med dem engang. Når vi sitter så åpent ... Da bør man kanskje vite hvem som faktisk skal sitte her. Det er litt viktig.

Behovet for informasjon og systemer for å introdusere nytilsatte og sikre at man kjenner hverandre, blir mer aktuelt når man sitter åpent og på vekslende plasser. Mangel på slik informasjon kan bidra til at man holder seg til faste plasser, der man kjenner dem i nærheten.

Medarbeidernes opplevelse av arbeidsplasskonseptet i piloten besvares gjennom flere datakilder i evalueringen. I fokusgruppeintervjuene med medarbeidere fikk de spørsmål om hva de synes om konseptet, hva som er fordelene og ulempene.

Gjennom pilotperioden, som ble forlenget langt utover de planlagte to årene, forandret holdningene seg for mange. Man vente seg til den måten å sitte på. Det var også en del utskiftning av ansatte, så flere som deltok i de siste rundene av undersøkelsene, var blitt ansatt etter at piloten var tatt i bruk og hadde ikke opplevd noe annet. Dette til sammen kan ha bidratt til å gi en større grad av aksept for den valgte løsningen.

Ellers var jo også [navn] noe innpå det positive. Altså det at du på en måte er der. Du sitter sammen med lederen din ganske nært noen ganger. Sånn at du bare nærmest kan snu på hodet og stille spørsmål. Og så kan du få en tilbakemelding med en gang.

Samtidig peker noen på at det åpne landskapet kunne hindre samhandling av hensyn til å ikke forstyrre. Der man før kunne stoppe i døra og ta en faglig eller uformell prat, måtte man nå gå inn på et multirom eller i en sosial sone for å kunne snakke sammen.

Jeg syns den har endra seg andre veien, for jeg syntes det var mye lettere å føle at man kunne gå inn til noen og så ta en liten prat om noe. Nei, ellers kunne jeg gå inn til dem om jeg ikke kjente dem så godt. Kunne foreslå en liten prat. Det syns jeg er mye vanskeligere nå, selv om det blir omtalt som en pratesone der borte som jeg sitter, da. Så er det ganske mye av den kommunikasjonen som går på e-post. Til sidemannen og sånne ting.

Det er alltid vanskelig å konkludere med hvordan medarbeiderne forholder seg til konseptet, men det er mulig å trekke frem to forhold: konseptet aktivitetsbasert ser fortsatt ut som det verken er generelt forstått eller implementert. Med forbehold om individuelle forskjeller, ser samtidig opplevelsen av selve pilotlokalene ut til å ha endret seg i mer positiv retning. Flere gir uttrykk for at de trives og gjerne vil sitte på denne måten.

Det å gå tilbake til å sitte sånn som vi satt der nede, det tror jeg ikke det er så mange som ønsker seg.

7.2 Intervjuer med ledere

Lederne har sine erfaringer med hvordan medarbeiderne deres opplever arbeidsplass-konseptet og pilotlokalene.

Vi spurte lederne hvordan medarbeiderne hadde vært involvert i utforming og imple-mentering av piloten. Som påpekt av de tillitsvalgte, lå beslutningen om konseptet på politisk nivå og åpnet ikke for påvirkning fra de ansatte. Lederne påpekte at dette nok gjorde at medvirkningen opplevdes mindre meningsfull enn hvis de faktisk hadde hatt noen påvirkning.

Skepsisen ble lite lyttet til og det skaper nok misstemning. Ble med på brukerråd, men det ble jo ikke tatt hensyn til, det var jo bestemt. At de lot som om medarbeiderne fikk være med å bestemme, men liten grad opplevde å bli lyttet til.

I starten måtte nedstengingen få mer oppmerksomhet enn informasjon til og involvering av de ansatte. Planlagte aktiviteter i oppstarten fikk heller ikke den formen som var planlagt og ønsket.

Vi måtte fokusere på hjemmekontor, mer enn å forberede oss. Uten covid skulle vi hatt noen avdelingsseminarer der innflytting i pilot hadde vært et hovedtema. Vi hadde seminarer, men fokus var andre tema.

Dette har hatt to konsekvenser. For det første fikk de ikke gjennomført den planlagte oppstarten der alle flyttet inn og tok i bruk de nye lokalene. De som fikk lov til å komme på jobb, fikk heller ikke bytte plass i løpet av dagen av smittevern hensyn. Dermed fikk de ikke etablert den ønskede fleksible bruken av lokalene fra starten. I tillegg fikk de an-satte erfaring med å jobbe hjemmefra i en helt annen utstrekning enn departementet hadde tillatt før (eller senere). Hvis man først har erfart at det går fint å jobbe hjemme, kan det være lett å tenke at det er et alternativ til å jobbe i lokalene, særlig der de opple-ver at det ikke fungerer godt.

Vi skal jo teste ut piloten med de vanlige reglene (1 dag hjemmekontor i uka). Så jeg er ikke så ..., vi skal ikke bruke piloten til å tillate mer hjemmekontor.

Lederne hadde erfart blandede reaksjoner fra medarbeiderne. Mens noen var svært ne-gative, var mange mer avventende. Noen hadde erfaring med slike arbeidsplassløs-ninger fra før og forventet derfor ikke noe annet, noen var positivt avventende til hvor-dan det skulle bli, og andre igjen var klare på at de ikke ønsket dette. Som en leder be-skrev det, var det kanskje de negative som snakket høyest. Dette ble vi også fortalt fra noen ansatte, som sa at det var nesten vanskelig å være positiv, *siden de negative var så veldig tydelige på at dette ikke var en bra løsning.*

Det var delt oppfatning blant de ansatte, noen har sittet i åpent landskap før. Andre var skikkelig negative. De fleste var avventende.

Jeg tror mange har vent seg til det, funnet sin måte å jobbe med det på. Og vi er jo ikke så mange, så noen få skeptiske og negative høres godt.

Etter hvert ser det ut som den mest høylytte motstanden har dempet seg. Noen er fortsatt svært misfornøyd og opplever arbeidsplasskonseptet som lite egnet for dem som arbeidstakere og for arbeidet de utfører.

De mest kritiske har fått bekreftet sine «problemer». Det kommer an på innstilling. Noen av dem har fått bekreftet sine fordommer.

Det er også eksempler på ledere som har gått i front for konseptet og piloten, og dermed er de nok mer enn andre opptatt av hva som skjer når man har fått prøvd ut den nye arbeidsplassløsningen over tid. Som det ble sagt:

Nå har det også gått bedre enn mange fryktet – jeg synes også det er viktig.

Tilvenning ser ut til å ha økt aksepten for lokalene, kombinert med at det fungerer bedre enn fryktet. Det kan også spille en rolle at man har ansatt en del nye som har kommet inn med andre forventninger til arbeidsplassen. En leder beskrev det som et generasjonsskifte, og mente at de nye som kommer inn er vant til å jobbe mer digitalt og fleksibelt.

Nytt regjeringskvartal bygges ikke for min generasjon.

Det pekes videre på at mistrivselen skal være stor før den får så store konsekvenser at ansatte velger å slutte. Lederne opplever at medarbeiderne har stort jobbengasjement, og dette kan overskygge rammevilkårene.

Å gjøre jobben er viktigere enn hvor man gjør det.

7.3 Spørreundersøkelse blant ansatte

I denne delen skal vi med utgangspunkt i spørreundersøkelsene blant de ansatte se nærmere på bruken av pilotlokalene, hva de oppfatter som hensikten med aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept i piloten og hvordan de trives i lokalene.

Bruken av pilotlokalene

Først skal vi se nærmere på hvordan de ansatte benytter de ulike rommene og sonene i pilotlokalet og hvor tilgjengelige disse er i løpet av en arbeidsdag. Vi ser også på hvor ofte de ansatte bytter mellom ulike soner og rom/arbeidsplasser i løpet av en dag. I tabell 7.1 viser vi hvor ofte de ansatte benytter de ulike områdene i pilotlokalene.

Tabell 7.1 Hvor ofte bruker de ansatte ulike arbeidsplasser i piloten 2025? Prosent.

