

Eirik Bakland

## Konsepter for organisering av eiendomsmeglerkontorer

En eksplorativ undersøkelse av ulike konsepter for fysisk organisering, relokalisering eller samlokalisering av et eller flere eiendomsmeglerkontorer.

Masteroppgave i Eiendomsutvikling og -forvaltning

Veileder: Reidar Gjersvik

Juni 2022



Eirik Bakland

# Konsepter for organisering av eiendomsmeglerkontorer

En eksplorativ undersøkelse av ulike konsepter for fysisk organisering, relokalisering eller samlokalisering av et eller flere eiendomsmeglerkontorer.

Masteroppgave i Eiendomsutvikling og -forvaltning  
Veileder: Reidar Gjersvik  
Juni 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for arkitektur og design  
Institutt for arkitektur og planlegging



Kunnskap for en bedre verden







## Sammendrag

Denne oppgaven har hatt som formål å undersøke hvordan et eiendomsmeglerkontor eller et eiendomsmeglerselskap fysisk kan organisere seg. I en bransje og et marked som stadig er i endring og utvikling, var det derfor ønskelig å se på hvordan kontorene i dag er utformet og hvilke ulike konsepter som kan benyttes. Det har videre vært et søkelys på å undersøke hvordan pandemien (COVID-19) har påvirket arbeidshverdagen blant eiendomsmeglere, bruk av hjemmekontor og arealbehovet i den forbindelse. Pandemien har for mange bedrifter også fremskyndet digitale prosesser og metoder å jobbe på, i tillegg til at arena for kundekontakt har endret seg. Spørsmålet blir derfor hvordan man skal imøtekommende denne endringen på en best mulig måte.

For å belyse dette temaet har følgende problemstillingen blitt valgt:

*Hvordan kan et eiendomsmeglerkontor eller eiendomsmeglerselskap fysisk organisere seg på en best mulig måte?*

For å besvare problemstillingen, har det både blitt benyttet en kvalitativ og kvantitativ tilnærming. Det ble gjennomført en spørreundersøkelse, der 53 eiendomsmeglere deltok. Det ble i tillegg gjennomført intervju med tre aktører innenfor bransjen, som alle i løpet av de to siste året har byttet kontor og gjennomført større organisatoriske endringer. Disse tre aktørene har også valgt ulike konsepter, som har vært nyttig for å belyse ulike metoder et kontor kan organiseres. Sentralt i denne prosessen har vært en vurdering av dagens situasjon og kvaliteter ved dagens kontor, som har blitt sammenliknet med en ønsket situasjon blant deltakerne. Dette har blitt brukt til å danne et grunnlag for ulike konsepter og metoder kontoret kan organiseres. Alle deltakerne har også arbeidet på et kontor lokalisert innenfor Oslo kommune. Formålet med dette var å få sammenliknbare funn fra både spørreundersøkelsen og intervjuene, ettersom alle har hatt de samme (kommunale) restriksjonene med blant annet påbud om hjemmekontor.

Funnene i undersøkelsene viser at generelt så er dette en bransje der de ansatte trives godt. Allikevel ser vi at det er enkelte kvaliteter ved kontoret som har blitt vurdert lavt og hvor det er områder for forbedring. Vi ser fra resultatene at både støy og inneklima er faktorer som har blitt vurdert dårlig. Videre ser vi også at omtrent halvparten av respondentene syntes det var få stillerom ved dagens kontor, som kan ha en sammenheng med vurderingene av støy og inneklima. De fleste eiendomsmeglere sitter i dag i et helt eller stort sett åpent landskap, men det er en tydelig tendens til at de ansatte ønsker å bevege seg mot en mer lukket løsning.

Før pandemien var bruk av hjemmekontor ikke særlig utbredt, men var noe de aller fleste måtte begynne å bruke med de restriksjonene som kom. Det har vært varierende erfaringer, men vi ser at etter pandemien at de aller fleste ønsker å benytte hjemmekontor. Hovedvekten her ønsker å benytte hjemmekontor 1-2 dager uken, og enkelte ønsker også 3-4 dager. Fra andre undersøkelser som har blitt gjennomført, ser vi generelt at hjemmekontoret er noe som er ønskelig å videreføre. Dersom en arbeidsgiver ønsker å imøtekommende disse ønskene og fremstå som en attraktiv arbeidsgiver, kan det derfor være hensikmessig å tilrettelegge for bruk av hjemmekontor. Det skal nevnes i denne sammenheng at det også en stor andel ønsker kun å benytte kontoret som arbeidsplass og vi ser også en tendens blant ledere, at det er ønskelig at de ansatte kommer på kontoret.

## Abstract

The purpose of this thesis was to investigate how a real estate agency or a real estate company physically organizes itself. In an industry and a market that is constantly changing, it was therefore desirable to look at how offices are designed today and what different concepts can be used. There has also been a focus on investigating how the pandemic (COVID-19) has affected work among real estate agents, the use of home offices and the need for space on the basis of this. For many companies, the pandemic has also accelerated digital processes and methods of working, in addition to which the arena for customer contact has changed. The question therefore becomes how to accommodate this change in the best possible way.

