



Join the  
**WORKPLACE**  
**REVOLUTION**

Innsikt, erfaringer og råd på reisen mot fremtidens arbeidsplass  
– slik oppfylles bedriftenes og medarbeidernes nye behov

  
COOR

# ”Kontorets attraktivitet må overgå hjemmets bekvemmelighet”

**D**et fysiske kontoret er blitt debattert høyløst de seneste årene. I begynnelsen av pandemien snakket mange om ”kontordøden”, og satte spørsmål ved om vi noensinne ville komme tilbake til den felles arbeidsplassen. Men jo lengre tiden har gått, desto tydeligere ser vi verdien av det fysiske kontoret.

Mange bedrifter befinner seg akkurat nå i en periode der man prøver seg frem for å finne en arbeidsmodell som kan balansere medarbeidernes behov med virksomhetens. Gjelder det for din bedrift også? Da kan denne rapporten være til hjelp. Her har vi samlet spennende innsikt om hvordan medarbeidere og beslutningstakere i hele Norden tenker om fremtidens arbeidsplass.

**Vår undersøkelse** viser at dagens medarbeidere ønsker å kunne velge hvor de skal utføre sitt arbeid. Særlig yngre talenter som opplever at de blir for mye styrt, kan tenke seg å bytte arbeidsgiver dersom det ikke finnes fleksible muligheter. Men det er dermed ikke sagt at man alltid vil sitte hjemme. Det fysiske møtet og gruppetilhørigheten som kontoret tilbyr, verdsettes høyt. Vi ser at mange vil komme inn til kontoret, løse problemer og være kreative sammen.

Vi ser også at medarbeiderne nå forventer endringer på kontoret, og at mange faktisk er villige til å si opp hvis det ikke skjer endringer. En hel del står med andre ord på spill for fremtidens arbeids-



**AnnaCarin Grandin,**  
konsersjef Coor

givere. Mange ser allerede i dag en utfordring ved å lokke medarbeiderne tilbake – og de som ikke lykkes, kan snart sitte med et større problem i den harde konkurransen om kompetanse og talenter.

Selv er jeg overbevist om at arbeidslivet kan bli bedre enn før pandemien. Alt peker på at den fleksibiliteten vi nå har vent oss til, er verdifull. Nå må vi ta med lærdommene fra denne perioden inn i en ny arbeidsplasskontekst. Som arbeidsgiver må du finne den modellen som passer for nettopp dere. Du må skape en attraktiv destinasjon med formålstjenlige lokaler og gode tjenester, slik at medarbeiderne vil komme på kontoret.

Det fysiske kontorets attraktivitet må rett og slett overgå hjemmets bekvemmelighet hvis vi skal lykkes med å lokke medarbeiderne tilbake. Coors visjon er å skape Nordens beste arbeidsplasser. Arbeidsplasser som er smarte, bærekraftige og fulle av glede.

Revolusjonen har bare så vidt begynt, og du er velkommen til å bli med oss på reisen mot fremtidens arbeidsplass! ●

## Innhold i rapporten



5

### DEN MODERNE MEDARBEIDEREN

Hvilke forventninger og behov har nordiske medarbeidere når det gjelder fremtidens arbeidsplass?



9

### ARBEIDSGIVERENS DILEMMA

Å balansere medarbeidernes behov med virksomhetens behov, blir nøkkelen til suksess.



15

### FREMTIDENS KONTOR

Hvilken rolle skal kontoret ha for nettopp vår bedrift? Det er et spørsmål som alle bedrifter må stille seg nå.

# Om vår undersøkelse

I Coors undersøkelse ”Join the Workplace Revolution” gir medarbeidere og beslutningstakere fra bedrifter i Norden sitt syn på dagens og morgendagens arbeidsplass.

**H**vilke perspektiver og forventninger har man når det gjelder fremtidens arbeidsplass? Hvilke utfordringer står vi overfor? Og hvordan skal kontorene se ut? I denne rapporten fra Coor kan du lese om hva både beslutningstakere og medarbeidere i hele Norden synes er viktig når en ny arbeidsplass tar form.

På oppdrag fra Coor har analysefirmaet United Minds utført undersøkelser i Sverige, Danmark, Finland og Norge for å finne ut hvilke meninger og forventninger man har om dagens og fremtidens arbeidsplass.

**Totalt deltok 557 beslutningstakere** og 811 medarbeidere i undersøkelsen, jevnt fordelt mellom landene. Resultatene er basert på spørreskjemaer som ble sendt ut via e-post i perioden 13.4.2022–17.5.2022 i de respektive landene.

**Deltakerne** i undersøkelsen arbeider hel- eller deltid på arbeidsplasser med minst 250 ansatte. De spurte beslutningstakerne er ledere i stillinger med ansvar for saker som angår bedriftens arbeidsplass og de ansattes arbeidssituasjon, f.eks. personalansvarlig, bygningssjef eller medlem av ledergruppen. ●





# Tre raske innsikter

Hvilke utfordringer opplever nordiske medarbeidere og beslutningstakere? Hvilke behov har vi? I Coors undersøkelse er det visse områder som skiller seg ut når det gjelder hvordan vi ser på våre arbeidsplasser. Her følger noen raske innsikter om det. Les mer i rapporten i kapitlene: **Den moderne medarbeideren**, **Arbeidsgiverens dilemma** og **Fremtidens kontor**.

## 36 %

... av **medarbeiderne** er innstilt på å bytte jobb hvis det ikke skjer forbedringer på kontoret i løpet av de to kommende årene.

De tre områdene på kontoret der det er viktigst med forbedringer ifølge medarbeiderne, er: *Støtte for helse og trivsel samt ergonomi, Støtte for individuelt fokusarbeid samt Møteteknologi.*

## 52 %

... av de spurte **beslutningstakerne** i Norden har problemer med å få medarbeiderne tilbake til kontoret i ønsket grad.

I Sverige ser hele 66 prosent av beslutningstakerne utfordringer med å få de ansatte tilbake til kontoret i ønsket grad.

## 59 %

... av bedriftene planlegger **strukturelle endringer** på sine **arbeidsplasser** i løpet av 2022 og 2023.

Det er særlig omorganisering av arealene som prioriteres, men noen av bedriftene har også planer om å renovere. En fjerdedel av bedriftene planlegger å flytte kontorene til et helt nytt sted.

# Den moderne medarbeideren

Hva verdsetter dagens medarbeidere ved valg av arbeidsplass? Det korte svaret er: Det kommer an på hvem du spør. Behov og drivkrefter varierer veldig mellom ulike individer avhengig av hvilket arbeid man utfører, men forutsetningene for å arbeide på kontoret eller hjemmefra har også betydning.

## 69 %

... av medarbeiderne er generelt fornøyde med sin arbeidsplass i dag, og 73 prosent opplever at arbeidsgiveren har god forståelse for deres arbeidsplassbehov.



**D**agens medarbeidere har høyere forventninger og stiller andre krav til arbeidsgiveren. Fruktkurver og espressomaskiner har havnet i bakgrunnen, for i dag er fleksibilitet og hybride arbeidsformer viktigere når man skal oppfylle medarbeidernes behov.

Hva er det så som avgjør hvor medarbeideren helst vil jobbe? Vår undersøkelse viser at sosiale interaksjoner fortsatt er en sterk grunn til å jobbe fra kontoret. Samtidig verdsetter mange den tidsbesparelsen som hjemmearbeid gir fordi man slipper å pendle til jobben. Hva som anses som viktig, varierer fra person til person, og fra dag til dag, f.eks. avhengig av hvilke oppgaver som skal utføres.

**Undersøkelsen viser** at det finnes et mangfold av meninger, ideer og tanker om den nåværende situasjonen på arbeidsplassene rundt om i Norden. 69 prosent av medarbeiderne er generelt fornøyde med arbeidsplassen og opplever at arbeidsgiveren har god forståelse for deres behov. Men vi ser samtidig at forventningsbildet er påtagelig og det finnes mange ulike ønsker når det gjelder kontorforbedringer. Blant annet etterspørres økt støtte til helse og trivsel, f.eks. omkleddningsrom, men også steder for individuelt arbeid der medarbeideren lettere kan fokusere på sine oppgaver.

For medarbeiderne er det viktigere enn noensinne at fremtidens arbeidsplass tilgodeser deres individuelle drivkrefter. Forventningene er imidlertid ulike, og det gjør det også til en større utfordring å finne felles løsninger for det fremtidige kontoret, slik at de ulike behovene kan oppfylles. Men med medarbeideren i fokus kan en ny type arbeidsplass vokse frem. ●

# Ønsker: Friere arbeidsliv og et forbedret kontor

Resultatet av vår undersøkelse viser at mange medarbeidere kan tenke seg å si opp hvis de ikke får full individuell frihet i valget av arbeidsplass. Denne trenden er tydeligst blant yngre medarbeidere i større byer.

**K**ontoret forblir en viktig plass, men individuelle drivkrefter har stor betydning for i hvilken grad medarbeiderne vil jobbe derfra.