Hvor ofte bruker du følgende arbeidsplasser? (Prosent)					
2025 (n=45)					
	Aldri	Hver 14de dag eller sjeldnere	Ukentlig	2–3 ganger i uken	4–5 ganger i uken
Arbeidspulter i egen avdelings tildelte sone	2	2	2	7	87
Arbeidspulter i den andre avdelingen	80	18	0	2	0
Korttidsarbeidsplasser/drop-down-plasser	62	22	13	2	0
Multirom	0	13	22	20	44
Sosial sone	4	18	9	9	60
LDA/Samhandlingsområdet	13	42	29	16	0
Biblioteket	9	45	22	20	4
Rotunden	42	40	11	7	0
Tilgangsstyrt sone/sikker sone	51	24	4	11	9
Andre områder	20	40	29	2	9
2023 (n=54)					
Arbeidspulter i egen avdelings tildelte sone	2	2	4	9	83
Arbeidspulter i den andre avdelingen	96	4	0	0	0
Korttidsarbeidsplasser/drop-down-plasser	59	31	7	2	0
Multirom	2	13	17	28	41
Sosial sone	6	8	11	15	61
LDA/Samhandlingsområdet	20	35	28	15	2
Biblioteket	28	23	24	22	4
Rotunden	52	38	4	4	2
Tilgangsstyrt sone/sikker sone	65	22	2	6	6
Andre områder	39	37	13	2	9

De aller fleste bruker arbeidspultene i egen avdelings tildelte sone fire–fem ganger i uken. Andelen er stabil mellom 2023 og 2025. Dette er ikke overraskende, siden andelen som benytter hjemmekontor utover én dag i uken er lav. I spørreundersøkelsen svarer en av fire i 2025 at de aldri jobber hjemmefra i en vanlig uke, mens 33 prosent svarer at de jobber hjemmefra sjeldnere enn én dag i uken. 40 prosent jobber hjemmefra én gang i uken. Det er heller ingen grunn til å anta at mange av de ansatte har en reisehyppighet som tilsier at de skal være borte fra kontoret flere dager i en normal uke.

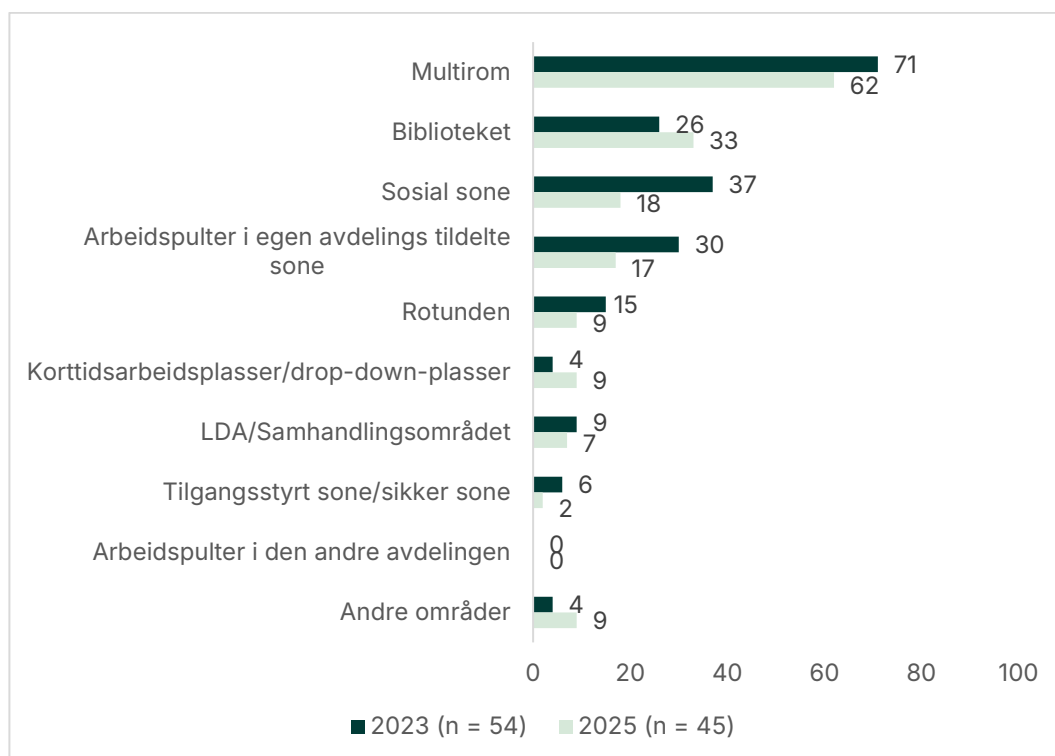
Multirommene og sosial sone brukes ofte av mange. Drøyt 40 prosent svarer at de bruker multirommene fire–fem ganger i uken i både 2023 og 2025. Rundt 20 prosent svarer at de bruker dem to–tre ganger i uken. Drøyt 60 prosent svarer at de benytter sosial sone fire–fem ganger i uken i 2025, som er på samme nivå som det vi fant i 2023, og det er også en god del som bruker denne delen to–tre ganger i uken.

Det er svært få som bruker arbeidspultene i den andre avdelingen, 80 prosent svarer «aldri» i 2025, mens 96 prosent svarer dette i 2023. Korttids-/drop-down-plassene er også relativt lite brukt. I 2025 svarer 62 prosent at de aldri bruker disse, mens 22 prosent svarer at de bruker dem hver 14de dag eller sjeldnere.

Bruken av biblioteket har økt siden 2023. Da svarte 28 prosent at de aldri benyttet det, mens denne andelen sank til 9 prosent i 2025. Dette skyldes at det er gjort noen justeringer i møbleringen av biblioteket for at det skulle egne seg bedre til møterom, noe som har økt bruken av rommet.

Vi kartla også hvor ofte de ansatte i piloten opplevde at ulike rom/områder var opptatt når de hadde behov for dem (figur 7.1).

Figur 7.1 Hvor ofte opplever de ansatte at følgende arbeidsplasser er opptatt når de ønsker å bruke dem? Andel som har svart svært eller ganske ofte. Prosent.

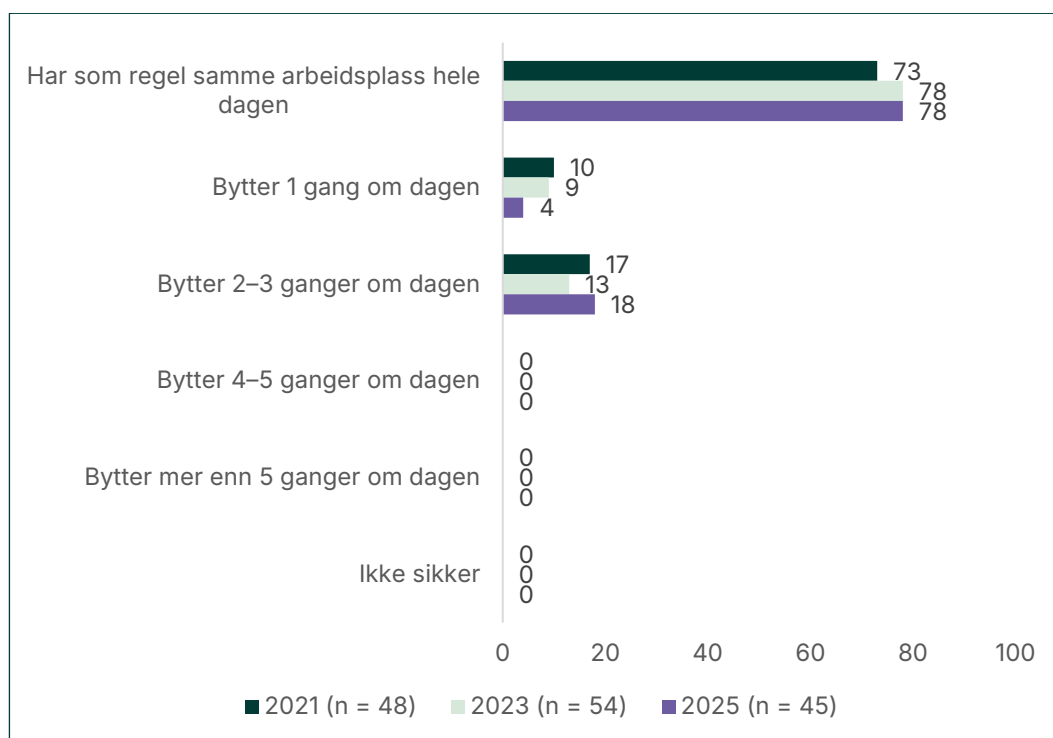


Figuren viser at det er stort trykk på multirommene, og et flertall svarer at de svært eller ganske ofte opplever at det ikke er ledige multirom når de trenger det.