To shed light on this topic, the following issue has been chosen:

*How can a real estate agency or real estate company physically organize itself in the best possible way?*

To answer the problem, both a qualitative and a quantitative approach have been used. A survey was conducted, in which 53 real estate agents participated. In addition, interviews were conducted with three players in the industry, all of whom have changed offices during the past two years and made major organizational changes. These three actors have also chosen different concepts, which have been useful for illuminating different methods an office can be organized. Central to this process has been an assessment of the current situation and qualities of the current office, which has been compared with a desired situation among the participants. This has been used to form a basis for various concepts and methods the office can organize. All participants have also worked in an office located within Oslo municipality. The purpose of this was to obtain comparable findings from both the survey and the interviews, as everyone has had the same (municipal) restrictions with, among other things, an order for a home office. The findings of the surveys show that in general this is an industry where employees thrive well. Nevertheless, we see that there are some qualities of the office that have been assessed low and where there are areas for improvement. We see from the results that both noise and indoor climate are factors that have been assessed poorly. Furthermore, we also see that about half of the respondents thought there were few quiet rooms at the current office, which may be related to the assessments of noise and indoor climate. Most real estate agents today work in a completely or largely open landscape, but there is a clear tendency for employees to want to move towards a more closed solution.

Before the pandemic, the use of remote work was not very widespread, but was something most people had to start using with the restrictions that came. There have been varying experiences, but we see that after the pandemic that most people want to use remote work moving forward. The main emphasis here is on using remote work 1-2 days a week, and some also want 3-4 days. From other surveys that have been conducted, we generally see that the remote work is something that is desirable to continue. If an employer wishes to meet these wishes and appear as an attractive employer, it may therefore be appropriate to arrange for the use of remote work. It should be mentioned in this context that a large proportion also want to use the office only as a workplace and we also see a trend among managers that it is desirable for employees to come to the office.



## Forord

Etter tre lærerrike og samtidig krevende år, er det en underlig følelse og skrive de avsluttende ordene for denne oppgaven. Det føles som en liten evighet siden første turen til Trondheim ble unnagjort og første samling stod for tur. Årene har allikevel gått fort og plutselig stod man ved veis ende.

Først og fremst vil jeg takke klassen i sin helhet. Fra en som fortsatt er relativt fersk innenfor dette fagfeltet, har det vært veldig nyttig å ta lærdom fra sine klassekamerater i form av oppgaver, gruppearbeid, diskusjoner og i forelesninger. Foruten det faglige har det også vært mange gode sosiale stunder og minner, til tross for pandemien satte sine begrensninger. Dette kullet har vært en flott gjeng og jeg ønsker alle til lykke videre med sine karrierer.

Videre ønsker jeg å takke NTNU, lærere, foredragsholdere og alle som har bidratt til å levere et godt gjennomført studieprogram. Dette er en utdanning som jeg absolutt kan anbefale for alle som jobber med eller interesser seg for eiendom. Jeg ønsker også å rette en stor takk til min veileder Reidar Gjersvik, som har gitt gode råd og forslag underveis i oppgaven.

Takk til alle som har deltatt på spørreundersøkelsen, og spesielt takk de som stilte til intervjuene i forbindelse med oppgaven. Til slutt ønsker også å rette en takk til venner og kollegaer som har hjulpet til underveis.

For de som leser denne oppgaven, håper jeg de de kommende sidene er interessante og nyttige. Uavhengig av hvilken bransje leseren jobber innenfor, håper jeg noe av temaene som blir belyst i denne oppgaven også kan være relevant. Blant aktører innenfor eiendomsmegling håper jeg oppgaven kan være nyttig, og at den kan vise ulike konsepter og måter kontoret kan utformes og hva man burde hensynta i fremtiden.

Oslo, 22.06.2022



Eirik Bakland

# Innholdsfortegnelse

<b>Figurliste</b> .....	8
<b>Tabelliste</b> .....	9
<b>1. Innledning</b> .....	11
1.1. Bakgrunn for oppgaven.....	11
1.2. Formålet med oppgaven.....	13
1.3. Problemstilling.....	13
1.4. Avgrensninger.....	14
<b>2. Teoretisk rammeverk</b> .....	14
2.1. Kontor.....	14
2.1.1. Taylorisme.....	15
2.1.2. <i>Bürolandschaft</i> .....	15
2.1.3. Action office and cubicle.....	15
2.1.4. Moderne kontorløsninger.....	16
2.2. Ulike kontorløsninger.....	16
2.3. Ulike konsepter for organisering.....	17
2.3.1. Tradisjonelle kontor.....	18
2.3.2. Hjemmekontor og fjernarbeid (remote work) .....	18
2.3.3. Hybride kontorløsninger.....	19
2.3.4. Samlokalisering.....	20
2.4. Kontorlokalisering og leiepriser.....	22
2.5. Arbeidsmiljø.....	25
2.5.1. Psykososiale faktorer.....	26
2.5.2. Arbeidsrelatert stress.....	26
2.5.3. Støy.....	27
2.5.4. Inneklima.....	27
2.5.5. Lys og utsyn.....	28
2.5.6. Arbeidsstasjon.....	29
2.5.7. Arealnormer.....	30
2.5.8. Arbeidstid.....	32
2.6. Brukskvalitet ( <i>Usability</i> ) .....	32
2.7. Organisering og ledelse.....	33
<b>3. Metode</b> .....	35
3.1.1. Kvantitative og kvalitative metoder.....	35
3.1.2. Metodetriangulering.....	35
3.1.3. Validitet og reliabilitet.....	35
3.1.4. Generalisering.....	36
3.2. Ulike metoder.....	36
3.2.1. Dybdeintervju.....	36
3.2.2. Strukturerte og semistrukturerte intervjuer.....	36
3.2.3. Spørreundersøkelser.....	36
3.2.4. Case-studie.....	37
3.3. Valg av metode.....	37
3.4. Forskningsdesign.....	38
3.5. Utvalgsriterier.....	38
3.6. Intervjuguide.....	39
3.7. Forskerens etiske og juridiske ansvar.....	39
<b>4. Beskrivelse av case</b> .....	40