Ønsket om et mer fleksibelt arbeidsliv er ekstra tydelig hos yngre medarbeidere. 41 prosent av de spurte oppgir at de er klare for å bytte arbeidsgiver hvis de ikke blir tilbudt full fleksibilitet, men i gruppen 18–30 år er tallet hele 51 prosent. Her finnes det imidlertid forskjeller mellom ulike bransjer og også mellom storbyer og mindre byer. De spurte i storbyer er i høyere grad interessert i fleksibilitet.

Men andre aspekter kan også få arbeidstakere til å se etter andre jobber. Drøyt en av tre kan f.eks. tenke seg å bytte jobb innen to år hvis det ikke gjøres forandringer på kontoret. Det er altså stor risiko for at medarbeidere søker seg til nye arbeidsplasser hvis man ikke kan tilby gode løsninger. Men selv om behovene varierer fra person til person, blir det viktig å prøve å få et mer samlet bilde av de enkelte ønskene.

Mange medarbeidere peker også på rent økonomiske fordeler med hjemmearbeid. Reduserte lunsj- og reisekostnader er f.eks. argumenter mot arbeid fra kontoret. Knyttet til dette ser mange også fordeler med at det blir færre hektiske momenter i hverdagen når man slipper å forholde seg til tidtabeller.

**Hybridløsninger** av ulike slag, med en blanding av hjemme- og kontorarbeid, anses generelt som fordelaktig. Det varierer imidlertid hvor man føler seg mest produktiv i sitt individuelle arbeid. 39 prosent fokuserer best ved hjemmearbeid, mens 25 prosent mener at de er mest produktive på kontoret.

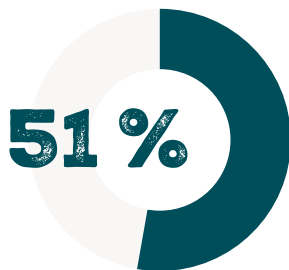
Et samlet bilde av medarbeidernes drivkrefter er nøkkelen til fremtidig fremgang for både arbeidstakere og arbeidsgivere. Kravene om forbedringer på arbeidsplassen vitner om at kontoret fortsatt er en viktig plass. Samtidig trengs det hybridløsninger i en tilværelse der mange medarbeidere krever fleksibilitet. ●

## 52 %

... av de spurte i undersøkelsen mener at reduserte reisetider er den viktigste grunnen til å arbeide hjemmefra i stedet for på kontoret.

## 36 %

... av medarbeiderne er innstilt på å bytte arbeidsgiver hvis det ikke skjer forbedringer på kontoret i løpet av de to kommende årene.



... av medarbeiderne i alderen 18–30 år er innstilt på å bytte jobb hvis det ikke tilbys full fleksibilitet. Det er nesten dobbelt så mange som i gruppen 50–65 år.



# Hjemme bra, men kontoret kan bli enda bedre

Sosial utveksling med kolleger og bedre produktivitet verdsettes høyt av medarbeidere og er derfor viktige faktorer å ta hensyn til ved utvikling av kontoret. Men vår undersøkelse viser også at det er viktig med trivsel og matutvalg, og mer enn en tredjedel vil overveie å si si opp hvis det ikke gjøres forbedringer på kontoret.

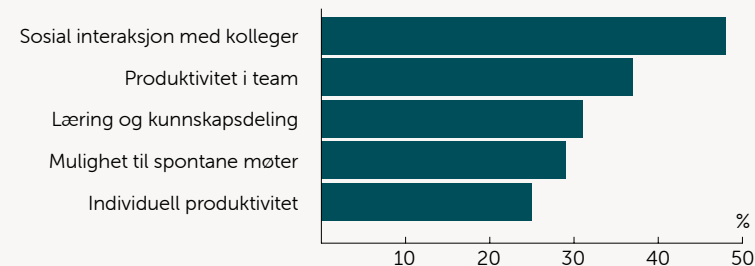
**T**o av tre medarbeidere er fornøyd med arbeidsplassen – uansett om de jobber fra kontoret, hjemmet eller et annet sted. Tre av fire opplever dessuten at arbeidsgiveren har god forståelse for deres behov. I vår undersøkelse ser vi samtidig at mange nå forventer ulike typer forbedringer på kontoret. Av de 36 prosentene som vi ser vil overveie å bytte arbeidsgiver hvis ingen slike forbedringer gjøres, er forventningene aller tydeligst blant medarbeidere i alderen 18–30 år som bor i større byer.

Under pandemien ble forbedret møteteknologi høyest prioritert av mange bedrifter. Områdene som

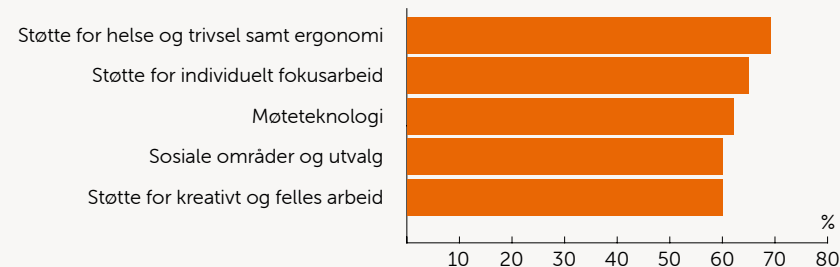
anses som viktige for medarbeiderne fremover, er ifølge undersøkelsen ergonomiske løsninger, støtte for helse og trivsel, sosiale områder samt bedre forutsetninger for individuelt fokusert arbeid.

Ulike tjenester på kontoret er også noe som mange nordiske medarbeidere mener vil øke deres vilje til å arbeide fra kontoret. Forbedrede lunsjalternativer vil få hele 34 prosent av de spurte til å velge kontoret i høyere grad. Andre konkrete satsinger som vurderes høyt ifølge undersøkelsen, er tilgang til massasje, arrangerte treningsaktiviteter som yoga og meditasjon samt middagskasser for take-away på slutten av dagen. ●

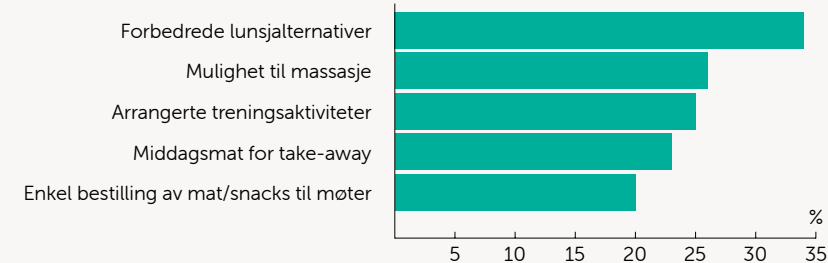
## Dette får medarbeidere til å ville jobbe fra kontoret



## De fem viktigste kontorforbedringene



## Tjenester som øker viljen til å jobbe fra kontoret





# ”En attraktiv opplevelse på kontoret krever en helhetstenkning”

Hvor attraktiv en arbeidsgiver kommer til å være i fremtiden, avgjøres av hvilken innsikt man har om medarbeidernes drivkrefter og behov.

– Medarbeiderne vil ha et triveligere og mer fleksibelt arbeidsliv. Da må kontoret tilby nye verdier, sier Joachim Meyer Andersen, Customer Experience Manager i Coor.

**M**edarbeidernes forventninger til arbeidsplassen har generelt endret seg etter pandemien. I tillegg til de overgripende drivkreftene som påvirker hvordan mennesker vil utføre sin jobb, finnes det også individuelle behov som er ulike for ulike medarbeidergrupper, forklarer Joachim Meyer Andersen.

– Generelt drar mennesker på kontoret for å treffe andre, å være sosiale og jobbe sammen i team. De som jobber hjemmefra, gjør det for å spare tid, få en bedre balanse i hverdagen og få en bedre produktivitet – særlig med individuelle oppgaver, sier han.

Kontoret fyller en annen rolle, og de fleste velger en hybridmodell.

– Arbeidsplassen har endret karakter fra å være et sted dit folk må gå til et sted man går til bare hvis det finnes en tydelig verdi. Som bedrift må man derfor definere et tydelig formål med kontoret og jobbe med å skape optimale forutsetninger for sosiale møter der.

Joachim Meyer Andersen mener at arbeidsgivere må spørre seg selv om hvordan de kan skape en arbeidsplass med optimale forutsetninger for sosiale møter og teamarbeid. Men også om hvordan de kan håndtere drivkreftene som finnes utenfor kontorets vegger. Hvordan kan man hjelpe medarbeiderne med å spare tid ved å dra til kontoret, samt til å ro og fokus når det behøves?

– Det finnes en rekke løsninger på dette – alt fra en ”community manager” som skaper liv og aktivitet samt sosiale møter på kontoret, til tidsbesparende løsninger som en god frisør på kontoret eller mulighet til å ta med seg middag fra lunsjrestauranten slik at man ikke trenger å handle på veien hjem. Enhver løsning må ta utgangspunkt i medarbeiderne, sier han.