Det er vesentlig færre som svarer at det er press på sosial sone og arbeidspulter i egen avdeling mellom 2023 og 2025. Det presset som har vært på arbeidspultene, handler ikke nødvendigvis om at det har vært mangel på plasser, men det har vært en del plasser som for de ansatte har fremstått som mindre attraktive, slik at de ikke alltid har kunnet velge den plassen de ønsket. Mellom 2023 og 2025 ble det innført mer skjerming mellom arbeidsplassene. Dette kan ha bidratt til å gjøre flere plasser mer attraktive og at man dermed sjeldnere opplever at man får en plass man ikke ønsker. De andre områdene er det vesentlig færre som opplever er opptatt når de ønsker å bruke dem.

Et av poengene med aktivitetsbaserte arbeidsplasser er at de ansatte skal skifte plass ut fra hvilke arbeidsoppgaver de skal utføre. Vi har derfor spurt de ansatte hvor ofte de i løpet av en arbeidsdag bytter mellom flere ulike arbeidsplasser (figur 7.2).

Figur 7.2 I løpet av en normal arbeidsdag, hvor ofte vil du si at du bytter mellom flere ulike arbeidsplasser? Prosent.



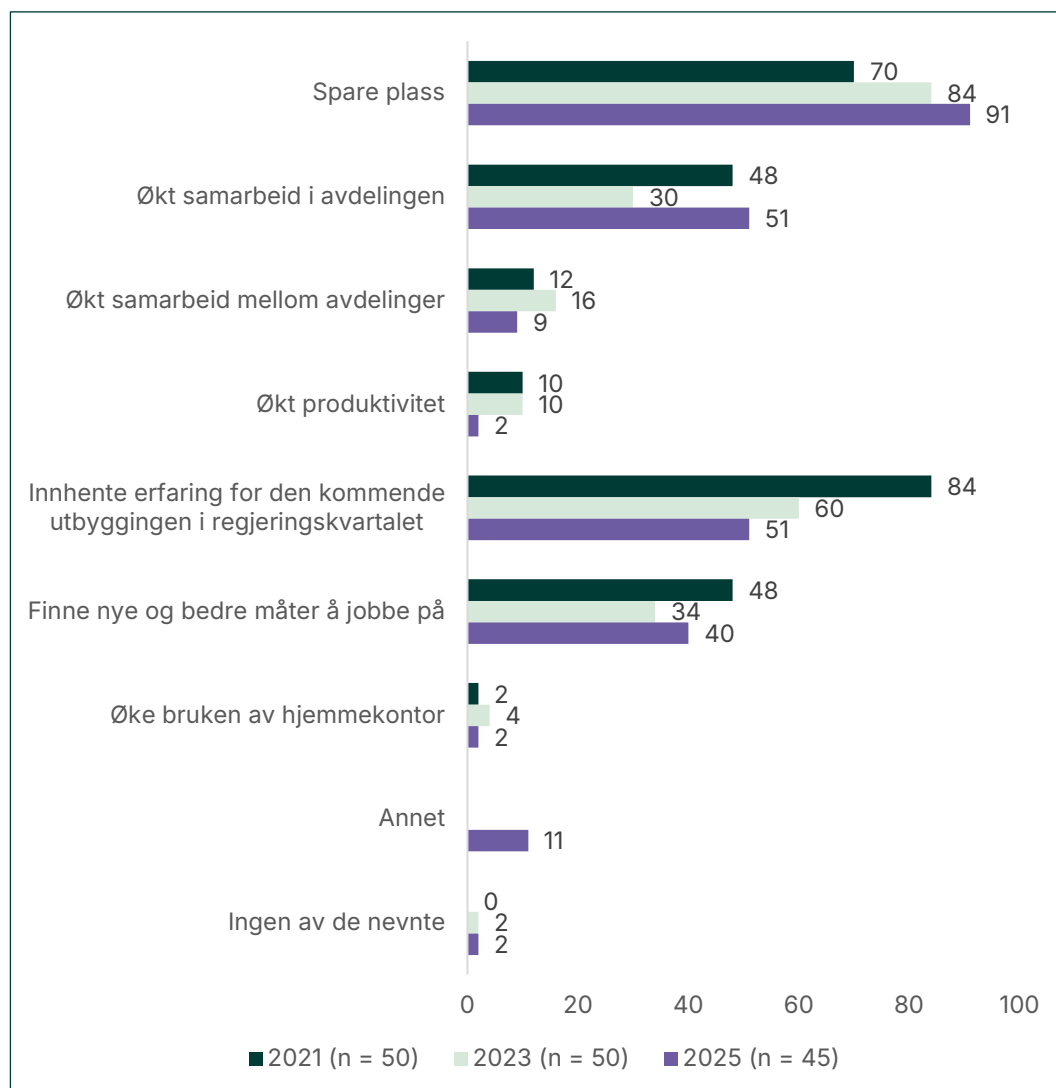
Det store flertallet sitter på samme arbeidsplass hele dagen. Adelen har heller ikke endret seg i løpet av den tiden de ansatte har jobbet fra pilotlokalene. Dette er i tråd med det Appel-Meulenbroek og Groenen fant i en studie fra 2011. Kan vi ut fra dette konkludere med at de ansatte ikke jobber spesielt aktivitetsbasert? Ikke nødvendigvis. Som vi så i tabell 7.1, brukes multirom og flere andre rom/områder relativt hyppig. Men bruken av de andre områdene frigjør i liten grad de ordinære arbeidsplassene. Trivselsreglene sier at plassen skal frigjøres når de ansatte er borte mer enn tre timer, og drøyt halvparten svarer at de gjør dette. 20 prosent svarer at de aldri frigjør plassen i løpet av en arbeidsdag for å gjennomføre møter eller benytte multirommene. Det kan bety at disse enten aldri er borte fra plassen lenge nok til at de behøver å frigjøre den, eller at de

bryter reglene. Drøyt halvparten svarer at de frigjør plassen når de er borte mer enn tre timer. Om vi forutsetter at de fleste følger trivselsreglene og frigjør plassen når de er borte mer enn tre timer, tyder mye på at behovet for å være borte fra plassen mer enn tre timer er liten for de fleste ansatte. Det å frigjøre arbeidspulten når de ansatte benytter andre rom i piloten, blir dermed i liten grad gjort.

Hva oppleves som formålet med aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept i piloten?

Vi har i alle de tre spørreundersøkelsene spurt de ansatte hva de selv opplever som formålet med det aktivitetsbaserte arbeidsplasskonseptet..

Figur 7.3 Hva opplever de ansatte er formålet med det aktivitetsbaserte arbeidsplasskonseptet? Prosent.