4.1. Oversikt over casene.....	40
4.2. Case A.....	41
4.3. Case B.....	41
4.4. Case C.....	41
4.5. Likhet og ulikheter.....	41
<b>5. Resultater og funn.....</b>	<b>43</b>
5.1. Resultater og funn fra spørreundersøkelse.....	43
5.1.1. Informasjon om respondentene .....	43
5.1.2. Dagens kontor og arbeidsplass.....	44
5.1.3. Vurdering av kontoret.....	47
5.1.4. Arbeidsvaner.....	53
5.1.5. Bruk av hjemmekontor før, under og etter COVID-19.....	54
5.1.6. Fordeler og ulemper med hjemmekontor og fjernkontor.....	56
5.2. Resultater og funn fra intervju.....	59
5.2.1. Kvaliteter ved kontoret.....	59
5.2.2. Faktorer ved valg av ny organisering.....	64
<b>6. Drøfting.....</b>	<b>67</b>
6.1. Dagens eiendomsmeglerkontor.....	67
6.1.1. Utforming og plassering.....	67
6.1.2. Arbeidsmiljø.....	68
6.1.3. Arbeidsvaner.....	69
6.2. Påvirkning av COVID-19, digitalisering og bruk av hjemmekontor.....	70
6.3. Ønsket organisering.....	73
6.4. Relokalisering og/eller samlokalisering.....	75
6.5. Forslag til konsepter og utforming av eiendomsmeglerkontorer.....	76
6.5.1. Inneklima.....	76
6.5.2. Møterom og stillerom.....	76
6.5.3. Etablering av soner.....	77
6.5.4. Kontorløsning.....	77
6.5.5. Lokalisering.....	78
6.5.6. Bruk av hjemmekontor.....	78
6.5.7. Ulike konsepter.....	79
6.5.8. Gjennomføring av relokalisering og/eller samlokalisering.....	82
<b>7. Konklusjon .....</b>	<b>83</b>
<b>8. Svakheter og begrensninger over egen forskning .....</b>	<b>85</b>
8.1. Svakheter ved spørreundersøkelsen.....	85
8.2. Svakheter ved intervjuet.....	85
8.3. Begrensninger.....	86
<b>9. Referanser.....</b>	<b>87</b>
<b>10. Vedlegg.....</b>	<b>92</b>
10.1. Vedlegg 1: Intervjuguide.....	92
10.2. Vedlegg 2: Spørreundersøkelse.....	95
10.3. Vedlegg 3: Samtykke for deltakelse .....	102
10.4. Vedlegg 4: Mail med forespørsel om å delta i spørreundersøkelse...	105
10.5. Vedlegg 5: Meldeskjema NSD.....	106

## Figurliste

<i>Figur 1: Ønsket utforming av kontoret</i> .....	17
<i>Figur 2: Fordeler med fjernarbeid</i> .....	18
<i>Figur 3: Ulemper med fjernarbeid</i> .....	19
<i>Figur 4: Ønsket mengde hjemmekontor</i> .....	20
<i>Figur 5: Allen-kurven</i> .....	22
<i>Figur 6: Snittleien i Oslo pr. kvm. pr. år</i> .....	24
<i>Figur 7: Oversikt over driftskostnader/felleskostnader for 2020</i> .....	25
<i>Figur 8: Arealnorm (Statsbygg, 2019)</i> .....	30
<i>Figur 9: Alder på respondentene</i> .....	43
<i>Figur 10: Respondenter fordelt på kjønn</i> .....	44
<i>Figur 11: Dagens kontor og arbeidsplass</i> .....	44
<i>Figur 12: Lokalisering av kontoret</i> .....	45
<i>Figur 13: Utforming av kontoret</i> .....	45
<i>Figur 14: Ideell utforming av kontoret</i> .....	46
<i>Figur 15: Fast arbeidsstasjon på arbeidsplassen</i> .....	46
<i>Figur 16: Alder på bygget til kontoret</i> .....	47
<i>Figur 17: År siden kontorlokalet har blitt renoverert eller pusset opp</i> .....	47
<i>Figur 18: Vurdering av størrelsen til kontoret</i> .....	48
<i>Figur 19: Vurdering om kontoret har nok møterom og/eller stillerom</i> .....	48
<i>Figur 20: Vurdering av kvaliteter ved kontoret</i> .....	52
<i>Figur 21: Hvor stor andel av arbeidet utføres utenfor kontoret</i> .....	53
<i>Figur 22: Hvor stor andel av arbeidet behøver konsentrasjon og arbeidsro</i> .....	53
<i>Figur 23: Bruk av hjemmekontor før COVID-19</i> .....	54
<i>Figur 24: Bruk av hjemmekontor under COVID-19</i> .....	54
<i>Figur 25: Bruk av hjemmekontor etter COVID-19</i> .....	55
<i>Figur 26: Ønsket bruk av hjemmekontor</i> .....	55
<i>Figur 27: Endret bruk av hjemmekontor basert på erfaringer fra COVID-19</i> .....	56
<i>Figur 28: Om arbeidsgiver har tilrettelagt for hjemmekontor</i> .....	56
<i>Figur 29: Fordeler med bruk av hjemmekontor</i> .....	57
<i>Figur 30: Ulemper med bruk av hjemmekontor</i> .....	57
<i>Figur 31: Ulemper med hjemmekontor sammenliknet med ønsket bruk av hjemmekontor</i> .....	58
<i>Figur 32: Case A – Kvaliteter ved kontoret</i> .....	59
<i>Figur 33: Case B – Kvaliteter ved kontoret</i> .....	60
<i>Figur 34: Case C – Kvaliteter ved kontoret (på en skala fra 1 -5)</i> .....	61
<i>Figur 35: Faktorer ved valg av ny organisering</i> .....	64