**52 prosent** av beslutningstakerne opplever at det er vanskelig å få visse medarbeidere tilbake til kontoret. For å finne løsninger for disse må bedriftene forstå denne medarbeidergruppen og deres hverdag fullt ut, mener Joachim Meyer Andersen.



– En stor del av denne gruppen består av mennesker med familielogistikk, ofte små barn eller litt større barn som skal kjøres til ulike fritidsaktiviteter. Her blir drivkraften å spare tid veldig viktig.

Joachim Meyer Andersen mener imidlertid at man ikke kan forvente at bedriftene skal finne løsninger for alle.

– Individets behov er viktige, men det kan ikke gå utover bedriften som kollektiv. Man finner fellesnevner ved å snakke med medarbeiderne i personlige samtaler og via undersøkelser. Deretter kan man prøve ut ulike løsninger i praksis. Hva synes medarbeiderne, hvilke behov har de og hvorfor bruker de visse løsninger og andre ikke? ●

## Tre konklusjoner fra undersøkelsen

### ! Gruppen det er vanskeligst å lokke til kontoret

Etter pandemien er det aldersgruppen 31–49 som det er vanskeligst å lokke tilbake til kontoret. Mange har små eller større barn som de skal levere og følge til ulike aktiviteter, og ved å jobbe hjemmefra blir livets puslespill enklere for dem.

### ! Forenklet hverdag viktig drivkraft

Et enklere hverdagsliv er en viktig drivkraft. Man kan f.eks. spare tid med ferdige matkasser. Man kan tilby medarbeiderne å få ta med hjem ferdige middagskasser eller halvfabrikata fra lunsjrommets kjøleskap eller fra personalrestauranten.

Et annet eksempel som både sparer tid for medarbeideren og forbedrer det sosiale livet på kontoret, er subsidierte muligheter til mosjon og trening på kontoret eller nær kontoret, gjerne med kolleger.

### ! Kontoret betyr mye for kulturen

Kontoret bør betraktes som en forlenning av bedriftens kultur. Fokuser på alle deler av kontoret for å gjøre det attraktivt å være der, men pass på at omleggingen føles troverdig.



# En arbeidsgivers dilemma

Vår undersøkelse viser en stor spredning av retningslinjer for hjemmearbeid. Den viser også at en majoritet av beslutningstakerne fortsatt opplever det som en utfordring å få medarbeiderne tilbake til kontoret i ønsket grad. Hvordan oppnår man en balanse der virksomhetens behov møter medarbeiderens?



## 52%

... av beslutningstakerne opplever utfordringer med å få de ansatte tilbake til kontoret i ønsket grad.

**R**etningslinjene for hjemmearbeid varierer mye hos ulike arbeidsgivere. Finnes det så noen forbindelse mellom medarbeiderens tilfredshet og bedriftens grad av fleksibilitet? Nei, ikke ifølge vår undersøkelse. Vi ser imidlertid en litt lavere tilfredshet hos medarbeidere i bedrifter som ikke har tatt stilling til hva som skal gjelde. Det finnes altså ikke noe som er rett eller galt i spørsmålet om arbeidsplass. Men det er viktig å innføre retningslinjer og ha en tydelig forventning til hvordan kontoret skal brukes.

**Vår undersøkelse** viser at 19 prosent av bedriftene tilbyr full fleksibilitet, og det må vurderes opp mot at 41 prosent av medarbeiderne vurderer å bytte arbeidsgiver hvis de ikke får full fleksibilitet. Dette indikerer at mange bedrifter må gå mot mer fleksibilitet for å beholde sine talenter – særlig de yngre. Hvis vi dessuten legger til at 52 prosent av bedriftene allerede i dag ser det som en utfordring å få en ønsket tilstedeværelse på kontoret, så har vi en vanskelig ligning å løse.

Hvordan skal man så tenke som arbeidsgiver for å finne en god balanse for organisasjonen? En balanse der virksomhetens behov og forutsetninger møter medarbeiderens? På neste side finner du fem spørsmål som kan hjelpe deg et stykke på vei. ●

# Slik navigerer du rett i det hybride arbeidslivet

På den ene siden medarbeidernes behov – på den andre siden virksomhetens forutsetninger. Hvordan finner man som arbeidsgiver en god balanse i det hybride arbeidslivet? Her er fem spørsmål som kan hjelpe deg med å løse din organisasjon inn i fremtiden.



**24%**

... av bedriftene har kontorarbeid på heltid (det er den vanligste modellen).

**29%**

... av bedriftene har et fast antall dager per uke (minst 1–4 dager) på kontoret.

**20%**

... av bedriftene lar nærmeste overordnede avgjøre hvor medarbeiderne skal jobbe.

**19%**

... tilbyr full individuell fleksibilitet for medarbeiderne.

*Fotnote: 5 prosent av bedriftene hadde ennå ikke tatt en beslutning angående retningslinjer, 1,3 prosent arbeidet bare eksternt og 1,6 prosent jobbet på en annen måte.*

## 5

### spørsmål du kan stille deg selv før valget av ”arbeidsmodell”

#### 1 Hvor viktig er fysisk tilstedeværelse på kontoret for virksomheten?

Hvilket arbeid må utføres på stedet? Hvilke deler av bedriftens arbeid bør utføres fra kontoret, uten at de er kritiske? Hvilke deler kan være mer fleksible? Dette avgjør hvilken ”fleksibilitetsgrad” du kan ha.

#### 2 Hvor sterk lederskapsevne har bedriften?

Det er vanskelig å lede virksomheten og medarbeiderne på avstand, men det er ikke umulig. Ved fjernarbeid er det bedriftens evne til å opprettholde kulturen, sørge for medarbeidernes trivsel og skape forutsetninger for godt samarbeid som ”legger listen” for i hvilken grad det kreves tilstedeværelse på kontoret.

#### 3 Hvilke ønsker har medarbeiderne?

For hvilke arbeidsoppgaver foretrekker medarbeiderne henholdsvis kontoret og hjemmet? Når er det uten betydning hvor de arbeider? Ved å anslå en tidsfordeling mellom ulike arbeidsaktiviteter – og forstå

hvor medarbeiderne foretrekker å utføre dem – får man et godt bilde av medarbeidernes ønsker om tilstedeværelse på kontoret. Deretter kan dette vurderes opp mot virksomhetens behov.

#### 4 Hvor attraktivt er kontoret for medarbeiderne?

Pandemien har satt fokus på den merkostnaden – f.eks. pendletid – som arbeid fra kontoret innebærer sammenlignet med hjemmearbeid. Jo høyere krav til tilstedeværelse på kontoret bedriften har og jo bedre forutsetninger medarbeiderne har for å arbeide hjemmefra, desto mer kreves det av opplevelsen på kontoret.

#### 5 Er det behov for en felles modell for alle?

En ”likt for alle”-modell oppleves ofte som tydelig og rettferdig. Man bør imidlertid tenke på at de individuelle drivkreftene for å arbeide fra kontoret, kan se veldig forskjellige ut. Det gjelder også for bedriftenes behov for tilstedeværelse på kontoret for ulike medarbeidergrupper.

# Kontorets viktige rolle for menneskelige relasjoner

– Hvis en organisasjon har en hybridløsning der tilstedeværelse på kontoret kombineres med hjemmearbeid, bør man være nøye med hva dagene på kontoret fylles med.

Det sier psykologen Brita Helleberg som peker på kontorets viktige rolle for de menneskelige relasjonene på jobben.

I begynnelsen av pandemien så vi mange kreative løsninger på de problemene den skapte.

– Plutselig kunne vi gjøre det vi tidligere ikke trodde var mulig, sier psykologen Brita Helleberg, og legger til at denne erfaringen trolig har endret hele vår oppfatning av hvordan vi mennesker kan arbeide.

Vi ser en stor forskjell i hvordan begrepet møte ble utvidet – fra rommet på kontoret til f.eks. digitale møter, utendørsmøter, telefonmøter og spasmøter.

– For mange har den største endringen vært hvordan vi kommuniserer med hverandre, hvordan vi møter andre mennesker og hvordan vi etablerer, opprettholder og utvikler relasjoner. Det finnes en betydelig større fleksibilitet nå etter pandemien, sier Brita Helleberg.

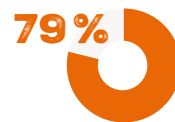
Hun peker på at mange medarbeidere i denne perioden kan ha funnet kommunikasjonsmåter som passer bedre for deres personlighet og livsstil. Denne utviklingen, kombinert med stadig mer komplekse arbeidsoppgaver med høyere krav til samarbeid, stiller også krav til mer fleksible og individtilpassede løsninger for hvordan vi fremover skal arbeide, møtes, kommunisere og bygge relasjoner.

