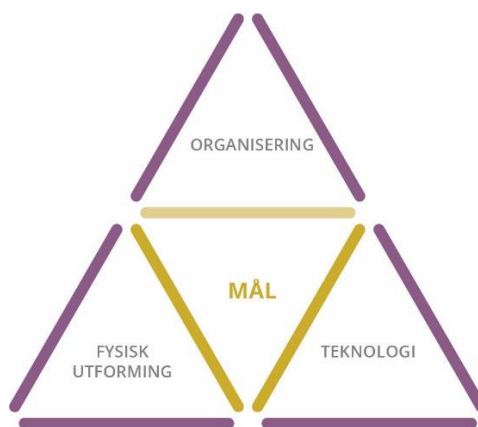


Arbeidsplassutforming

I dag ser vi endringer i arbeidslivet og i offentlig forvaltning. Arbeidsoppgaver og måter å samarbeide på har endret seg i de siste tiårene. Endringer i tjenesteyting, spesialisering av arbeidslivet samt mer kompleks oppgaveløsning som krever samarbeid mellom ulike spisskompetanser har endret arbeidsformer. Ny teknologi har vært en viktig driver for endrede arbeidsformer, og for mobilitet. Arbeidsplassen har tre ulike dimensjoner som er avhengige av hverandre: Organisering, fysisk utforming og teknologiske verktøy. Endringer i en dimensjonen vil føre til endringer i andre. For å utforme nye arbeidsplasser må derfor alle dimensjonene adresseres.



Arbeidslivet har endret seg i alle de tre dimensjonene. Vi ser at arbeidsprosesser og arbeidsoppgaver blir mer spesialisert og samtidig krever større grad av samarbeid og samhandling i problemløsning. Dette påvirker hvordan arbeid organiseres og ledes. Automatisering og nye digitale verktøy endrer arbeidsoppgaver og kan gjøre at rutineoppgaver reduseres, slik at de oppgavene som medarbeiderne gjør krever faglig ekspertise og er mer krevende intellektuelle oppgaver. Dette påvirker utforming av fysiske løsninger på arbeidsplassen. I kunnskapsintensivt arbeid er det en stadig økning av individuelt ekspertarbeid og komplekst samarbeid. Det er større behov for steder å jobbe sammen samtidig som det er økt behov for skjerming og fokus til konsentrasjon. I nye kontorer er det derfor viktig med differensierte omgivelser som gir mulighet for både samarbeid og individuelt fokus.

tegn_3

Nye teknologiske verktøy har også ført til at mange arbeidsoppgaver kan gjennomføres mer mobilt. For mange arbeidsoppgaver er det kun behov for et nettverk og en PC, nettbrett eller mobiltelefon for å få tilgang på alle systemer og nødvendig informasjon. Verktøyene er mer brukervennlige. Det er utviklet bedre løsninger for virtuell samhandling med deling av arbeidsflater og video for møter. Dette betyr at endel arbeidsoppgaver kan løses på andre steder enn på det tradisjonelle kontoret. Kontoret har likevel en viktig funksjon og tilstedeværelse på kontoret er i større grad begrunnet ut fra behovet for å møtes, for å jobbe sammen, lære og for å få en tilhørighet til virksomheten. Dette betyr at den fysiske arbeidsplassen får en større betydning som faglig og sosialt møtested. Samtidig som arbeidstakere blir mer mobile får arbeidsplassen som identitetsskaper og som felles oppholdssted for virksomhetens større betydning.

Tradisjonelle kontorløsninger

I dag ser vi en økt interesse for kontoret som et virkemiddel for å få bidra til endring og omstilling, og en annerkjennelse av at fysiske omgivelser påvirker arbeidet som gjøres i virksomheten. På individnivå påvirker omgivelsene trivsel, støtte i utførelse av arbeidsoppgaver, sosial tilhørighet etc. For virksomheten kan riktig utformede kontorer bidra til økt måloppnåelse, bedre samhandling, mer kunderetning etc. Samtidig ser vi et økt fokus på ressurseffektivitet. Både når det gjelder kostnader og bærekraft er arealeffektivitet en viktig faktor. Til sammen har disse endringene ført til at vi en de siste årene har begynt å ser på nye måter å utforme kontor på. Andre måter å organisere kontorlokaler på er blitt et tema i mange norske virksomheter, og løsninger som tidligere har vært mer vanlige blant annet i Nederland og England har også blitt tatt i bruk i Norge.