## Tabelliste

<i>Tabell 1: Oversikt over casene</i> .....	40
<i>Tabell 2: Likheter og forskjeller ved case A, B og C</i> .....	42
<i>Tabell 3: Kvaliteter ved kontoret på en skala fra 1-5 (alle deltakere)</i> .....	49
<i>Tabell 4: Vurdering av kontoret på fordelt på kjønn og alder</i> .....	50
<i>Tabell 5: Vurdering av kontoret fordelt på antall ansatte, størrelse på kontoret, møterom og alder på bygget</i> .....	50
<i>Tabell 6: Kvaliteter ved kontoret fordelt på kontorløsning og ønsket bruk av hjemmekontor</i> .....	51
<i>Tabell 7: Score før og etter relokalisering/samløkalisering</i> .....	62
<i>Tabell 8: Vurdering av forrige organisering</i> .....	62
<i>Tabell 9: Vurdering av ny organisering</i> .....	63
<i>Tabell 10: Eksterne faktorer som påvirket valg av organisering</i> .....	65
<i>Tabell 11: Vurdering av konsept og gjennomføring av relokalisering/samløkalisering</i> .....	66
<i>Tabell 12: Ønsket bruk av hjemmekontor</i> .....	70



## 1. Innledning

Forfatteren av denne oppgaven gjennomførte høsten 2020 en prosjektoppgave i faget *strategisk arealforvaltning*, som så nærmere på arealutnyttelsen av et enkelt eiendomsmeglerkontor i Oslo. Det ble i denne oppgaven gjennomført en gåtur, gruppeintervju og workshop med noen av de ansatte på kontoret. Formålet med dette var å undersøke hvordan brukskvaliteten ble oppfattet av de ansatte og hvordan det fysiske kontoret påvirket faktorer som effektivitet, trivsel og tilhørighet. Som et verktøy for å undersøke dette temaet, ble det benyttet *USE-tool*, som er et verktøy for å systematisk kartlegge dataene som innhentes. Etter gjennomført gåtur, gruppeintervju og workshop, viste funnene fra denne oppgaven at det var flere aspekter med selve kontoret som påvirket de ansatte negativt. Et av de viktigste momentene blant de ansatte var støy og bråk på arbeidsplassen, som påvirket både trivsel og effektivitet. Erfaringene og funnene fra denne oppgaven var interessante og er noe forfatteren ønsker å undersøke grundigere i en mastergradsoppgave og i en større skala. Prosjektoppgaven tok som nevnt kun for seg et eiendomsmeglerkontor, men det er i masteroppgaven tiltenkt å se nærmere på ulike kontorer og konsepter for hvordan et eiendomsmeglerkontor kan organisere seg i tillegg.

I det neste delkapittelet skal vi se nærmere på hva et typisk eiendomsmeglerkontor er og hvordan dette tradisjonelt er organisert. Vi skal også se nærmere på hvordan bransjen er og hvilke arbeidsoppgaver som er vanlige for den «typiske» eiendomsmegler, for å gi et inntrykk innblikk i arbeidshverdagen og hvordan arbeidsplassen burde tilpasses deretter. Forfatteren av oppgaven jobber innenfor eiendomsbransjen og med tilknytning til et eiendomsmeglerkontor, men jobber ikke som eiendomsmegler.

### 1.1. Bakgrunn for oppgaven

Eiendomsmeglerbransjen består av i dag av cirka 6.000-7.000 eiendomsmeglere fordelt på 1.150 ulike kontorer ved utgangen av 2020 (Finanstilsynet, 2021). Ved utgangen av 2020 er det 4.661 eiendomsmeglere som har konsesjon fra finanstilsynet til å jobbe med eiendom. Det finnes ikke noen konkrete tall, men i tillegg til disse er det også et antall *eiendomsmeglerfullmektige* som bringer det totale antallet til omtrent 6.000 – 7.000. Det skal også nevnes at det finnes i tillegg advokater, som arbeider med eiendom innenfor egen praksis. Foruten dette finnes det også flere ulike stillinger innenfor eiendom, som for eksempel utleie, forvaltning, salg/utleie av næringseiendom, salg av landbrukseiendom, salg og utleie av fritidseiendom, etc. Denne oppgaven vil i all hovedsak gjelde kontorer innenfor salg av fast eiendom, men det kan også være naturlig at funnene i denne oppgaven kan angå andre typer bransjer og ulike former for kontorvirksomhet.

På generell basis er et eiendomsmeglerkontor er en arbeidsplass som består av ansatte med en variert hverdag med ulike arbeidsoppgaver. Hovedsakelig er arbeidsoppgavene på kontoret knyttet til kjøp og salg av eiendom, som innebærer blant annet telefonsamtaler, epost-utveksling, kundemøter, kontraktsmøter, dokumentbehandling, utarbeidelse av salgsoppgaver (prospekt), samt andre interne møter og kurs. Mesteparten av arbeidet som utføres gjøres individuelt og er hovedsakelig honorert med provisjon, men det er også noe internt samarbeid, oppfølging, opplæring og erfaringsutveksling på tvers av de ansatte på kontoret eller med resten av kjeden/selskapet.

De aller fleste eiendomsmeglere sitter i dag i enten åpne eller delvis åpne kontorlandskap, der det sjeldent benyttes tradisjonelle celle-kontorer, selv om dette også forekommer. I tillegg til landskapene er det som oftest også 1-2 møterom/grupperom (avhengig av størrelsen på kontoret og antall ansatte), som egner seg godt til kundemøter (som for eksempel kontraktsmøter) eller

andre interne møter blant de ansatte. De minste kontorene kan ha så få som kun 1-2 ansatte og de største kontorene kan ha 15-20 ansatte. Et gjennomsnittlig kontor har omtrent 5-7 ansatte. Det finnes ikke noe eksakt oversikt eller forskning over dette, da tallene er basert på forfatterens erfaringer og oversikt over ulike kontorer/foretak på hjemmesiden til den enkelte aktør. Som et eksempel har Eiendomsmegler Krogsveen cirka 300 eiendomsmeglere fordelt på 54 kontorer, basert på tall fra deres hjemmeside (Krogsveen.no, 2022).