## ”Tilstedeværelse på kontoret gir flere naturlige anledninger til relasjonsbygging.”



Brita Helleberg,  
psykolog

## Kontorets viktigste betydning ifølge beslutningstakerne



Styrke/bygge bedriftskultur



Styrke medarbeidernes helse og trivsel



Øke medarbeidernes produktivitet og effektivitet

Spørsmålet er hvor fleksibel man bør være som arbeidsgiver. Mennesker er sosiale vesener og samhørighet er et av våre grunnleggende psykologiske behov.

– Vi trenger å føle tilhørighet til en gruppe der vi kjenner oss trygge og respekterte. Den følelsen kommer ikke automatisk når vi er på kontoret, men tilstedeværelse på kontoret gir flere naturlige anledninger til relasjonsbygging, f.eks. ved kaffemaskinen, i lunsjrommet eller på vei til et møterom.

Ifølge Brita Helleberg gjør disse små stundene det mulig å interagere med kolleger på en mer menneskelig måte. Når vi er personlige, viser de fleste mer følelser enn vi gjør i formelle møter. Den menneskeligheten og sårbarheten er grunnlaget for relasjoner, og hvis den besvares med respekt og åpenhet, skaper dette trygghet.

Mange organisasjoner vil tilgodese behovet for samhørighet med tilstedeværelse på kontoret. Da er det viktig å tenke på hva man gjør når man er på kontoret, sier Brita Helleberg.

– Hvis organisasjonen har en hybridløsning der visse dager innebærer tilstedeværelse på kontoret og andre dager hjemmearbeid, bør man være nøye med hva dagene på kontoret fylles med. Kast ikke bort tid på møter der personer bare gir informasjon. Det kan gjøres bedre via e-post. Prioriter ting som det er vanskelig å gjøre digitalt, gjerne oppgaver som krever høykvalitative relasjoner mellom medarbeiderne, f.eks. brainstorming.

– Hvis medarbeiderne føler at de får igjen noe positivt ved å være på kontoret, blir de motiverte til å komme dit. Men hvis de føler seg tvunget til å komme dit og kanskje sitte i et bråkete miljø der de avbrytes av sosial småprat når de arbeider med oppgaver som krever konsentrasjon – da blir de frustrerte.

I tillegg til at kontoret på en naturlig måte kan oppfylle behovet for samhørighet, kan tilstedeværelse på kontoret i mange tilfeller også være avgjørende for teamets prestasjoner.

– Det er viktig å balansere medarbeidernes egne behov med teamets. En rutinert medarbeider kan jobbe mer effektivt på hjemmekontoret. Men teamet presterer kanskje dårligere hvis personen aldri er på kontoret og deler sin erfaring med teamets tre nyansatte, sier Brita Helleberg.

– Hvis arbeidsgiveren kan gi teamene frihet og ansvar til å finne løsninger som hjelper både teamet og medarbeiderne til å prestere så bra som mulig, kan man sannsynligvis tone ned den tvingende delen som kan skade motivasjonen.

For yngre medarbeidere er det blitt stadig viktigere å arbeide for et mål de tror på. Men dette målet må være tydelig i alle deler av organisasjonen.

– Det er viktig at bedriftens mål, arbeidsoppgaverne man utfører og måten man samhandler med kolleger og kunder på, samsvarer med ens egne verdier. Da er det gode forutsetninger for at man trives og gjør en bra jobb, sier Brita Helleberg. ●

# ”Det skal være hyggelig å komme på jobb”

Selv om fleksibiliteten i arbeidslivet øker, har kontorarbeid fortsatt mange fordeler sammenlignet med hjemmearbeid – både for organisasjonen og den enkelte medarbeideren.

– Fremover blir det viktig å finne en balanse mellom medarbeiderens og teamets behov, sier Coors HR-direktør Helena Söderberg.

**E**tter to år med hjemmearbeid har mange vent seg til større frihet i arbeidslivet og det har blitt et slags hygienekrav for arbeidsgiverne å kunne tilby fleksible arbeidsvilkår. Men det betyr ikke at kontoret kan fases ut.

– I Coor har vi fokusert på vår egen virksomhet og hvilke arbeidsoppgaver den omfatter. Visse roller tjener på å treffes fysisk, mens andre kan løse sine oppgaver bra på distanse. Som organisasjon bør man situasjonstilpasse sine retningslinjer ut fra dette og være tydelig med hvordan man resonnerer. Det skaper trygghet, sier Coors HR-direktør Helena Söderberg.

Et flertall av Coors medarbeidere arbeider ute hos selskapets kunder, men for dem som har kontorarbeid, er kontoret etter pandemien igjen den primære arbeidsplassen.

– Vi hadde en ganske stor grad av fleksibilitet allerede før pandemien, og det har vi fortsatt. Men det finnes en rekke fordeler ved å arbeide på kontoret – ikke minst når det gjelder arbeidsmiljøet, kreativite-

ten og samhandlingen mellom medarbeiderne, sier Helena Söderberg.

Hun konstaterer at kontoret er viktig for bedriften, blant annet fordi det ofte er de uformelle møtene ved kaffeautomaten som fremmer kreativiteten.

– Når du oppholder deg på kontoret, møter du og snakker med folk som du ikke har avtalt et møte med. I samtalen med dem får du kanskje et uventet innspill som fører deg videre. Jeg mener at både kreativitet og innovasjon blir lidende hvis vi bare treffes via avtalte digitale møter, sier hun.

– Å treffes på kontoret er også viktig for samarbeidet. Nettverk og samarbeid skapes ved de fysiske møtene.

**Helena Söderberg** understreker også at god helse er viktig for både arbeidsgiveren og medarbeiderne. Relasjoner er viktige for helsen og relasjoner må vedlikeholdes, og nettopp derfor har det personlige møtet en viktig rolle.

Perioden med hjemmearbeid innebar en omstilling for både ledere og medarbeidere i Coor. For å



**Helena Söderberg,**  
HR-direktør Coor

opprettholde medarbeidernes trivsel måtte lederne finne nye former for samarbeid med tydelige inn- og utsjekkinger og strukturerte kontroller. Nå er dette blitt rutine og vi kommer til å fortsette med det selv om vi møtes fysisk.

– I tillegg til strukturen er det viktig med tydelige mål for medarbeiderne, uansett om de jobber hjemmefra eller ikke. Det kreves også enighet om hva som er den optimale balansen mellom den enkeltes behov for fleksibilitet og organisasjonens eller teamets behov for tilstedeværelse, sier Helena Söderberg.

I mange tilfeller er det alder og bosted som avgjør hvordan man vil arbeide. Unge personer uten familie og litt eldre medarbeidere kommer gjerne til kontoret, mens foreldre med yngre barn heller jobber hjemmefra så langt det går. Personer

**”Både kreativitet og innovasjon blir lidende hvis vi bare treffes via avtalte digitale møter.”**

på mindre steder med korte pendletider er også mer positive til kontorarbeid enn de som bor i større byer med lange reiseveier.

– Vi må heller ikke glemme at hjemmearbeid kan være en utfordring for mange. En del har vanskeligheter med å skille mellom arbeid og fritid og jobber altfor mye, mens andre bor trangt og har problemer

med å få til en vettig arbeidsplass. Der er jo kontoret overlekket. Det kan tilby god ergonomi, bra ventilasjon og fleksible møbler, sier Helena Söderberg.

Når Helena Söderberg ser fremover, tror hun at det fleksible arbeidet er kommet for å bli, men at mange kommer til å se fordelene ved å vende tilbake til kontoret. I hvert fall hvis man som arbeidsgiver sørger for å utforme kontoret optimalt.

– Det skal være hyggelig å komme på jobb! Nøye planlagte områder for samhandling, felles frokoster, seminarer og god kaffe er ting som medarbeiderne verdsetter, konstaterer hun. ●



# ”Kontoret må utformes med brukeren i sentrum”

En sterk tillit til selvstendige team er en av de viktigste delene for det nordiske finanskonsernet Storebrand. Etter at pandemien snudde opp ned på mange av de tradisjonelle måtene å arbeide på, har selskapets HR-strateg Per Kristian Helland og kollegene hans prøvd å finne den perfekte hybridmodellen for de ansatte.

”Vi fortsetter å tro på den hybride modellen.”



Per Kristian Helland,  
HR-strateg Storebrand

**R**egler for faste dager på kontoret er noe som Storebrand har valgt bort. I stedet har finanskonsernet valgt en strategi som er basert på fleksibilitet på teamnivå.

– Vi har ingen konsernovergripende regler, vi lar heller teamene bestemme selv. Tanken er at de individuelle behovene balanseres med teamets behov med hensyn til de arbeidsoppgavene som utføres, sier Per Kristian Helland.

Samtidig poengterer Per Kristian Helland at det finnes dilemmaer med strategien. Å forene medarbeidernes og teamenes behov, er noe som må diskuteres kontinuerlig. Vi må f.eks. finne løsninger når det kommer nye medlemmer eller skjer andre endringer i gruppen.

– Vi vet at alt ikke er perfekt. Det finnes mye som vi må arbeide med og finne løsninger på. Noen kan f.eks. oppleve at de tilhører feil team eller kanskje har behov som ikke passer sammen med det teamet de tilhører, sier han.