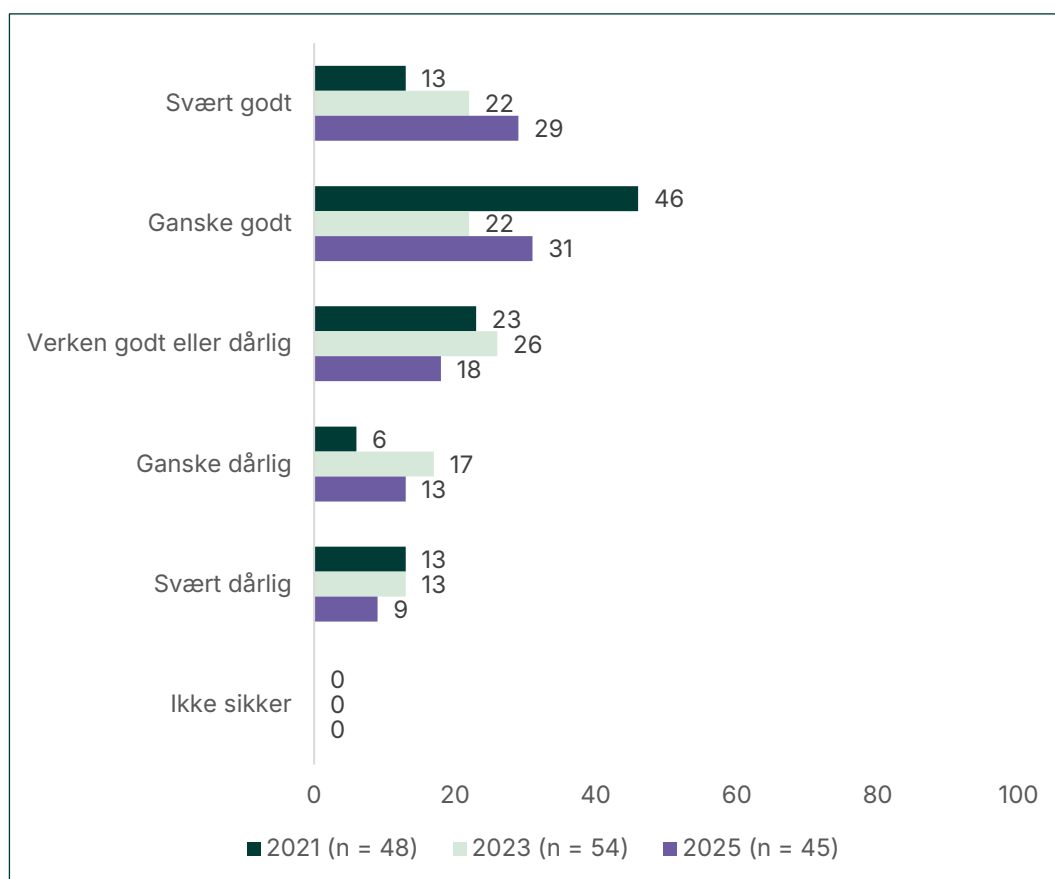
Det er et tydelig resultat at vesentlig flere av de som har svart på undersøkelsene, opplever at det å spare plass er formålet med aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept. Andelen som har svart dette, har økt fra 70 prosent i 2021 til 91 prosent i 2025. Andelen som oppfatter at formålet med konseptet er å innhente erfaring til det kommende regjeringskvartalet, har falt vesentlig. Det er kanskje også å forvente, siden innflyttingen i de nye lokalene er nært forestående. Så er det viktig å påpeke at en vesentlig andel fortsatt opplever at aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept har som formål øke samarbeidet i

avdelingen og å finne bedre måter å jobbe på. Økt produktivitet anses i liten grad som et formål med konseptet.

Trivsel i pilotlokalene

I denne delen skal vi se nærmere på trivsel i pilotlokalene, om holdningen til å jobbe i lokalene har endret seg og hva slags type kontorlokale de ansatte ville ha foretrukket dersom de selv kunne velge. I figur 7.4 viser vi først hvordan de ansatte trives i lokalene.

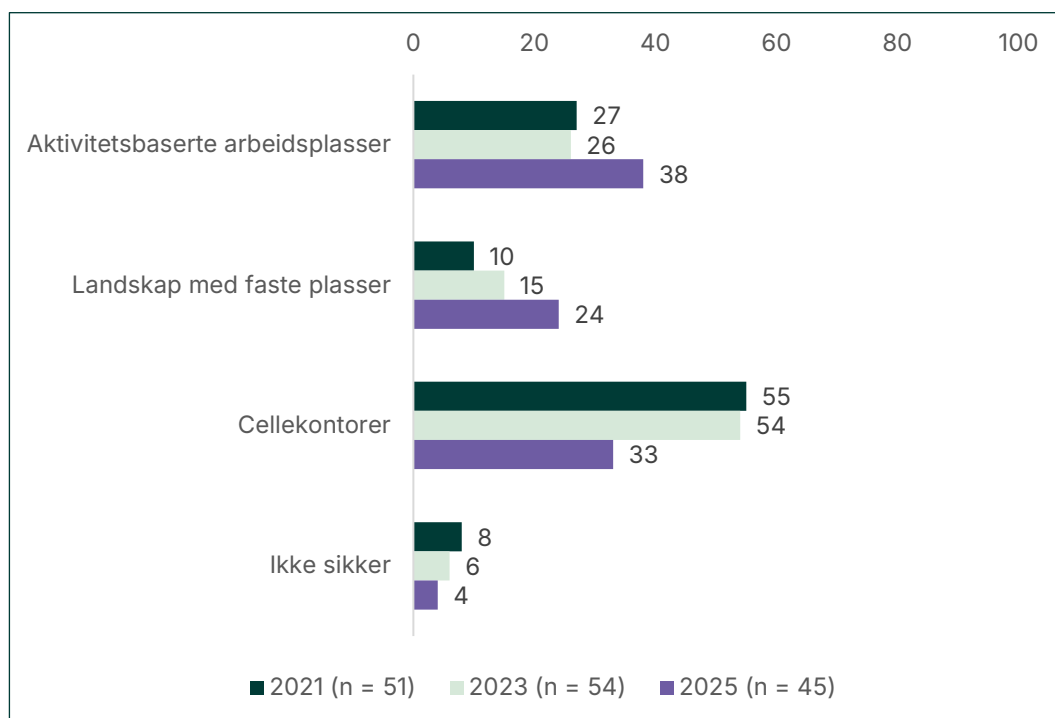
Figur 7.4 Hvordan de ansatte trives i pilotlokalene. Prosent.



Andelen som trives svært godt i pilotlokalene, har økt siden oppstarten i 2021, men det er ikke noen vesentlig endring i 2025 sammenlignet med målingen i 2023. Samlet svarer 60 prosent at de trives svært eller ganske godt i pilotlokalene i 2025. Andelen som svarer at de trives dårlig (svært eller ganske), har vært relativt konstant i perioden. Så må det understrekes at siden dette er en tverrsnittsundersøkelse, vet vi ikke om det er de samme som trives eller mistrives på de ulike målepunktene. Videre ble de ansatte fulgt opp med et spørsmål om holdningen til å jobbe i lokalene har endret seg i løpet av det siste året (ikke vist i egen figur). Vi finner i 2025 at ca. en av fire har blitt mer positive, drøyt en av fire har blitt mer negative. Snaut 40 prosent hadde ingen bestemt mening, og snaut 10 prosent svarte «Ikke aktuelt», siden de var blitt ansatt i løpet av de siste året. Vi finner ingen vesentlige endringer i andelen som har blitt mer positive eller negative til å jobbe i pilotlokalene når vi sammenligner svarene i 2023 med 2025.

Til slutt spurte vi om de ansatte hvilken type arbeidsplasser de ville foretrekke dersom de selv kunne velge (figur 7.5).

Figur 7.5 Alt i alt, vil de ansatte foretrekke aktivitetsbaserte arbeidsplasser, landskap med faste plasser eller cellekontorer? Prosent.



Andelen som foretrekker cellekontor har falt i perioden, og skiftet skjedde mellom 2023-målingen og 2025-målingen, hvor andelen gikk fra 54 til 33 prosent. Mellom 2021 og 2023 var det ingen endring. Nedgangen i andelen som foretrekker cellekontor har gjort at det samlet sett er en økning i andelen som foretrekker en landskapsløsning, men den fordeler seg ganske jevnt på om de ansatte foretrekker landskap med faste plasser eller et aktivitetsbasert konsept der det ikke er faste plasser.