Det skal også nevnes at det finnes noen aktører i bransjen som i senere tid har samlokalisert flere kontorer under et tak. Et eksempel på dette er eiendomsmeglerkjeden Sem & Johnsen, som fra 01.03.2022 samlokaliserte alle kontorene i tillegg til kjedens administrasjon. I praksis betyr dette at eiendomsmeglere deler felles kontor og funksjoner, som med andre ord er til stor forskjell fra det er som er standard for øvrige kontorer nevnt ovenfor. Sem & Johnsen skriver på sin hjemmeside at mye av bakgrunnen for denne strategien, kommer av at mange av arbeidsoppgavene og markeds plassene har blitt digitale, som gjør at det er mindre behov for å ha lokale kontorer nærme kunden. Det vises også til at samlokaliseringen vil bidra til økt kompetanse og det vil også forenkle en del av de administrative oppgavene.

Denne samlokaliseringen og eksemplet vil være sentralt senere i oppgaven, hvor vi skal benytte dette som et av casene. Et annet eksempel vi skal se nærmere på er Eiendomsmegler Krogsveen avdeling Hasle, som byttet til nytt lokale høsten 2021. Det nye lokalet befinner seg i et nytt og moderne kontorbygg i 13. etg. I likhet med bakgrunnen for samlokaliseringen til Sem & Johnsen, er også en del av denne relokaliseringen knyttet til et endret kundearene. Administrerende direktør I Krogsveen Stian Kløfta, uttalte følgende i en pressemelding fra NCC:

*«Det er ikke lenger sånn at kunder kommer tilfeldig innom et meglerkontor og at vindustillinger med boliger er avgjørende. Det gjøres alltid avtaler med kunder på forhånd, og markedsføringen er målrettet og oppsøkende – enten med kunder fra vårt boligsøkerregister eller ved digital markedsføring» (NCC, 2021).*

Videre kan det nevnes at eiendomsmeglerbransjen er en bransje med høy «gjennomtrekk», der det er ofte vanlig at eiendomsmeglere bytter arbeidsplass underveis i karrieren. Ofte kan det være økonomiske incentiver bak dette, som for eksempel tilbud om høyere lønn, bedre stilling eller andre økonomiske fordeler. I en undersøkelse gjennomført av NEF i samarbeid med to mastergradsstudenter fra NMBU, svarte 4 av 10 respondenter at de hadde vurdert å bytte bransje i løpet av det siste året. Dette var også en høyere tendens for dette blant de som hadde kortere erfaring fra bransjen. Selv om hver endring vil være unik i seg selv, vil det allikevel i de fleste tilfeller være flere ulike faktorer som spiller inn og påvirker utfallet. Denne oppgaven vil derfor se nærmere på hvordan valg av konsept og utformingen av det fysiske kontoret påvirker og kan være en bidragsgivende faktor til denne trenden, eller i motsatt tilfelle avvise den.

Det har det også tradisjonelt vært et høyt søkelys på å plassere kontorene på sentrale lokasjoner og være synlig for kunden. De fleste kontorer i dag er plassert på gateplan, eller for eksempel inne på et kjøpesenter. Tidligere var det mer normalt at kundene besøkte de lokale kontorene fysisk, både for salg og kjøp av bolig. I dag har mange av prosessene blitt digitalisert, og spesielt markedsmarkedsplasser finnes i dag digitalt. Eksempler på dette er finn.no eller annonser på sosiale medier, hvor de fleste som er interesserte i å kjøpe bolig benytter. Fra disse kanalene har kundene mulighet til å se annonser, laste ned prospekt og melde seg på visning digitalt. De ulike foretakene og tjenestene som finnes er også i dag er kort fortalt lettere og finne frem for kunden, enn det var for eksempel for 20 år siden. For de ulike foretakene og kontorene burde det derfor stilles spørsmål om hvordan arealene burde utnyttes på en mest mulig effektiv måte.



Det vil naturligvis være høyere kostnader ved å ha et kontor som har en sentral beliggenhet og utadrettet mot kunden, enn et mindre sentralt kontor lenger unna fra kunden. Dette gitt at kontorene er tilsvarende like.

Et foretak eller kontor kan med andre ord redusere kostnader ved å ha en mindre sentral beliggenhet, eller rokere ressursene på andre måter. Eksempelvis kan et kontor som har en mindre sentral beliggenhet ha en høyere standard, mer plass, flere funksjoner eller andre positive goder. Denne oppgaven vil også se på hvordan eksisterende kontorer og bygg kan forbedres, men det burde også ses i lys av alternative løsninger, som for eksempel samlokalisering eller relokalisering.

Etter at koronaviruset (COVID-19) kom til Norge i mars 2020, var det mange arbeidsplasser som drev med tradisjonell kontorvirksomhet, som måtte innføre hjemmekontor på en regelmessig basis. Dette gjald da også flere eiendomsmeglere og eiendomsmeglerkontorer, spesielt i Oslo og Viken. Hjemmekontoret har for mange fungert bra, der de har gitt effektive og fleksible arbeidsplass-løsninger. Blant annet utalte Telenor sin konsernsjef Sigve Brekke seg til E24 i juni 2020 at han trodde at nær halvparten av arbeidstiden blant Telenor sine ansatte ville foregå utenfor kontoret i 2021/2022 (E24, 2020). For eiendomsmeglerbransjen vil også muligheten for hjemmekontor påvirke fremtidens eiendomsmeglerkontor og det totale arealbehovet. Et praktisk eksempel på dette er nevnt tidligere, ved strategien og samlokaliseringen til Sem & Johnson.