Tradisjonelt har vi snakket hovedsakelig om 2 typer kontorløsninger: Cellekontor eller åpne landskap med arbeidspulter og stoler. I forhold til endrede arbeidsmåter, økt digitalisering og effektiv ressursbruk har begge noen svakheter. Cellekontoret er godt lagt til rette for individuelt arbeid men gjør at hver medarbeider er mer adskilt fra sine kolleger. Dette kan gjøre at det er vanskeligere å observere hvordan andre løser sine oppgaver (læring), be om hjelp og raske avklaringer og får mindre informasjon om «det som skjer» i virksomheten. Cellekontor krever mye areal, se figur. Økt fokus på samhandling gjør at det ofte er behov for ekstra areal til samhandling og oppgaveløsning, noe som vil øke arealbruken ytterligere. Det tradisjonelle åpne kontorlandskapet legger mer til rette for å arbeide sammen og å få innsikt i hva de andre jobber med. Samtidig er det mindre variasjon og få alternative arbeidssteder enn selve arbeidspulten i det åpne landskapet. Det er begrensede muligheter for å trekke seg tilbake for å gjennomføre oppgaver som krever konsentrasjon eller konfidensialitet. I tillegg er det mye fokus på støy og avbrytelser i åpne landskap (spesielt dersom planløsningen er mindre egnet). Både tradisjonelle cellekontor og åpne landskap har ofte lav tilstedeværelse ved arbeidsstasjoner. Samtidig som det oppleves som for lite areal til andre rom og funksjoner. Dette har ført til at det har blitt mer vanlig å vurdere aktivitetsbaserte arbeidsplasser som et alternativ til cellekontor og åpne landskap. Aktivitetsbasert kontor uten fast plass gir mer variasjon i romtyper ved at en kan legge til rette for både samhandling og konsentrasjon, samtidig som en holder arealbruken ned. I et aktivitetsbasert kontor planlegges det for en variasjon i romtyper etter hvilke oppgaver som skal gjennomføres.

Kunnskapsgrunnlag fra forskning

I utforming av nye kontorløsninger er det viktig med kunnskap om hvilken effekt det fysiske arbeidsmiljøet har på arbeidstakere, og hvordan ulike kontorløsninger best mulig støtter de ansattes behov og aktiviteter. Studier av kontormiljøer har vist at det har en betydelig