MUST-undersøkelsen

Det er i denne delen også verdt å minne om noen resultater fra evalueringsnotat 2 som ble publisert i 2023 (Hilsen et al., 2023). Der hadde vi fått tilgang til departementets medarbeiderundersøkelse (MUST) som ble gjennomført i 2022. MUST-undersøkelsen viste at ansatte i både STA og APA i større grad enn de ansatte i andre avdelinger i den gang KDD, opplevde at de ofte eller alltid hadde kontroll på avgjørelser som berørte arbeidsdagen. I gjennomgangen av MUST-undersøkelsen så vi også på en del andre spørsmål. Verdt å nevne i denne sammenhengen er kartleggingen av jobbusikkerhet. Dette var en indeks som besto av tre påstander: a) Jeg tror jobben min vil endre seg til det verre i tiden fremover, b) Jeg føler meg utrygg på hva slags arbeidsvilkår jeg vil få fremover, og c) Jeg er bekymret for hvordan jobben min vil bli i fremtiden. Undersøkelsen viste at jobbusikkerheten ble vurdert ganske likt mellom de andre ansatte i den gang KDD og ansatte i APA og STA. Vi kunne med andre ord ikke ut fra MUST-undersøkelsen, som ble gjennomført i 2022, finne at det å jobbe i piloten hadde ført til større jobbusikkerhet for de ansatte i piloten. Samtidig viste også MUST-undersøkelsen at de andre ansatte i KDD hadde et noe bedre sosialt klima på arbeidsplassen, noe høyere psykologisk trygghet ved at kommunikasjonen mellom medarbeiderne var bedre enn i APA og STA. Vi vet imidlertid ikke om dette skyldes forhold ved piloten eller andre forhold.

7.4 Fagforeningsforum

Fagforeningene har vært involvert i prosessen, selv om den valgte løsningen var politisk vedtatt uten at fagforeningene var med på beslutningen, og de mente de hadde fått god informasjon underveis. De påpekte at diskusjon av konseptet var problematisk, siden det var et vedtak man ikke hadde hatt innflytelse på. Diskusjonene ble dermed lett polarisert ut fra om man støttet vedtaket eller hadde prøvd å påvirke det i motsatt retning.

Aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept er et politisert felt der man må være for eller mot, og det er vanskelig å få en balansert diskusjon.

De tok også opp utfordringen med å innføre et konsept som forutsetter fleksibel og variert oppgaveløsning, noe som ikke alltid stemmer med oppgavetypene for et departement.

Det er en innebygd spenning mellom byråkratiets linjeorganisering og de mer dynamiske arbeidsformene som lokalet legger opp til. Det diskuteres lite.

Sitatet viser til en opplevd systematisk og beregnelig oppgavetildeling i et departement i motsetning til prosjektbaserte og vekslende oppgaver i andre typer virksomheter.

Gitt at aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept er vedtatt og skulle testes ut i piloten, blir hvordan den er innført og praktisert mer relevant å diskutere. Flere peker på at begrensningene på hvor mye man kan sitte på hjemmekontor, øker problemene for de som ikke klarer å konsentrere seg i pilotlokalene, og de ønsker dette vurdert når man flytter inn i nytt regjeringskvartal. Med større tilgang til stillesoner i nytt regjeringskvartal, kan dette kanskje avhjelpes noe.

Gjennomgående pekte de på det samme som de ansatte gjør, at piloten i liten grad tester ut aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept.

Alle er nok enige i at det vi sitter i nå, er ikke aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept, og det håper nok flere at det skal være mulig å få testet ut. Hvis det ikke kan testes nå, så hva er poenget med piloten da.

De tillitsvalgte peker på det samme som har kommet frem i andre intervjuer, nemlig at det også ville være lettere å få aksept for konseptet hvis man hadde vært tydelig på hva som er hensikten. Ingen liker innsparinger, men det er lettere å akseptere det enn forventningene som skapes om at arbeidsformer, samhandling og samarbeid skal bli bedre. Hvis man da opplever at lite endres fra tidligere arbeidsformer og oppgaveorganisering, kan det lett oppstå misnøye.

Misnøye med informasjon om konseptet, selges inn som nå skal det bli bedre, men egentlig skal vi bare spare penger/plass.

I tillegg rapporterer de om misnøye med at piloten ikke gjør noe med innspill som kommer. Om dette skyldes manglende vilje eller manglende budsjett til å gjøre utbedringer, er for så vidt det samme hvis de ansattes opplevelse er at innspill ikke gjøres noe med. Dette kan i seg selv bidra til misnøye.

Og det oppleves som innspill ikke tas imot og gjøres noe med. At det ikke endres underveis. Skulle vi ikke prøve ut og justere, da?

De er også opptatt av prosessen videre og etterlyser informasjon om hva som skjer fremover. Innen denne rapporten skrives, er mange beslutninger tatt og mer informasjon gitt, men etterlysningen er en viktig påpekning av betydningen av å involvere de ansatte og informere løpende.

Men det er nok omtrent fifty/fifty på fornøyd og misfornøyd [med piloten]. Og noe ligger på informasjon, hva skjer nå, hva er neste steg? Det vet jeg ikke, og det er det ikke informasjon om. Forventningsavklaring er viktig!

7.5 Oppsummering

Evalueringskriteriene vi ser på her, er hvordan medarbeiderne forholder seg til pilotens konsept. Engasjerer de ansatte seg, og tas ulike muligheter til å jobbe på i bruk? Det er også spørsmål om hvordan de ansatte og deres representanter har deltatt i utforming og implementering av piloten.

Engasjementet blant ansatte er variert. Noen er aktive og har prøvd å påvirke lokalløsningen, mens andre har vært passive eller skeptiske. Enkelte kritiske ansatte er fortsatt svært negative og ønsker seg tilbake til individuelt kontor, mens mange har vent seg til konseptet over tid. En del har fått tilrettelagt plass og slipper dermed å forholde seg til kravet om fleksibilitet. Samtidig er det flere som påpeker at jo flere som får tilrettelagt, fast plass, jo mindre fleksibilitet blir det for de andre. Dette er delvis et resultat av at pilotlokalene har begrenset plass, og det kan, forhåpentligvis, avhjelpes når de flytter inn i nytt regjeringskvartal.

Det er generell konsensus om at pilotlokalene er attraktive og pene, og dette hjelper på aksepten for arbeidsplasskonseptet. Det har også vært en del nyansettelser i pilotperioden, og nyansatte som ikke har erfaring med andre løsninger, aksepterer lettere løsningen. Den siste spørreundersøkelsen viser dessuten at et mindretall ønsker seg en løsning med cellekontor. Dette skiftet kom mellom 2023 og 2025.

Arbeidsplasskonseptet forutsetter at lokalet brukes fleksibelt, avhengig av type oppgave. I denne sammenhengen er det viktig å påpeke at manglende soneinndeling (etter behov for konsentrasjon, generelt arbeid eller samarbeid) begrenser mer fleksibelt bruk av lokalene. Det finnes noen få eksempler på oppgaver eller situasjoner der lokalene er særlig egnet og brukes etter hensikten, som når ansatte samler seg i team om en felles oppgave. Multirom og sosiale soner brukes av mange, men det er få som bruker plasser i den andre avdelingen eller de såkalte drop-down-plassene. Fleksibiliteten i bruk av lokalene er dermed begrenset.

Det ble sagt at mangelen på klare retningslinjer og trivselsregler hemmer fleksibelt bruk. Det tok tid før man fikk utviklet trivselsregler som angikk hvordan lokalene skulle brukes. Noen påpekte at selv om disse reglene fantes, ble de lett glemt og lite tatt opp igjen. Det ble sagt at reglene burde vært jevnlig tatt opp på avdelingsmøter for å sikre at de ble holdt levende og at nytilsatte også ble gjort kjent med dem.

Arbeidstakeres muligheter for medvirkning og innflytelse er sentralt i den norske arbeidslivsmodellen (Trygstad et al., 2019). En viktig side ved overgangen til aktivitetsbaserte arbeidsplasser er dermed hvordan de ansatte og deres representanter har deltatt i utforming og implementering av piloten.