## 1.2. Formålet med oppgaven

Formålet med denne oppgaven er å se nærmere på ulike konsepter ved valg av eiendomsmeglerkontorer og ulike strategiske valg et kontor eller kjede kan foreta seg. Sentralt her vil være lokalisering, utforming, digitalisering, standard og andre faktorer som kan påvirke arbeidsplassen både positivt og negativt. For å besvare dette, vil denne oppgaven ta for seg tre forskjellige konsepter for hvordan et eiendomsmeglerkontor kan organisere seg. Hensikten med dette er for å sammenlikne likheter og ulikheter, og for å identifisere aktuelle trender. Dersom det viser seg at det er likhetstrekk for hvordan ulike faktorer påvirker de ansatte, vil dette være nyttig kunnskap for hvordan en bedrift kan organisere seg på en mest hensiktsmessig måte for fremtiden. I tillegg vil det også gjennomføres en spørreundersøkelse, hvor hensikten er å kartlegge ulike brukervaner, holdninger og vurderinger av nåværende arbeidsplass. Dette vil også bidra til å gi en innsikt i hvordan kontorene i dag er utformet, og eventuelt hva som oppleves som positivt eller negativt. Et annet fokus vil også være bruk av hjemmekontor og pandemien sin påvirkning.

## 1.3. Problemstilling

Problemstillingen som er valgt for oppgaven er følgende:

*Hvordan kan et eiendomsmeglerkontor eller eiendomsmeglerselskap fysisk organisere seg på en best mulig måte?*

For å belyse denne problemstillingen er det også valgt følgende forskningsspørsmål:

- *Hvordan er dagens eiendomsmeglerkontor utformet?*
- *Hvilke faktorer og kvaliteter er viktig ved utforming av et eiendomsmeglerkontor, og hvilke konsepter kan benyttes ved valg om organisering?*

- *Hvordan har COVID-19 og bruk av hjemmekontor endret arbeidsvaner og arealbehov?*

#### **1.4. Avgrensninger**

Denne masteroppgaven vil se nærmere på tre ulike konsepter for valg og organisering av et eiendomsmeglerkontor. Dette er tre ulike konsepter fra ulike aktører i bransjen. Ettersom det er tiltenkt at skal gjennomføres befaringer og intervjuer, så har de ulike konseptene og casene som er valgt geografisk nærhet til forfatterens arbeidsplass og bosted. Kontorene som er utvalgt har også siden mars 2020 fulgt de samme retningslinjer med oppfordring og tidvis påbud om hjemmekontor, grunnet COVID-19. I tillegg er det også tiltenkt å gjennomføre en spørreundersøkelse, hvor utvalgsriteriene vil være at respondentene arbeider på et kontor lokalisert innenfor Oslo kommune og at de har arbeidet ved samme kontor de siste to årene.

Viktige faktorer her vil være kontorets arealer, planløsning, inneklime, støy, fasiliteter, sosiale soner og andre funksjoner. Oppgaven vil ikke ta for seg detaljene rundt de økonomiske forholdene ved kontorene og konseptene, som kostnader, lønn, omsetning og resultater. Unntaket her er riktignok dersom dette er en del av strategien og valget av konsept blant respondentene. Selv om denne oppgaven kun tar for seg tre kontorer og økter som undersøkes i oppgaven, vil det allikevel tenke seg at funnene og konklusjonen også gjelde andre eiendomsmeglerkontorer – og eventuelt andre liknende bransjer.

## **2. Teoretisk rammeverk**

I dette kapitlet skal vi se nærmere på relevant teori for denne oppgaven. Teoridelen vil innledningsvis se nærmere på hva et kontor er, hvordan dette kan utformes og hvilke løsninger som er vanlig. Vi skal deretter se nærmere på ulike faktorer ved kvaliteter ved kontoret, som kan påvirke de ansatte. Sentralt her vil være både tidligere undersøkelser som er gjennomført på de ulike fagområdene, i tillegg til offentlige krav og/eller anbefalinger. Vi skal videre også se på hvordan leiemarkedet for kontorlokaler i dag er og hvordan pandemien har påvirket dette. Med pandemien skal vi også se på hvordan erfaringer og bruk av hjemmekontor har vært, både nasjonalt og internasjonalt. Ettersom relokalisering og samlokalisering kan være omfattende prosesser for en organisasjon, skal vi også se nærmere på hva dette innebærer fra et ledelsesperspektiv.

### **2.1. Kontor**

Kontor er hovedsakelig et fysisk lokale, der en organisatorisk enhet eller gruppe mennesker som arbeider med administrative oppgaver knyttet til målene til organisasjonen. Et kontor kan både være en bygning, rom eller del av et bygg, der de administrative oppgavene er ofte knyttet til skriving og/eller regning (SNL, 2021).

De første kontorene kan trolig spores tilbake til antikkens Roma, der det var definerte områder hvor offisielt arbeid ble utført. Det var riktignok ikke før 1726, det første moderne kontoret ble bygget. Dette var *The Old Admiralty Office* i London. Dette var et resultat av utvidelsen av det Britiske Imperium, der det var et behov for et bygg for å behandle papirarbeid og møteområder for marinen (K2 Space). I 1729 bygget også *The East India Trading Company* et hovedkontor med tilsvarende funksjoner.