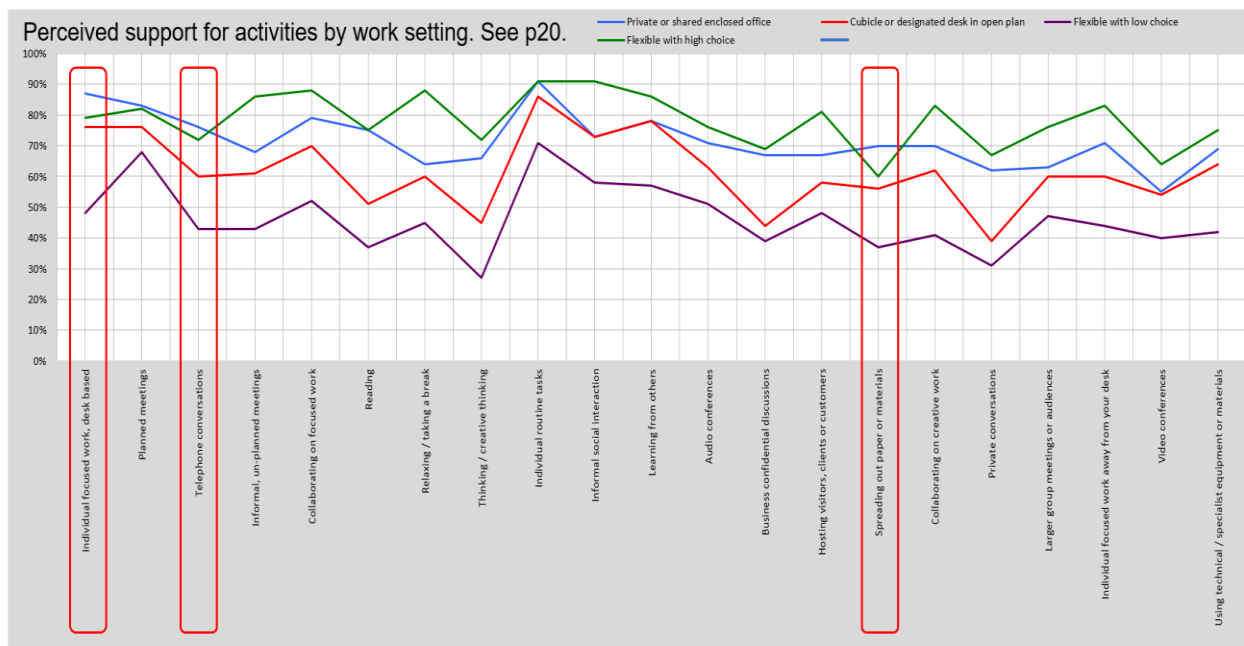
tegn_3

innvirkning på flere ulike psykologiske og organisatoriske utfall, slik som tilfredshet, helse, produktivitet og prestasjoner.

Hvordan kontorets fysiske egenskaper påvirker ansatte har fått mye oppmerksomhet og det handler i stor grad om forskjellene mellom åpen og lukket utforming. Studier har vist at åpne kontorløsninger kan føre til økt kunnskapsdeling, kommunikasjon, samhold og samarbeid mellom ansatte. Samtidig har andre studier vist lavere tilfredshet, økt misnøye med støy og redusert mulighet for konsentrasjon i åpne kontorløsninger, sammenlignet med lukkede kontorløsninger (f.eks. cellekontor). Studier av tilfredshet, helse og produktivitet fremhever betydningen av å ha støttende funksjoner nær arbeidsstasjoner, når en jobber i åpne løsninger. Rom for konsentrasjon, telefonsamtaler, videomøter, samtaler og teamarbeid, gir den ansatte mulighet til å velge den arbeidsstasjonen de selv mener er best egnet for ulike aktiviteter. Dette bidrar til ansattes personlige kontroll og den ansattes potensial til å påvirke utførelse av egne arbeidsoppgaver i løpet av arbeidsdagen. Lav grad av kontroll er ofte en årsak til opplevd stress på jobb, og personlig kontroll over arbeidsutførelse kan dermed ha en positiv effekt på jobbtildfredshet, helse og produktivitet.

Resultat fra studier hvor ansatte ikke har tilhørighet til en fast plass, viser at tilfredshet ser ut til å påvirkes av opplevelse av valgfrihet av arbeidsplass. Et økende antall studier viser at kontor uten fast plass og med tilstrekkelig støttefunksjoner, scorer bra på mange tilfredshetsparameter. Dette forklares gjennom økt valgfrihet og individuell kontroll.

The impact of work setting



Figur 4: Opplevd støtte fra omgivelsene til ulike aktiviteter. Fra Leesman:

<http://leesmanindex.com/wp-content/uploads/Leesman-100k-data-report-MAR16-INT-SP1.pdf>

tegn_3

I Leesmans undersøkelser finner vi ansatte i aktivitetsbaserte løsninger både i bunn og på topp av ulike tilfredshetsskalaer. I flere rapporter (Leesman, 2014, 2016) konkluderer forskerne i Leesman med at den beste måten å forklare dette spennet på, er å dele de fleksible løsningene inn i to typer; «high choice» og «low choice». Denne inndelingen har de kommet frem til ved å se nærmere på svarene i kategorien om hvor tilfreds man er med «valgmuligheter i steder å jobbe». I «low-choice» kategorien beskrives en situasjon der ansatte ikke lenger har en fast plass, men at de har få valgmuligheter i andre steder å jobbe. Dette kan for eksempel være et kontorlandskap som i stor grad er utformet som et åpent landskap og som i liten grad tilbyr rom for konsentrasjon og skjerming. Situasjonen for de ansatte blir da at du fratras retten til en privat plass, men du får hverken mer valgfrihet eller variasjon tilbake. I «High-choice» miljøer er det derimot stor grad av valgfrihet. Her tilbys mange steder for gjennomføring av arbeid – både med åpen og skjermet utforming. Stor grad av valgfrihet antas å gi opplevelse av økt kontroll over omgivelsene og hvor en gjennomfører oppgavene, og kan være en årsak til at ansatte er mer tilfreds med kontormiljøet.