**Som leder** kommer tilliten til teamet til å bli en viktig faktor fremover for at teamene skal kunne utføre en god jobb, mener Per Kristian Helland.

– Når man ikke treffer kollegene hver dag, blir tilliten mellom ledere og medarbeidere veldig viktig. Der det finnes tillit, blir det også lettere å støtte og lede kollegene, sier han.

Fremtidens kontor kommer til å spille en viktig rolle for den hybride arbeidsmåten hos Storebrand. Fokus på de ansattes opplevelse av arbeidsplassen

må kretse rundt noe annet enn det vi var vant med før pandemien.

– Kontorene må utformes med brukeren i sentrum, og det er noe vi alltid har etterstrebet. Ser man tre år tilbake i tid, så var det vanlig at man dro til konferanseanlegg. Men i dag mener vi at det må være mulig å skape en ny og unik opplevelse på arbeidsplassen for samme formål. Å innrede for spesielle evenementer, skaper en ny opplevelse fordi mange ansatte likevel ikke kommer på kontoret i samme grad, sier Per Kristian Helland.

**Det kan også være interessant å se nærmere på sensorer og apper** som gjør medarbeiderens arbeidshverdag på kontoret enklere, mener Per Kristian Helland.

– Igjen må fremtidige løsninger skapes med fokus på sluttbrukeren. Hvis vi kan utvikle tjenester som virkelig hjelper medarbeiderne med å utføre sine arbeidsoppgaver, og som er tilpasset etter deres behov, kan vi bringe de ansattes opplevelse av arbeidsplassen opp på et helt nytt nivå.

Når han ser fremover, tror Per Kristian Helland at den hybride modellen som Storebrand har valgt, er den rette veien for selskapet også i fremtiden. Samtidig understreker han at læringen på veien blir en viktig del for å kunne takle potensielle problemer.

– Vi fortsetter å tro på den hybride modellen, men vi må lære oss hvordan vi skal løse problemer som dukker opp og forsikre oss om at vi skaper den arbeidsplassen vi vil ha. ●

# Slik får du organisasjonen med på endringsreisen

Én ting er å bestemme hvilken endring som skal skje – en annen det å faktisk lykkes med å gjennomføre den fullt ut. Her er fem tips som hjelper deg med å få din organisasjon med på reisen mot fremtidens arbeidsplass.



## 1 Definer kontorets rolle

Sørg for at bedriften har en tydelig visjon for arbeidsplassen. Hvorfor er en viss endringsretning den riktige? Hvilke effekter vil dere oppnå? Vær tydelig med hvilken funksjon kontoret skal ha, hvorfor det er viktig for medarbeiderne og bedriften at dere iblant treffes fysisk. Klargjør også i hvilke tilfeller dere oppfordrer til hjemmearbeid.

## 2 Prioriter lederskapet

Er endringen forankret i bedriftens ledelse? Føler man et eierskap? Mellomledere er avgjørende for å lykkes med endringer på medarbeidernivå, for å oppfylle individuelle behov og drivkrefter samt å omsette overgripende retningslinjer til praksis – f.eks. retningslinjer for hjemmearbeid.

## 3 Skap engasjement i organisasjonen

Lag en tydelig plan for hvordan dere skal involvere medarbeiderne under hele endringsreisen, og inviter dem til å bidra til ulike endringsområder og løsninger. Utpek nøkkelpersoner som kan være ambassadører for endringen.

## 4 Mål effekten av deres innsatser

Definer tydelige mål samt metoder for regelmessig å evaluere og følge opp den ønskede endringen. Eksempler kan være "opplever vi en høyere kollektiv produktivitet når vi arbeider på kontoret?" eller "ser vi at medarbeiderne velger kontoret i den grad de angav?"

## 5 Tilpass kontinuerlig

Endringen har bare så vidt begynt, ingen bedrifter har noen fasit. Det viktige nå er å utforske og teste. De løsningene vi innfører, bør kunne tilpasses til foranderlige behov hos våre medarbeidere og samfunnet. Dessuten må vi stadig evaluere dem i tiden fremover.

# Fremtidens kontor

Hvordan skal fremtidens kontor utformes for å oppfylle både medarbeidernes og virksomhetens behov? Alle bedrifter er forskjellige, men vi anser likevel tre temaer som spesielt viktige: økt fokus på det sosiale og bedriftskulturen, bedre forutsetninger for ulike typer arbeid og en aktiv støtte for medarbeidernes helse og trivsel. Her tipser Coors eksperter om hvordan du kan styrke de respektive områdene.



# 59%

... av de spurte bedriftene planlegger en strukturell endring av arbeidsplassen innen to år.

**M**ange bedrifter befinner seg akkurat nå i en periode der man vurderer formålet med kontoret på nytt og tenker på hvilken rolle det skal spille i fremtiden.

Kanskje gjør fortsatt hybridarbeid – der medarbeiderne deler sin tid mellom kontoret og hjemmet – at antall skrivebordsplasser kan reduseres, men at behovet for områder for samarbeid, kreativitet og sosial interaksjon øker. Når bedriftene skal velge løsning, må de forstå på hvilken måte kontoret – og tilstedeværelsen på kontoret – kan skape merverdi for virksomheten og den enkelte medarbeideren. Kontoret er kanskje nødvendig for produktivt samarbeid, eller en forutsetning for vår bedriftskultur? Eller et sted som aktivt kan bidra til medarbeidernes helse og trivsel? Uansett løsning kreves det et helhetsgrep nå det gjelder selve utformingen.

**Det fysiske miljøet** blir naturligvis viktig. For eksempel kan omfordelte arealer, en annen type møblering og endret lyssetting ha stor betydning for et formålstjenlig kontor.

Under pandemien har **teknologien** stått høyt på dagsorden i mange organisasjoner. Ifølge vår undersøkelse er møteteknologi det området som bedriftene har investert mest i. Teknologien blir en stadig mer sentral del av arbeidshverdagen og opplevelsen

på kontoret, og derfor blir dette området fremdeles viktig i tiden som kommer.

**Tjenester på kontoret** blir også stadig viktigere. Når medarbeidere får liste opp fordeler ved å jobbe hjemmefra, kommer faktorer som tidsbesparelse og en enklere tilværelse høyt på listen. Ulike typer tjenester som gjør livets puslespill enklere for medarbeiderne, kan med andre ord bidra til et mer attraktivt kontor.

Og ikke minst: en god kontorutforming handler om å sette **mennesket i sentrum**. En effektiv utforming, ny teknologi eller attraktive tjenester er ikke mye verdt uten rett atferd, arbeidsmåte og en støttende ledelse.

På de følgende sidene får dere tips av våre eksperter til hvordan dere kan tenke i utformingen av deres fremtidige kontor. Ut fra undersøkelsen har vi valgt ut tre områder som vi mener blir sentrale for mange bedrifter fremover:

- **Kontoret som en naturlig samlingsplass og kulturbærer**
- **En arbeidsplass for effektivitet, kreativitet og samarbeid**
- **En attraksjon med fokus på medarbeidernes helse og trivsel.**

Dere møter også Fiskars Group, som forteller om hvordan de involverte medarbeiderne i utformingen av sitt nye hovedkontor utenfor Helsingfors med et mål om at hver dag skal være ekstraordinær – for nettopp medarbeiderne. ●



# Kontoret som en naturlig samlingsplass og kulturbærer

Mennesker og arbeidsmåter er grunnleggende i kontorets stadig viktigere rolle for bedriftskulturen. Men også teknologien, tjenestene og ikke minst det fysiske miljøet spiller en stor rolle.

**A**t hybridarbeidet er her for å bli, innebærer at bedriftene må tenke om igjen og vurdere hvordan kontoret spiller bedriftens kultur.

– Kulturen bygges hver dag, hele tiden. Derfor må det være tydelig hvor bedriften er på vei. Man må involvere medarbeiderne og de må forstå hvordan de bidrar som individer og gruppe. Her har lederne et stort ansvar – både for å forankre valgt strategi for hjemmearbeid, men også å forklare virksomhetens behov for en viss tilstedeværelse på kontoret og hvordan det bidrar til kulturen, sier Carina Hörnfeldt Bylund, arbeidsplass-ekspert i Coor.

Det er også viktig å tydeliggjøre kontoret som et sted for kunnskapsoverføring. Det styrker både teamene og medarbeiderne, og samtidig bygger det bedriftskulturen.

For å bryte ned siloer og styrke følelsen av en felles bedriftskultur kan man blant annet påvirke hvor teamene sitter, med et mål om å øke flyten mellom medarbeiderne.

– Men det viktigste er å skape engasjement og en følelse av ”eierskap” for arbeidsplassen blant medarbeiderne. Man må lytte til deres behov, våge å prøve innkomne forslag og evaluere hvordan de fungerte for nettopp din organisasjon. Fleksibilitet, involvering og engasjement er nøkkelordene.