Medvirkning rundt innføring av selve arbeidsplasskonseptet har skapt en del frustrasjon knyttet til manglende påvirkning og informasjon i prosessen. Det ble sagt at innen de fikk presentert arbeidsplasskonseptet, var beslutningen allerede tatt, og det ble mer informasjon enn deltakelse. Ansatte og deres representanter opplevde at beslutningen var politisk styrt og uten reell påvirkning fra ansatte og fagforeninger.

Fordi beslutningen lå utenfor de ansatte og deres representanters kontroll, preget det også opplevelsen av medvirkning i implementeringen. Fagforeningene opplevde at de fikk god informasjon, men liten innflytelse på beslutningene. Mange ansatte opplevde medvirkningen som lite meningsfull, noe som har skapt skepsis og misnøye.

8 Avslutning

8.1 Kan man se endringer i arbeidsmåter, samhandling og holdninger hos ansatte?

I dette kapittelet diskuterer vi hvordan fysiske løsninger og digitale verktøy har fungert, hvordan arbeidsplasskonseptet har påvirket betingelsene for å utøve ledelse, og hvordan medarbeiderne har forholdt seg til konseptet. Hvordan har dette påvirket samhandling og holdninger hos ansatte, og hvordan har konseptet bidratt til å tilrettelegge for gode arbeidsprosesser og godt arbeidsmiljø? Avslutningsvis oppsummerer vi erfaringene fra evalueringen i fire læringspunkter for det videre arbeidet med innflytting i nytt regjeringskvartal. Empirien fra evalueringen, som presentert i kapitlene 5–7, diskuteres i lys av tidligere forskning på området, som vi presenterte i kapittel 2.

Et innledende spørsmål her er hva slags endringer i arbeidsmåter, samhandling og holdninger hos ansatte man forventer i et aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept. Da konseptet ble introdusert, ble det lagt vekt på at arbeidsmåter og samhandling skulle endres i forhold til eksisterende praksis (Statsbygg, 2016b). Som diskutert tidligere, har ansatte opplevd det som uklart hva disse endringene skulle bestå i. Gjennom hele pilotperioden har vi blitt fortalt at arbeidsplasskonseptet, i tråd med Statsbyggs beskrivelse, ble presentert for de ansatte som at arbeidsplassutformingen i piloten skulle legge til rette for økt fleksibilitet, mer samhandling og nye arbeidsformer (Statsbygg, 2016b). Ifølge Karlsen (2015), som vi viser til i kapittel 2, er aktivitetsbaserte arbeidsplasser en form for åpent kontorlandskap der lokalet deles inn i ulike soner, og arbeidstakerne velger selv hvor oppgavene utføres. Noen soner legger til rette for samhandling, andre for konsentrasjonsarbeid.

De endringene vi ser i evalueringen, skyldes i stor grad de fysiske forholdene i pilotlokalene. Evalueringen viser at pilotlokalene brukes på andre måter enn de gamle cellekontorene ga mulighet for. De ansatte arbeider på kontorplass i landskapet, bruker multirom, stillerom, møterom, sosial sone med mer. Endringer i lokalene, som etablering av multirom og soner for ulik bruk, har påvirket hvordan ansatte samhandler. Noen har endret valg av arbeidsplass ut fra om de ønsker å ha det roligere eller mer sosialt rundt seg. Det er allikevel begrenset hvor mye dette varierer i løpet av en dag eller en arbeidsuke. Forskning viser at arbeidstakere som bytter mellom forskjellige arbeidsstasjoner i løpet av dagen, var mer fornøyd, men forskerne konkluderte også med at arbeidsplassutformingen måtte være hensiktsmessig når det gjelder typer arbeidsoppgaver som skal utføres (Hoendervanger et al., 2016).

Åpne landskap har lettet spontan kommunikasjon, men har også introdusert støy som enkelte ønsker å unngå. De beskriver støy både som lyd og som sosial støy i form av andre mennesker tett på. Dette understreker poenget til Jahncke (2012) om at støy i kontorlandskap kan påvirke negativt, og at stemmer er mest forstyrrende. Pilotlokalene har også ført til økt bevissthet om arbeidsmiljø og behov for tilpasninger. Imidlertid er det begrenset hvor mye man kan skjerme seg for andre ansatte i et åpent

kontorlandskap. Det er dermed viktig at ansatte forberedes på at det blir endring i hvordan man må forholde seg når man sitter tettere og mindre skjermet enn i de tidligere kontorene.

Mangelfull avklaring av hvilke endringer i arbeidsformer og samhandling konseptet skulle medføre, har begrenset endringsprosessen både hos ansatte og ledere. Det var blitt skapt forventninger om en type endring i piloten som de ikke opplever at har blitt realisert. Mange av frustrasjonene det fortelles om i intervjuene, handler om dette, og da særlig at de ikke helt forstår hva endringen av arbeidsform og samhandling skulle innebære. Den fysiske utformingen av landskapet fører til at de ansatte jobber i ulike soner/rom ut fra arbeidsoppgavene de utfører. Men det er først og fremst den fysiske utformingen av pilotlokalet som driver denne måten å jobbe på – og i liten grad en endring i arbeidsform og samhandling. I tillegg påvirker forskjellig praksis og forståelse for konseptet mellom avdelingene holdningene til og bruken av pilotlokalene.

Aktivitetsbaserte arbeidsplasser kan også vanskeliggjøre behov for alle typer individuell tilrettelegging. Med individuelle kontorer kan den enkelte tilpasse arbeidsplassen sin både ergonomisk og sosialt, mens aktivitetsbaserte arbeidsplasser stiller andre krav. Vi finner at oppfølging av individuell tilrettelegging har vært inkonsistent og variert mellom avdelingene i piloten. Enkelte ansatte har fått fast plass på grunn av egne behov, til tross for at dette reduserer generell fleksibilitet, og omfanget av faste plasser varierer stort mellom avdelingene. Selv om individuell fysisk og ergonomisk tilpasning må vurderes individuelt, betyr ikke det nødvendigvis at den som har behov for tilpasning også har behov for en fast plass. Mye individuelt tilpasset utstyr vil være mulig å ta med over til en ordinær ledig plass. Blir det for mange plasser som er permanent reservert, vil det kunne gå ut over arbeidsmiljøet og arbeidsbetingelsene for de andre ansatte.

Ledere opplever utfordringer med å imøtekomme krav om individuell tilrettelegging av ergonomi, lys- og støynivå, og det pekes på behov for bedre systemer for tilrettelegging. Derfor er det særlig viktig med lederopplæring, så lederne får en mer felles og konsistent praksis.

8.2 Kritiske steg for vellykket endring

Piloten er en utprøving av aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept for nytt regjeringskvartal. Evalueringen av piloten skal si noe om hva som kan læres av gjennomføringen av prosessen. Et opplagt punkt er at det er viktig med klar kommunikasjon om formålet med arbeidsplasskonseptet, inkludert realistiske forventninger til endringer i arbeidsmåter. Tidlig involvering av ansatte og tillitsvalgte gir bedre aksept og relevante tilpasninger. Ledere må også forstå konseptet og være tydelige og aktive i å formidle ny arbeidsform og tilby opplæring. Justeringer må skje løpende på bakgrunn av tilbakemeldinger. Manglende fleksibilitet og støtte gir frustrasjon og dårlig effektivitet.

Her kan det være verdt å ta opp igjen figuren fra kapittel 2.3, som viser syv kritiske steg for vellykket omstilling og endring.