Det er et økende behov for kontorløsninger som støtter både konsentrasjonsarbeid og uformell og uplanlagt samarbeid. Tradisjonelt har samarbeid vært mindre støttet både i lukkede og åpne kontorløsninger. Individuelt konsentrasjonsarbeid er også en aktivitet som har vært mindre prioritert i tradisjonelle åpne kontorlandskap. Ansatte i åpne kontorløsninger erkjenner gjerne at det fysiske miljøet bidrar til produktivitet i teamet, men at egenvurdert produktivitet ofte rangeres lavere enn i cellekontor. Aktivitetsbaserte kontorløsninger støtter i større grad både ulike former for samarbeid og individuelt konsentrasjonsarbeid. Det fysiske arbeidsmiljøet bør være en ressurs for de ansatte og tilby funksjoner som gir dem kontroll over egen arbeidshverdag. Dette inkluderer både områder for konsentrasjon og for samarbeid. Sammen med økt individuell kontroll og valgfrihet følger også økte krav. Blant annet et økt fokus på å skape en tilhørighetsfølelse til kontoret og organisasjonen og sosialt samhold mellom de ansatte. En aktivitetsbasert løsning stiller dermed høye krav til både ledere og ansatte. I forkant av innflytting i nye kontorløsninger er det avgjørende at de ansatte gis de rette ressursene for å ta i bruk en slik kontorløsning, som f.eks. utvikle prinsipper for bruk, lederstøtte, opplæring i nye arbeidsformer. Prosessen videre vil være svært betydelig for opplevelsen av resultatet.

Prosess og brukervedvirkning

I litteratur på endringsledelse er inkludering av ansatte ofte oppfordret til å være en del av strategien for endringsledelse. Brukervedvirkning i implementering av nye kontorløsninger kan påvirke brukernes holdninger til de nye løsningene. Brukerprosess og opplæring vil påvirke tilfredshet og mestring av nye omgivelser. At brukerne opplever at de ikke er tilstrekkelig involvert i prosessen har vist seg å kunne bidra til negative holdninger til nye løsninger. Studier av ansattes kontroll over spesifikke elementer i deres arbeidsmiljø har vist at slike muligheter er relatert til jobbtildfredshet, prestasjon, kommunikasjon, privatliv og tilfredshet med omgivelsene. Å involvere de ansatte i endringer i omgivelsene gjennom deltakelse i utforming, samt god endringsledelse, er også en måte å øke ansattes følelse av kontroll over omgivelsene. Involvering og informasjon kan virke som en modningsprosess for de ansatte, hvor de forberedes til å ta i bruk de nye kontorløsningene og kan føre til en opplevelse av at de mestrer de nye omgivelsene.

God endringsledelse, medvirkning, informasjon og opplæring er viktig for å unngå at nye kontorer, eller endring i arbeidspraksis, avvises og fører til misnøye.

tegn_3

Suksesskriterier

Tydlig målbilde. Det er avgjørende at man har et mål og en visjon med det man ønsker å oppnå ved å legge om på arbeidsplassutformingen, og at utviklingen av organisasjonen og måten å arbeide på, er koordinert med utformingen av de fysiske omgivelsene.

Tydlig forankring på topp. Ledelsen må gå foran. Endringsledelse.

Gjennomføre kartlegging av dagens arbeidsmønstre. Gir nyttig info om bruk og de romlige behov som de ulike arbeidsformer har.

Kartlegge dagens arealutnyttelse i hele kommunens portefølje. Dette kan gi grunnlag for benchmarking og kontinuerlig forbedring

Tilstrekkelig brukermedvirkning Forutsigbar prosess med brukermedvirkning - til riktig tid.

Kommunikasjon. Flere kanaler. Gjennomføres iht. en kommunikasjonsplan.

Koordinert utvikling: Organisasjonsutvikling + Utvikling av fysisk løsning + Utvikling av IKT løsning