**Carina Hörnfeldt Bylund,** arbeidsplass-ekspert i Coor, om mennesker og arbeidsmåter

Flere tips fra våre eksperter på neste side! →



## NR. 1

Å styrke bedriftskulturen er kontorets aller viktigste rolle, ifølge beslutningstakerne.

## 60 %

... av medarbeiderne peker på et behov for **flere** sosiale områder og mer aktiviteter på kontoret.

## 45 %

... av beslutningstakerne ser uttrykket for bedriftens identitet på arbeidsplassen som et prioritert forbedringsområde.





## ”Kontoret bør uttrykke den identiteten og visjonen som en bedrift og dens virksomhet har.”

Ola Lind Isaksen,  
arbeidsplasseskper  
i Coor, om teknologiens

betydning for kontoret som samlingsplass og kulturbærer:

Ulike tekniske løsninger er viktige verktøy for å skape et miljø som fremmer bedriftskulturen og fellesskapet mellom kollegene, mener Ola Lind Isaksen.

– Hybridmøter er her for å bli. Teknologien får dermed en stadig viktigere rolle når det gjelder å skape interaksjon og forutsetninger for inkludering, uansett om medarbeiderne deltar på kontoret eller fra hjemmekontoret.

Når mange møter er hybride, må møterommene ha de tekniske forutsetningene som kreves for å nå kolleger på avstand. Det er viktigere enn noensinne at medarbeidere som arbeider hjemmefra, inkluderes i samholdet på kontoret.

Diverse digitale plattformer letter også planleggingen av en fysisk tilstedeværelse og fellesskap med kolleger på kontoret.

– For mange er det viktig å treffe kollegene når man kommer inn til kontoret. Med enkel tilgang til hvordan andre planlegger sin tilstedeværelse på kontoret, eller hvem som planlegger å delta fysisk

på et visst møte, styrkes forutsetningene for et kontor som en sosial

samlingsplass, sier Ola Lind Isaksen.

**Helle Nøhr, arbeidsplasseskper i Coor, om det fysiske miljøets betydning for kontoret som samlingsplass og kulturbærer:**

Kontoret bør uttrykke den identiteten og visjonen som en bedrift og dens virksomhet har. Dermed har det fysiske miljøet stor betydning for at mennesker skal trives og utvikle seg der, men også for å bygge og styrke bedriftens kultur, mener Helle Nøhr.

– Kontor må tilpasses etter menneskene, ikke tvert om. Derfor er det naturlig at det fysiske miljøet hele tiden tilpasses etter de nye behovene som oppstår.

Hele kontoret bør ha som mål å skape trivsel og inspirasjon blant medarbeiderne.

– De sosiale områdene er viktige for å skape lyst til å være på kontoret og omgås andre mennesker. Her kan man jobbe mye med lys og farge for å påvirke stemningen og skape ulike miljøer.

– Kontoret kan også ses som en fin demokratisk samlingsplass der vi møter alle slags mennesker. Det er i virkelige møter med andre vi skaper forståelse for hverandre og lærer oss noe nytt. ●

**Georg Lindén, Innovation Manager i Coor, om hvordan tjenester kan bidra til å utvikle kontoret til en samlingsplass og kulturbærer:**

I kontormiljøer med rom for å samtale med hverandre på en avslappet måte, skapes det også selvsagte samlingspunkter for medarbeiderne.

– Hvis man f.eks. har en riktig bra kaffeautomat der man kan lage sin egen espresso, så inviterer det til faktisk å ta en kort pause.

Det sier Georg Lindén som mener at både fellesskapet og bedriftskulturen kan styrkes hvis noen har det overordnede ansvaret for dette. Det kan f.eks. være en ”workplace community manager” som blant annet har som oppgave å skape arrangementer på kontoret.

– Aktiviteter på arbeidsplassen gir medarbeiderne mulighet til å gjøre noe sammen utenom det daglige arbeidet, og det skaper samhold. Det kan handle om alt fra en yogaøkt til å hente inn en kaffeleverandør for å prøve ulike ristinger.

Et innbydende kontor er også viktig og der kan en ”welcome experience host” bidra til å skape en sterkere opplevelse på kontoret. Dette er en rolle som dels handler om å ta imot ansatte og besøkende, dels å sørge for helheten.

– De har ansvar for hele opplevelsen når man kommer inn til kontoret. Det kan handle om at det spilles rett type musikk, hvordan belysningen er innstilt, hvilke dufter man kjenner eller at man får en kopp god kaffe.

# En arbeidsplass for effektivitet, kreativitet og samarbeid

Kontorets rolle for effektivitet, kreativitet og samarbeid er blitt stadig viktigere. Her er det fysiske miljøet avgjørende, men også teknologi, arbeidsmåter og tilgang til ulike tjenester spiller en stor rolle.

**F**remtidens kontor må utformes slik at mennesker på beste måte kan løse ulike oppgaver: arbeide fokusert, bygge nettverk, skape relasjoner og løse problemer sammen. Mye av arbeidet på et kontor fungerer faktisk bedre i andre miljøer enn ved et skrivebord, mener Helle Nøhr, arbeidsplasseskper i Coor.

– Vi må skape et kontor der alle kan finne en plass som passer for dem og deres arbeidsoppgaver. Sofaer, lenestoler, vegger du kan skrive på, rolige farger, grønne planter ... Variasjonen gir en valgfrihet som er gunstig for produktiviteten, men det finnes ingen standardløsninger, de må tilpasses for hver enkelt bedrift.

Det fysiske miljøet handler om mange ulike ting, f.eks. rom for store møter, små møter eller fokusert arbeid. Det kan også handle om belysning, som påvirker oss mer enn vi tror. Dårlig belysning på kontoret skaper hodepine, vonde rygger og skuldrer samt dårlig konsentrasjon. Å jobbe med ulik belysning for kontorets ulike områder, kan med andre ord bety mye for medarbeidernes arbeidsmiljø.

– Mange deler handler om å forstå den menneskelige naturen og jobbe med den – ikke mot den.



**Helle Nøhr,**  
arbeidsplasseskper i Coor,  
om det fysiske miljøet

[Flere tips fra våre eksperter på neste side!](#)



# 70 %

... av de spurte bedriftene mener at kontoret er viktig eller veldig viktig for medarbeidernes produktivitet.

# NR. 1

Møteteknologi er det mest prioriterte området når det gjelder kontorforbedringer, også fremover i tid, ifølge beslutningstakerne.

# 65 %

... av medarbeiderne i undersøkelsen etterlyser økt støtte for individuelt fokusarbeid.

**Carina Hörnfeldt Bylund, arbeidsplassespert i Coor, om hvordan rett arbeidsmåte kan styrke effektivitet, kreativitet og samarbeid:**

Arbeidsdagen består av mange ulike aktiviteter. Man flytter seg mentalt mellom stunder med fullt fokus og stunder med kreativitet og sosialisering. Det innebærer at dagens kontor må tilby varierte områder som er tilpasset etter ulike aktiviteter, både i det individuelle arbeidet og i ulike samarbeidsformer med andre.

– Sjefer og ledere har en viktig rolle når det gjelder å veilede medarbeiderne i hvordan vi best utnytter ulike steder på kontoret. Her er det viktig å gå foran med et godt eksempel og vise hvordan ulike plasser på kontoret kan styrke kreativitet og samarbeid, sier hun.

Det er også viktig med felles retningslinjer for medarbeiderne som beskriver hva som er tillatt og ikke i de ulike arbeidsmiljøene.

– En av nåtidens store utfordringer på arbeidsplassene er distraksjon. Det finnes mange studier som viser hvor raskt vi mister energi og fokus når vår ”savannehjerne” utsettes for småprat og bevegelser rundt oss.

Hun mener at soneinndeling og mulighet til avskjerming ofte er en del av løsningen, men at retningslinjer og hvordan disse håndheves er minst like viktig. Her har mange bedrifter mye produktivitet å hente, sier hun.

## ”Sjefer og ledere bør veilede medarbeiderne i hvordan vi best utnytter ulike steder på kontoret.”

**Georg Lindén, Innovation Manager i Coor, om hvordan tjenester kan styrke effektivitet, kreativitet og samarbeid:**

Enkelhet er ofte nøkkelen til et produktivt og kreativt arbeidsmiljø.

– Alt må fungere. Gjør det ikke det, må det være enkelt å melde fra om feil og få support, sier Georg Lindén.

Han eksemplifiserer med at hvis en arbeidsplass i et fleksibelt kontorlandskap ikke fungerer, velger medarbeideren ofte bare å bytte plass. Det kan hand-

le om at skjermen ikke fungerer eller at skrivebordet ikke kan heves eller senkes. Feilmeldinger som uteblir, vil med tiden øke antallet arbeidsplasser som ikke fungerer og det fører til dårligere forutsetninger for arbeid fra kontoret.

– Her fyller serviceleverandører en viktig rolle. Ved kontinuerlig å kontrollere og korrigere

arbeidsplasser som ikke fungerer, kan man forhindre en slik utvikling.