### 2.1.1. Taylorisme

Med den industrielle revolusjonen på slutten av 1700-tallet og begynnelsen av 1800-tallet, økte industrier innenfor blant annet bank, forsikring, handel, kommunikasjon og transport i både størrelse og kompleksitet. Dette førte til økt behov for å ha spesialiserte kontorområder for å behandle bestillinger, regnskap og dokumenter (Rabben, 2019). Dette arbeidet ble hovedsakelig gjort på de private eiendommene, blant de som eide den enkelte industrien. Det var ikke normalt å ha et eget dedikert bygg for dette tidligere (Danielsson, 2010).

Mot slutten av 1800-tallet og begynnelsen av 1900-tallet, ble det utviklet metoder for å planlegge produksjon basert på vitenskapelig arbeidsdeling (Taylorisme). Dette ble introdusert av den amerikanske ingeniøren Frederick Winslow Taylor og utgitt i boken *The principles of Scientific Management* fra 1911. Hovedformålet med dette var effektivisering av masseproduksjon, der alt «tankearbeid» skulle flyttes til ulike planleggingsavdelinger (Mee, 2022). Det var også et fokus på at ledere av arbeidsplassen måtte delta aktivt i med oppfølging, kontrollering og delegering av arbeidet, for å øke effektiviteten. Utformingen var derfor tilpasset slik at alle arbeidsstasjonene var i et åpent rom og var rettet samme vei. Dette gjorde det lett for ledelsen og holde oversikt (SNL, 2019).

Utformingen ovenfor ble raskt populært og mye benyttet utover 1900-tallet. Metoden ble allikevel sterkt kritisert, da den ikke tok hensyn til menneskelige og sosiale faktorer, da fokuset var å maksimere produksjon og effektivitet fra de ansatte (K2 Space). Denne organiseringen førte også til andre problemer senere på 1900-tallet, da kontorene ofte ble kaotiske, ustrukturerte og fullsatte med både ansatte og kontorpulver (Standesk).

### 2.1.2. Bürolandschaft

Med utviklingen av større bygninger og skyskrapere, førte dette til store arbeidsplasser med forskjellige arbeidsfunksjoner ble flyttet under samme tak. De første åpne kontorlandskapene var ikke store, men ble gradvis større etter at ny teknologi og en ny arkitekturstil kalt *Chicago Style* ble introdusert. Denne stilen sammen med innføringen av stålramme ved konstruksjon av bygg, gjorde det mulig å redusere antall bærevegger og bygge mer fleksible kontorløsninger (Danielsson, 2010). Byggene ble deretter en blanding av åpne landskap, kontorer og i noen tilfeller også støttefunksjoner som for eksempel kjøkken.

På 1950-tallet begynte *Bürolandschaft* (tysk for «kontor-landskap»), som var en ny type utforming og organisering av arbeidsplassen. Dette var også inspirert av sosial-demokratisk tenkning, som preget mange land i Nord Europa på denne tiden, med fokus på menneskelig kontakt og involvering (K2 Space). Med denne utformingen ble ulike grupper og ansatte satt sammen, som la til rette for høyere grad av samarbeid og interaksjon. Pultene og stoler var standardisert, med skillevegger og store pottedplanter som skilte de like arbeidsstasjonene. Utformingen kunne se tilfeldig satt sammen og varierte fra bedrift til bedrift, men var satt sammen basert på arbeidsoppgaver og –rutiner. Det var også normalt å ha et uformelt pauserom for de ansatte. *Bürolandschaft* er ofte omtalt som begynnelsen på det moderne kontorutforming (Hedge, 1986).

### 2.1.3. Action office og cubicle

Som en videreutvikling av *Bürolandschaft*, ble det i 1964 introdusert en møbelserie kalt *Action Office*. Denne ble designet av amerikaneren Robert Propst og utgitt av møbelselskapet Herman Miller. Formålet med denne møbelserien var å bruke møbler til å utforme arbeidsplassen (Propst, R. 1986). I motsetning til *Bürolandschaft*, hadde *Action Office* større fokus på den

enkelte ansatte og arbeidsstasjon. Hver arbeidsplass bestod ofte av 3 vegger, som den ansatte individuelt kunne tilpasse og bestemme over. Dette ga også et bedre vern om privatliv og arbeidsro til å utføre arbeidsoppgavene. Denne møbelserien gjorde også lett å tilpasse kontoret ulike arbeidsoppgaver (K2 Space).

Noe av bakgrunnen til *Action Office* var å kunne frihet til de ansatte med personalisering av den enkelte plassen, men etter hvert fant arbeidsgivere ut at de kunne få plass til flere ansatte ved å standardisere og opprette mindre kontoråser (Thalheim, A. 2019). Med økt fokus på kostnadseffektivisering og tilgang på billige og effektive moduler, førte dette igjen til opprettelsen av *Cubicle*. Dette var kontoråser med 3 vegger, som separerte den enkelte kontorarbeidsplass i enda større grad enn *Action Office*. Denne utformingen var populær på 80, 90 og begynnelsen av 2000-tallet og brukes fortsatt av mange organisasjoner enda.