Figur 2: Kritiske steg for å lykkes med varige endringer (kilde: PwC)



Oppsummert kan vi si at både ledere og ansatte har varierende forståelse for hvorfor endringen gjennomføres og hva som er målsettingen. En hovedutfordring har vært at det ikke er samsvar mellom det som skulle prøves ut og det som faktisk ble utprøvd (jf. mangelfull soneinndeling). I tillegg har det innledningsvis vært formidlet forventninger til endringer i arbeidsformer og organisering som ikke ble fulgt opp. Om ansatte opplever å stå overfor noe håndterbart og gjennomførbart, varierer med den enkeltes forutsetninger. Noen ser frem til endringen, andre er skeptiske eller aktivt avvisende. Dette påvirker også hvordan ansatte tar eierskap og aksepterer at de må gjøre endringer i måten de jobber på. Bortsett fra selve arbeidsplassutformingen, ser vi lite spor av at arbeidet organiseres eller gjennomføres på nye måter. Samtidig ser det ut til å være økende aksept for arbeidsplasskonseptet som måte å utforme arbeidsplassene på. Samarbeidet mellom de to avdelingene som er plassert i pilotlokalene har ikke vært hovedhensikten, men det ser ut til at de har samarbeidet om hvordan lokalene skal brukes, særlig i områdene som er felles. Man kan diskutere om det ville ha vært nyttig å sette sammen avdelinger som har mer å hente på faglig samarbeid. Hvordan det skal gjøres i nytt regjeringskvartal, ligger utenfor denne evalueringen å si noe om.

Forståelig og tidsriktig informasjon om hva som skal skje med piloten og videre flytting inn i nytt regjeringskvartal, har vært etterlyst gjennom hele evalueringsperioden, selv om det ser ut til å ha blitt bedre mot slutten av perioden. En samstemt ledelse som går foran som gode rollemodeller, er ikke hovedfortellingen i denne evalueringen, selv om det her er store forskjeller. Noen ledere bruker lokalet aktivt og oppfordrer sine medarbeidere til å gjøre det samme, mens andre bruker det i mindre grad. Så lenge lederne fortsatt savner god opplæring i arbeidsplasskonseptet, er det vanskelig å se hvordan de skal kunne være rollemodeller. Opplæringen som skal igangsettes rett i forkant av

innflytting i nytt regjeringskvartal, kan forhåpentligvis rette på dette i neste omgang, selv om piloten da er avsluttet.

Handlingsrom for læring, øving og uttesting forutsetter at man både stopper opp og oppsummerer læringen og gjør noe med forbedringspunktene som kommer frem. Som datamaterialet fra siste periode (våren 2025) viste, har mye endret seg eller «gått seg til» når det gjelder ansattes forhold til pilotlokalene. De fleste ser ut til å ha vent seg til å sitte på denne typen arbeidsplass og fungerer greit der. En del mindre ting er endret etter tilbakemeldinger, og irritasjonsmomentene fra oppstartfasen med hensyn til dårlig datautstyr, manglende skjerming mellom plassene o.l., er redusert. Samtidig mangler man budsjett til å gjøre noe med de større forbedringsområdene som har kommet frem, som behovet for flere multirom, lydskjermede avlukker for telefonsamtaler og ombygging av rom som har vist seg å ikke fungere etter hensikten, som LDA (lokalt delt areal) og Rotunden. En pilot som ikke har øremerket budsjett til utbedringer av identifiserte forbedringspunkter, gir begrenset mulighet til å faktisk avdekke hva som skal til for at den skal fungere tilfredsstillende, og flere har påpekt at dette er en av de største svakhetene ved piloten, slik den er satt opp.

Oppsummert handler de sentrale behovene for støtte i planleggings- og byggeprosessen i overgangen til nytt regjeringskvartal om tilstrekkelige midler og tid til justeringer etter pilotfasen, bedre opplæring og lederstøtte, samt ergonomisk og teknisk tilrettelegging. Det bør legges vekt på å utvikle flere og bedre stille- og multirom, gode garderober og fleksible arbeidsplasser som er tilpasset oppgavene. Teknologisk støtte og brukerstøtte må være på plass.

Som beskrevet tidligere, ble det gjennomført en del endringer i pilotlokalene i etterkant av evalueringen, det vil si fra sommeren 2025, som bygde på erfaringene som hadde kommet frem i evalueringen (som beskrevet i Hilsen et al., 2022, 2023). På denne måten har evalueringen bidratt med viktig læring, selv om den kom sent i forhold til planlagt tidsperiode.

8.3 Læringspunkter

Basert på evaluering, vil vi fremheve følgende læringspunkter for arbeidet med innflytting i nytt regjeringskvartal:

1. Brukermedvirkning og forventningsavklaring

Ansatte og tillitsvalgte bør involveres i diskusjoner om hvordan de nye lokalene kan påvirke arbeidsmiljø og arbeidsprosesser. Åpenhet om hensikt, begrensninger og hva som kan påvirkes, samt grundig forventningsavklaring, reduserer skepsis og øker eierskap til løsningen.

2. Sikre økonomiske rammer for justering av fysiske forbedringer av lokalene i en tidlig fase

I innledningsfasen vil det løpende komme opp forhold som det er vanskelig å forutse før ansatte faktisk tar lokalene i bruk. Det anbefales derfor å sette opp en tilstrekkelig økonomisk ramme for å tilpasse lokalene før man etter hvert går over på ordinære driftsbudsjetter.

3. **Kontinuerlig kulturbygging og kommunikasjon av regler**

Trivselsreglene må være på plass fra innflytting, og her kan man bruke/tilpasse trivselsreglene fra piloten. Trivselsreglene må være et levende dokument som diskuteres jevnlig og justeres ved behov. Trivselsregler og retningslinjer for bruk av lokalene må ikke bare lages og henges opp. Dette er viktig for å sikre felles forståelse av ønsket adferd, som for eksempel plassfrigjøring, støyregler og fleksibel bruk av plasser.

4. **Bedre lederopplæring**

Lederne trenger en bedre forståelse av hvordan man skal arbeide i aktivtetsbasert arbeidsplasskonsept, og man bør diskutere om og hvordan det er behov for endring. Lederne må få opplæring og settes krav til om hvordan man skal organisere arbeidet og arbeidsprosessene i lokalene. Lederne trenger tydelige kjøreregler på hvordan bruk av ulike typer individuell tilrettelegging for de ansatte skal håndteres.