Det allmenne miljøet har også betydning for produktiviteten.

– Det vi som medarbeidere ser og hører, påvirker våre sanser, f.eks. luftkvaliteten og temperaturen. I dag stilles det stadig høyere krav til arbeidsklimaet på kontoret og dette er områder som man hele tiden, og proaktivt, må etterse.

Behovene på arbeidsplassen er mer foranderlige enn tidligere og fleksibilitet i områder og møblering er blitt stadig viktigere.

– Kontoret kan ommøbleres midlertidig og gi forutsetninger for andre typer arbeidsformer. Avhengig av situasjonen kan f.eks. en del av kontoret gjøres om til et prosjektarbeidsområde, en lounge eller til individuelle arbeidsplasser.

**Ola Lind Isaksen, arbeidsplassespert i Coor, om hvordan teknologien kan styrke effektivitet, kreativitet og samarbeid:**

Velfungerende teknologi har lenge vært viktig for produktiviteten på kontoret. Med digital teknologi skapes det nye løsninger som er bra for både bedriften og medarbeiderne.

– Systemene blir mer komplekse, men må samtidig oppfattes som enkle og funksjonelle, sier Ola Lind Isaksen.

Medarbeiderens opplevelse blir derfor sentral – teknologi og nye smarte løsninger må ses fra brukernes perspektiv.

– Hvis arbeidsledere vil få flere til å jobbe på kontoret, må teknologien – f.eks. oppkobling, lyd

og bilde – fungere bedre på arbeidsplassen enn hjemme.

Teknologien gir også mulighet til å planlegge og optimere kontorarealet – såkalt ”space functionality”. En digital kartlegging er en god start for å skape forståelse av hvordan kontoret brukes og hvordan arealene kan utnyttes bedre.

– Med sensorer kan vi måle belegg, temperatur og luftkvalitet for å se hvilke områder i lokalet det er mest trykk på over tid, og hvilke arealer som ikke brukes.

Smarte systemer og apper gjør det også enklere for medarbeiderne å planlegge og effektivisere hverdagen på kontoret. Det gjøres blant annet ved å visualisere hvor kolleger finnes i lokalene, hvor mange ledige plasser som finnes og hvilke møterom som er tilgjengelige.

– Det finnes et hav av løsninger avhengig av behov og mange bedrifter har gjort store investeringer i teknologi under pandemien. ●





# En attraksjon med fokus på medarbeidernes helse og trivsel

Helse og trivsel verdsettes i dag høyt av både medarbeidere og arbeidsgivere. En attraktiv og sunn arbeidsplass blir derfor et konkurransespørsmål for bedriftene i fremtiden.

**A**lage runder for "walk and talk"-møter, tilpasset etter ulike møtetider, er en mulig løsning for å oppmuntre til bedre helse. En annen kan være sunnere lunsjalternativer – eller å tilby ferdige matpakker eller kasser med råvarer som medarbeiderne kan kjøpe med seg når arbeidsdagen er over.

– På den måten kan vi hjelpe medarbeiderne med å spise sunt også utenfor arbeidet, men også ta bort et stressmoment i og med at middagen allerede er ferdig planlagt eller til og med laget, sier Georg Lindén, Innovation Manager i Coor.

Ved å tilby treningsaktiviteter eller tjenester som forenkler hverdagen, f.eks. sykkelreparasjoner, klesrens eller bilvask, kan bedriftene skape trivsel blant medarbeiderne – og en mer attraktiv arbeidsplass.

– En enkel, men verdsatt tjeneste er en massasje-stol med avslappende musikk. Der kan medarbeiderne roe ned og lade batteriene en kort stund.

Arbeidsgiverne bør ifølge Georg Lindén betrakte kostnader for medarbeidernes helse som en investering.

– Hvis medarbeiderne trives og har det bra, minsker sykefraværet og personalomsetningen, og det får stor økonomisk betydning for bedriftene.



**Georg Lindén,**  
Innovation Manager på Coor,  
om tjenester for kontoret

Flere tips fra våre  
eksperter på neste side!



## 74%

... av beslutningstakerne mener at kontoret er viktig eller veldig viktig for medarbeidernes helse og trivsel.

## NR. 1

69 % av medarbeiderne mener at bedre ergonomi og støtte for helse og trivsel er viktigst ved utformingen av kontoret.

## 34%

... av medarbeiderne sier at bedre lunsjalternativer vil øke deres lyst til å komme inn til kontoret.



**Carina Hörnfeldt Bylund, arbeidsplassespert i Coor, om hvordan rett arbeidsmåte kan bidra til en attraktiv arbeidsplass med fokus på helse og trivsel:**

Vår helse og trivsel er avhengig av at vi setter av tid til pauser og innhenting i løpet av arbeidsdagen, mener Carina Hörnfeldt Bylund.

– Våre møtekalendere og innbokser er fulle. Ledere og sjefer har en viktig rolle når det gjelder å sette rammer som tillater og oppmuntrer til avkobling på arbeidsplassen. Men hver enkelt medarbeider har naturligvis et ansvar selv.

Ett eksempel kan være å avtale en 50-minuttersøkt i stedet for de vanlige møtene på en time.

– Det skaper rom for å ta en pause, rekke å reflektere og kanskje forberede neste møte.

Økt fokus på medarbeiderhelse er også noe som arbeidsgiverne kan fremme ved å tilby fysisk aktivitet i arbeidstiden.

– Man kan skape forutsetninger for og oppmuntre til å ta en kortere spasertur og få dagslys, trene i

lunsjen eller rett og slett bare finne seg en rolig plass på kontoret for å slappe av. Det kan gi mye hvis man kan legge vekk datamaskinen og mobilen i 5–10 minutter og bare få være uten noen som helst krav.

– Work-life balance er i dag blitt en av de viktigste fordelene i valget av arbeidsgiver. For å beholde kompetanse på lang sikt må arbeidsgiverne fordype seg i medarbeidernes individuelle behov, både når det gjelder fysisk og mental tilstand.

## ”Work-life balance er i dag blitt en av de viktigste fordelene.”

**Ola Lind Isaksen, arbeidsplassespert i Coor, om teknologiens betydning for en attraktiv arbeidsplass med fokus på helse og trivsel:**

Med rett teknologi

kan arbeidsgiverne skape verdier som gir medarbeiderne forutsetninger for en bedre opplevelse på kontoret enn de kan få hjemme, mener Ola Lind Isaksen.

– Kontoret blir da ikke bare et sted der man sitter og utfører et arbeid, men et sted dit man kommer for å få en god følelse. Teknologi kan bidra til å skape ”well-being”, både for mental og fysisk helse.

Ett eksempel er multifunksjonsrom for digitale treningsaktiviteter sammen med kolleger på stedet

eller på distanse. Det kan f.eks. være fysisk trening eller mindfulness. Teknologi som handler om bakgrunnslyd, dufter og lys, kan også forbedre opplevelsen av kontoret.

– En sone med dynamikk og aktivitet kan ha én type musikk eller lyd, mens et område der man vil at det skal være stillere, har mer naturlige bakgrunnslyder.

Sensorer kan i sin tur skape et bedre innemiljø, mens mobilen kan brukes til å gi feedback på hvordan møtet eller besøket i lunsjrestauranten var eller for å få råd etter å ha gitt opplysninger om hvordan man har det.

– Via sensorer kan vi også registrere helsedata på kontoret, f.eks. antall skritt eller hvor mange som sykler til jobben eller benytter seg av online-trening. Disse dataene kan siden brukes til å forbedre ulike deler på kontoret for å fremme medarbeidernes helse.



**Ola Lind Isaksen,** arbeidsplassespert i Coor, om teknologiens betydning for en attraktiv arbeidsplass med fokus på helse og trivsel.

Foto: Robert Eik

**Helle Nøhr, arbeidsplassespert i Coor, om hvordan det fysiske miljøet kan bidra til en attraktiv arbeidsplass med fokus på helse og trivsel:**

Det blir stadig viktigere å ha belysning for ulike behov på arbeidsplassen. Det gjør kontoret mer attraktivt.

– Når man bygger nytt eller bygger om kontor, er det viktig å tenke på hvordan man kan integrere et mer naturlig lys. Lyset skal ikke være det samme overalt og hele tiden, sier Helle Nøhr.

Ulike arbeidsoppgaver krever forskjellige lyssettinger fordi ulike typer lys påvirker stemningen og humøret på ulike måter.

– Når vi skal konsentrere oss, er det bra med mer fokusert lys. På pauserommet er det bedre med et mer dempet og omsluttende lys.

For å fremme helse og trivsel på arbeidsplassen er tilgang til treningsrom en nøkkelfaktor. Andre tiltak, som å tilby et sykkelskur, kan øke viljen til å forflytte seg til og fra kontoret på en sunnere måte.

– Satser du på å skape en arbeidsplass med et mangfold som passer for ulike drivkrefter, ja da kan medarbeiderne finne sine egne løsninger for å bevege seg mer.