Referanser

- Antonovsky, A. (2000). *Helbredets mysterium*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Appel-Meulenbroek, R. & Groenen, P. J. (2011). An end-user's perspective on activity-based office concepts. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), 122–135.
- Arbeidstilsynet (u.å.). <https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsmiljo/utforming-av-arbeidsplassen/hvor-dan-utforme-kontoret/8/31>. Hentet 06.10.2025, 14:20.
- Bakke, J. V. & Fostervold, K. I. (2018). *Aktivitetsbaserte kontor kan gi 30 prosent tap i effektivitet*. Khrono.no. Hentet fra <https://khrono.no/landskap-aktivitetsbasert-arbeidsplass-arbeidstilsynet/aktivitetsbaserte-kontor-kan-gi-30-prosent-tap-i-effektivitet/224457>
- Banbury, S. & Berry, D. (2005). Office noise and employee concentration: identifying causes of disruption and potential improvement. *Ergonomics*, 48(1), 25–37.
- Borge, R. H., Johannessen, H. A., Fostervold, K. I., Nielsen, M. B. (2023). Office design, telework from home, and self-certified sickness absence: A cross-sectional study of main and moderating effects in a nationally representative sample. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 49(3), 222–230. <https://doi.org/10.5271/sjweh.4078>
- Budd, J. W., Gollan, P. J. & Wilkinson, A. (2010). New approaches to employee voice and participation in organizations. *Human Relations*, 63(3), 303–310. doi:10.1177/0018726709348938
- Danielsson, C. B. (2010). *The Office. An explorative study* (PHD Dissertation). KHT School of Architecture and the Built Environment, Stockholm. Hentet fra <http://kth.divaportal.org/smash/get/diva2:349771/FULLTEXT01>.
- Danielsson, C. B., Chungkham, H. S., Wulff, C. & Hugo, W. (2014). Office designs im-pact on sick leave rates. *Ergonomics*, 57(2), 139–147.
- De Croon, E., Sluiter, J., Kuijer, P. P. & Monique, F-D. (2010). The effect of office concepts on workers' health and performance: a systematic review of the literature. *Ergonomics*, 48(2), 119–134. <https://doi.org/10.5271/sjweh.4078>
- Falkum, E., Bråten, M. & Hansen, K. (2011). Decision Making, Implementation and Distribution of Power. I H. L. Colman, I. Stensaker & J. E. Tharaldsen (red.), *A Merger of Equals? The Integration of Statoil and Hydro's Oil & Gas Activities*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hagen, I. M. (2003). Bedriftsdemokrati – Fra rettighet til produktivitet. I F. Engelstad, J. Svalund, I. M. Hagen & A. E. Storvik (red.), *Makt og demokrati i arbeidslivet* (s. 282–295). Oslo: Gyldendal Akademisk forlag.
- Halkier, B. (2002). Fokusgrupper. Samfundslitteratur & Roskilde Universitetsforlag..
- Hilsen, A. I. (2016). *Omstilling. En veiledning for arbeidsgivere og ledere*. Temahefte for Idébanken Inkluderende Arbeidsliv. Oslo: NAV. 2. utgave.
- Hilsen, A. I., Andersen, R. K., Dønnum, H. & Hammer, J. L. (2023). *Evaluering av Pilot for aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept i KDD*. Arbeidsnotat 2 – 2022. Fafo-notat 2023:06. Oslo: Fafo.
- Hilsen, A. I., Andersen, R. K., Dønnum, H. & Hammer, J. L. (2022). *Evaluering av Pilot for aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept i KDD*. Arbeidsnotat 1 – 2021. Fafo-notat 2022:05. Oslo: Fafo.
- Hilsen, A. I., Olsvik, V. M. & Steinum, T. (2009). *På seniorvis. Seniorpolitikk i kvinndominerte bransjer, tiltak for å hindre tidligavgang i hotell og helsevesen*. AFI-rapport 2009:4. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Hoendervanger, J., De Been, I., Van Yperen, N., Mobach, M. & Albers, C. (2016). Flexibility in use. Switching behaviour and satisfaction in activity-based work environments. *Journal of Corporate Real Estate*, 18(1), 48–62.
- Hordvik, B. N. (2018). *På flyttefot til nytt kontorlandskap. Erfaringer fra universitets- og høyskolesektoren etter overgang til aktivitetsbaserte arbeidsplasser*. Mastergradsavhandling, Universitetet i Sørøst-Norge.

- Jahncke, H. (2012). *Cognitive performance and restoration in open-plan office noise*. University of Gävle, Sweden: Faculty of Engineering and Sustainable Development.
- Kaarlela-Tuomaala, A., Helenius, R., Keskinen, E. & Hongisto, V. (2009). Effects of acoustic environment on work in private office rooms and open-plan offices – longitudinal study during relocation. *Ergonomics*, 52(11).
- Kalleberg, R. (1983). Arbeidsmiljøreform som deltakerdemokratisering. I T. Bergh (red.), *Deltakerdemokratiet – tid til overs : tidstyver, teknologi og åpne kontorlandskap*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Karlsen, J. K. (2015). *Tid til arbeid – tid til overs : tidstyver, teknologi og åpne kontorlandskap*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2015). *Rundskriv om normer for energi og arealbruk for statlige bygg*. Hentet 27.11.17, fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/rundskriv-om-normer-for-energi-og-arealbruk-for-statlige-bygg/id2474498/>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2014). *Arbeidsformer i fremtidens regjeringskvartal – miljø, teknologi og samhandling*. Oslo.
- Lafferty, W. M. (1983). Deltakelse og demokrati. I T. Bergh (red.), *Deltakerdemokratiet : teori og praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Moazami, T. N. & Sterud, T. (2025). *Self-reported indoor climate in shared vs. private offices and its effects on headache and respiratory symptoms in Norwegian office workers*. Elsevier.
- Morgan, D. L. (1988). *Focus groups as qualitative research*. Newbury Park: Sage.
- Nielsen, P., Nielsen, R. N., Bamberg, S. G., Stamhus, J., Fonager, K., Larsen, A. et al. (2012). Capabilities for innovation: The Nordic model and employee participation. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 2(4), 85–115.
- NOU 2010: 01. Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet. Arbeidsdepartementet.
- Nyhus, E. K. & Munthe, A. A. (2017). *Utviklingsprosjekter for bedriftsnettverk: Erfaringer fra to prosjekter i hotellnæringen*. Kristiansand: Agderforskning. Prosjektrapport nr. 3/2017.
- Nylehn, B. (1994). Den som våger vinner ikke. Om den uopnåelige medbestemmelsen. *Tidskrift for samfunnsforskning*, 1(2), 3–22.
- Olsen, E. & Lindøe, P. (2004). Trailing research based evaluation; phases and roles. *Evaluation and Program Planning*, 27, 371–380.
- Pateman, C. (1970). *Participation and Democratic Theory*. Cambridge: Cambridge University Press. doi:DOI: 10.1017/CBO9780511720444
- Pejtersen, J., Feveile, H., Christensen, K. & Burr, H. (2011). Sickness absence associated with shared and open-plan offices – a national cross sectional questionnaire survey. *Scandinavian Journal of work, environment and health*.
- Pettersson-Strömbäck, A., Danielsson, C. B., Nordin, M., Öhrn, M., Harder, M. Olsson, T. & Wahlström, V. (2018). *Arbetsmiljö, fysisk aktivitet, hälsa och produktivitet i aktivitetsbaserad kontormiljö – en kontrollerad studie i Örnsköldsviks kommun*. Umeå: Yrkes- och miljömedicin rapporter, Nr 2/2018.
- Rappaport, J. (1987). Terms of Empowerment/Exemplars of Prevention: Toward a Theory for Community Psychology. *American Journal of Community Psychology*, 15(2), 121–148.
- Skogland, M. (2021). Forskning på aktivitetsbaserte arbeidsplasskonsepter. *Stat & Styring*, 31(1), 28–31. <https://doi.org/10.18261/ISSN0809-750X-2021-01-10>
- STAMI (11.06.2020). *God ledelse viktig i en usikker og endret jobbhverdag*. Hentet fra: <https://stami.no/god-ledelse-viktig-for-psyisk-helse-ved-endringer-pa-jobb/>
- Statsbygg (2017). *Rom- og funksjonsprogram er vedtatt*. Hentet 21.03.2018, fra <http://www.statsbygg.no/Nytt-fra-Statsbygg/Nyheter/2017/Rom-ogfunksjonsprogram-vedtatt/>
- Statsbygg (2016a). *Arbeidsplassene i det nye regjeringskvartalet*. Hentet 21.03.2018, fra <http://www.statsbygg.no/Nytt-fra-Statsbygg/Nyheter/2016/Arbeidsplassene-idet-nye-regjeringskvartalet/>

- Statsbygg (2016b). SMAP: Smart – Attraktiv – Produktiv. Hentet 04.06.2017, fra <http://www.statsbygg.no/Samfunnsansvar/fou/Konseptutvikling/SMAP/>
- Svalund, J. (2003a). Medbestemmelse og autonomi. I F. Engelstad, J. Svalund, I. M. Hagen & A. E. Storvik (red.), *Makt og demokrati i arbeidslivet* (s. 32–51). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Trygstad, S. C., Alsos, K., Bråten, M. & Hagen, I. M. (2019). *Arbeidstakeres rett til medbestemmelse og medvirkning: En kunnskapsstatus*. Oslo: Fafo notat 2019:23.
- Øverli, S. P. (2016). *Jag trivs best i oppna landskap – eller kanskje ikke?* (Masteroppgave). Høgskolen i Sørøst-Norge, Bakkenteigen.
- Øyum, L., Finnestrand, H. O., Johnsen, E., Lund, R., Nilssen, T. G. & Ravn, J. E. (2010). *PALU - Utvikling og praktisering av den norske samarbeidsmodellen*. SINTEF/NHO/LO/HF.

Fafo

Institutt for arbeidslivs- og velferdsforskning

Borggata 2B, Oslo

Postboks 2947 Tøyen, 0608 Oslo

Sentralbord: 22 08 85 00

E-post: fafo@fafo.no

fafo.no