En annen faktor som bidrar til et trivelig og sunt kontormiljø, er miljøvennlige materialer i møbler, innredning og byggematerialer.

– Mange produkter inneholder gifter eller lim som sprer farlige partikler i luften. Å investere i miljøvennlige produkter gir et sunnere arbeidsmiljø, og det er bra for både bedriften og medarbeiderne. ●

# ”Medarbeiderne var med og planla kontoret”

Da finske Fiskars Group planla sitt nye hovedkontor i 2019, var det med uttalt fokus på at hver dag skal være spesiell for dem som arbeider i lokalene. For å sikre at det målet kunne nås, ble bedriftens medarbeidere involvert i planleggingen helt fra begynnelsen av.

I midten av mars 2022 flyttet den finske bedriften Fiskars Group, som designer og produserer redskaper for primært kjøkken og hage, inn i sitt nybygde hovedkontor i Esbo utenfor Helsingfors. Bygningen på ni etasjer er spektakulær – med sin uregelmessige form og mange vinduer minner den om en slipt diamant.

Her arbeider 400 personer i et aktivitetsbasert kontormiljø. Men bygningen rommer også blant annet lunsjrestaurant, treningsstudio, rom for individuell avkobling og verksted for produktutvikling og innovasjon.

Fiskars Groups motto er ”nyskapende design for en ekstraordinær hverdag”. Da det nye hovedkontoret ble planlagt, var det med et mål om at hver dag skal være ekstraordinær for medarbeiderne.

– Vi vil beholde våre dyktige medarbeidere og også lokke nye talenter til bedriften, forteller Jaana Saarenpää, senior project manager i Fiskars Group.

Bærekraftsaspektet var også viktig, og dessuten skulle bygningens interiør speile bedriftskulturen, som preges av transparens og tillit samt en lav grad av hierarki.

Tidligere medarbeiderundersøkelser hadde vist at det fantes en ønske om et arbeidsmiljø uten forstyrrende elementer. Løsningen ble et aktivitetsbasert kontor med tre typer områder: fokusområder der det er stille, interaktive områder der samtaler mellom kolleger er ok, men der telefonsamtaler er bannlyste, samt samarbeidsområder for kreative møter og samarbeidsprosjekter. Det hele kompletteres med mange møterom i ulike størrelser samt små båser for telefonsamtaler.

– Medarbeiderne var med i planleggingen fra begynnelsen av, først i fysiske workshoper og senere under coronapandemien i digitale, forteller Jaana Saarenpää.

– Den transparense og tilliten som kjennetegner bedriftskulturen, speiles i de åpne arealene der ingenting er hemmelig eller gjemt bort, tilføyer hun.

For medarbeidernes helse og trivsel finnes det et treningsstudio og rom for f.eks. yoga. Det finnes også to hvilerom der man kan trekke seg tilbake ved behov for å sove bort hodepine, amme et barn eller be. Videre har medarbeiderne tilgang til en massør,

gratis kaffe fra kaffemaskiner av høy kvalitet samt sykkel- og bilparkering med lademuligheter.


I et stort rom for workshoper og kurs med plass til 50 personer har Fiskars investert i et belysningssystem som imiterer dagslys og som går i takt med vår biologiske klokke.

– Eksponering for dagslys påvirker søvnkvalitet, effektivitet, oppmerksomhet og humør. Kort sagt er dagslyset veldig viktig for helsen, sier Kari Selkälä, vice president for real estate i Fiskars Group.

– Aktivitetene i det aktuelle rommet pågår ofte hele dager og dagslysbelysningen hjelper deltakerne med å holde seg opplagte og føle seg bra, tilføyer han.

**Husets diamantform** gjør også at praktisk talt alle arbeidsplasser ligger ved et vindu. I niende etasje finnes det dessuten en stor terrasse der medarbeiderne kan ta lunsjpausen utendørs på varme sommerdager. Det finnes også et kjøkken. Dit kan man ta med seg sin egen lunsjboks for å oppbevare og varme maten.

Hele 9. etasje er møblert med både møbler fra det gamle hovedkontoret og Artek Second Cycle-produk-



Fiskars Groups hovedkontor i Esbo utenfor Helsingfors.

## Fiskars Groups nye hovedkontor

**Antall etasjer:** 9.

**Areal:** 9 900 kvadratmeter.

**Antall medarbeidere:** Cirka 400.

**Funksjoner:** Resepsjon, lunsjrestaurant, showroom, rom for eventer, konferansesenter, aktivitetsbaserte kontorarealer, treningsstudio, hvilerom, verksted for produktutvikling og innovasjon, kjøkken, terrasse.

**Sted:** Kägeluddens T-banestasjon, Esbo.

**Sertifisering:** Miljøsertifikatet BREEAM Excellent.

**Arkitekter:** SARC Architects.

**Byggherre:** NCC Property Development Oy.

ter – alt i tråd med bedriftens bærekraftstenkning. Hele bygningen er sertifisert fra blant annet et energisynspunkt, og i valget av materialer har man så langt det er mulig satset på naturmaterialer som tre og ull. Renholdet skjer uten giftige kjemikalier og i lunsjrestauranten er målsettingen å minimere matsvinnet til så nær null som mulig.

**På spørsmålet** om pandemien på noen måte har påvirket utformingen av kontoret, blir svaret nei.

– Vi hadde allerede kalkulert med at alle ikke oppholder seg på kontoret samtidig og pandemien påskyndet overgangen fra plassbasert arbeid til avstandsbasert. Vi lærte oss også å lede arbeidet på avstand og i dag arbeider vi hybridbasert. Våre medarbeidere foretrekker å jobbe hjemme fra et par dager i uken og det fungerer utmerket, sier Jaana Saarenpää. ●

# Inspirasjon for mer tilfredse medarbeidere

Coors visjon er å skape Nordens beste arbeidsplasser for våre kunder. Men vi gjør også et stort arbeid med våre egne kontor, med et mål om å skape fremtidens arbeidsplasser for våre medarbeidere. Her får du noen håndfaste tips fra det arbeidet.



## 1 Våg å ikke være bestillbar!

En stor andel rom som ikke kan bestilles av noen, øker generelt romutnyttelsen. Dessuten kan det også øke tilstedeværelsen på kontoret fra medarbeidergrupper som i dag har utfordringer med å planlegge sine kontorbesøk i god tid på forhånd.

## 2 Design med tanke på pauser!

Sørg for å ha områder for å ta pauser – områder som også kan få medarbeiderne til å sjekke ut fra skjermtiden. Det minsker stressnivået og er det beste grunnlaget for å bygge relasjoner med kollegene. Området kan se ut litt som et rolig torg i en livlig by – et fristed med ro og natur, eller hvorfor ikke som et bibliotek eller en aviskafé?

## 3 Gå utenfor kontorets vegger!

Opplevelsen og viljen til arbeid fra kontoret påvirkes ofte av faktorer i kontorets direkte nærrområde. To eksempler som kan forbedre opplevelsen, er planlagte ruter for "walk & talks" og utearbeidsplasser som for mange innebærer et energigivende miljøskifte og en mulighet til verdifull mosjon i løpet av arbeidsdagen.

## 4 Tenk: "Standard is king!"

Ha en enhetlig standard for tilkobling til skjermer og enheter i samtlige møterom. Du vil ikke at de ansatte skal bruke unødig tid og energi på å finne ut hvordan de skal koble seg til møtet. Velg en standard som er både enkel og intuitiv.

## 5 Bygg inn fleksibilitet!

Fremtiden er foranderlig og vi har ennå ikke sett alle behov komme opp til overflaten. Unngå derfor permanente løsninger – de kan bli kostbare i lengden. Møtepodder som det er mulig å omplassere, kan f.eks. være en ypperlig løsning for å dekke et økt behov for små møterom. Å leie eller lease møbler kan skape god fleksibilitet for fremtiden og det er også bra for miljøet!

# Søker du støtte på din arbeidsplassreise?

Mer inspirerende lesning  
om fremtidens arbeidsliv finner du på  
[coor.se/framtidensarbetsplats](https://coor.se/framtidensarbetsplats)

## Snakk med oss!



**Helle Nøhr**  
Head of Advisory  
Coor Danmark  
[helle.nohr@coor.com](mailto:helle.nohr@coor.com)



**Kajsa Högdahl**  
Head of Advisory  
Coor Sverige  
[kajsa.hogdahl@coor.com](mailto:kajsa.hogdahl@coor.com)



**Oscar Stjernborg**  
(ansvarlig for rapporten)  
Head of Advisory  
Coor Group  
[oscar.stjernborg@coor.com](mailto:oscar.stjernborg@coor.com)



**Trine Hagfors**  
Head of Advisory  
Coor Norge  
[trine.hagfors@coor.com](mailto:trine.hagfors@coor.com)



**Matias Bäckström**  
Head of Advisory  
Coor Finland  
[matias.backstrom@coor.com](mailto:matias.backstrom@coor.com)