#### **2.1.4. Moderne kontorløsninger**

Frem til 1980 tallet kunne kontorløsningene grovt deles inn i to typer, med cellekontorer og åpne kontorlokaler/kontorlandskap. På 1980-tallet ble det utviklet en bygningstype kalt kombikontoret. Dette bestod ofte av store åpne midtarealer for fellesfunksjoner og med arbeidsplasser med cellekontorer langs fasaden. Kombikontoret ble frem til 1990-tallet hovedtrenden i nye kontorbygg i Norge (Blakstad og Hatling, 2007). 1990-tallet førte med seg nye måter å utvikle kontorlandskapet på, som baserte seg på fokus på team og læring, ny teknologi og behov for areal- og driftseffektivisering. Dette førte til alternative kontorløsninger som ifølge Blakstad og Hatling (2007) var karakterisert av følgende:

- *Større åpenhet.*
- *Aktivitetsbaserte arealer.*
- *Fleksible arbeidsplasser og ingen faste arbeidsplasser.*
- *Arbeid kan utføres på forskjellige steder, hjemme, hos kunder og på reise.*
- *Deling av arbeidsplasser.*
- *Fokus på fellesarealer og møteplasser.*
- *Fokus på å digitalisere informasjon og gjøre den tilgjengelig for alle.*
- *Større fokus på at kontorløsning skal bidra til verdiskapning i bedriften og at virksomheten oppnår sine mål og støtte arbeidet som utføres i arealene på en best mulig måte.*

Blakstad og Hatling (2007) skiver videre at denne bygningstypen stort sett er uendret. Det vil alltid være endringer og tilpasninger, men at hovedstrukturen har vært ganske lik. Siden denne rapporten ble publisert i 2007, har det siden den gang vært enda større fokus på arealeffektivitet, miljøvennlige løsninger, fleksibilitet, aktivitet baserte soner, møteplasser og sosiale soner.

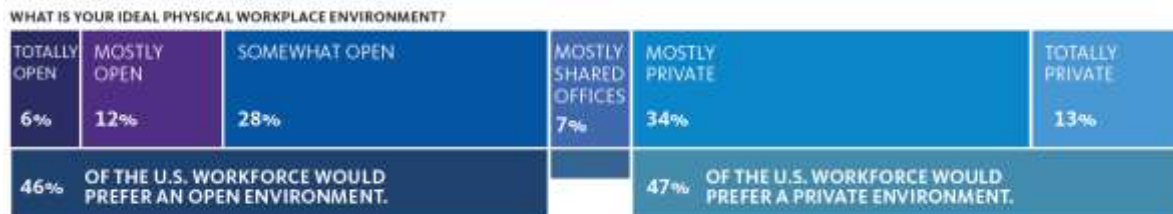
#### **2.2. Ulike kontorløsninger**

Fra virksomhet til virksomhet, så er det ulike arbeidsoppgaver som må gjennomføres. Dette kan for eksempel være selvstendig konsentrasjonsarbeid, gruppearbeid, interne møter, kundemøter eller eksterne møter. Ifølge Blakstad og Hatling (2007) kan hovedsakelig kontorløsninger deles inn følgende kategorier:

- *Cellekontor, en person i ett rom.*
- *Åpent landskap, ulike gruppestørrelser og utforming av landskapet*
- *Gruppekantor, flere personer (2-8) i ett rom.*

Et *kombikontor* som nevnt i forrige delkapittel, kan være en kombinasjon av to eller flere av disse kontortypene. Hvilken kontorløsning som er den mest hensiktsmessige avhenger av virksomheten og hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres. Foruten selve kontorlokalet, er det også forskjellige type møterom, sosiale soner og støttefunksjoner som en virksomhet kan benytte. Ved åpne kontorløsning er det i større grad viktig med støttefunksjoner, som for eksempel tilgang på møterom, utstyr, service og tjenester (Blakstad og Hatling, 2007). Et godt eksempel på en virksomhet som benytter seg av flere av disse løsningene, er Telenor sitt hovedkontor på Fornebu som ble åpnet i 2002. Her er det en kombinasjon av åpent landskap med blant annet fleksible arbeidsplasser, møterom, stille rom og møtesoner. Hensikten med dette er ifølge Jon Fredrik Baksaas (tidligere konsernsjef i Telenor) å ha en arbeidsplass som stimulerer kreativitet, fleksibilitet, kommunikasjon, innovasjon og samarbeid.

I en amerikansk undersøkelse fra 2020 utført av Gensler Research Institute, om hva som er den ideelle fysiske arbeidsplassen, svarte 46% at de ønsket en åpen eller delvis løsning, mens 47% ønsket en lukket eller delvis lukket løsning (privat).



Figur 1: Ønsket utforming av kontoret (Gensler 2020).

### 2.3. Ulike konsepter for organisering

Ovenfor har vi sett nærmere på ulike konsepter for hvordan kontorer tradisjonelt har vært utformet og organisert fysisk, som hovedsakelig har vært basert på type arbeidsoppgaver og arealbehovet knyttet til dette. Ettersom det har vært en enorm utvikling innenfor mobilteknologi, har også dette påvirket måten kontoret har vært organisert og hvordan arbeidsoppgaver har vært uformet. I dag gjør den mobile teknologien det mulig for mange å utføre arbeidet fra nesten hvor som helst. Med mobiler, nettbrett, bærbar PC, digitale møteplasser og skybaserte systemer, gir dette en enorm fleksibilitet for hvor arbeidet utføres (Blakstad, 2015).

I teksten nedenfor skal vi se nærmere på fire ulike konsepter for organisering av arbeidsplassen, med bakgrunn i den teknologiske utviklingen og erfaringer fra pandemien. Tre av de samme kategoriene er også beskrevet av Even Bolstad i HR Norge, i en artikkel for Nettavisen fra 2021. Han omtaler den første kategorien for de som skal være på kontoret, der funksjoner i liten grad lar seg utføre fra hjemmekontor. Den andre kategorien er *hybridarbeideren* som i utgangspunktet har en fysisk arbeidsplass, men i større grad kan ta med seg arbeidet et annet sted. Den siste kategorien er *fjernarbeideren* som jobber på et eksternt arbeidsted (Nettavisen, 2021). Det fjerde konseptet er ikke basert på selve arbeidsoppgavene, men er en annen måte å organisere seg sammen med andre, eller som en kombinasjon av de andre konseptene. Dette konseptet vil være samlokalisering og *co working*. Dette kan både være å samlokalisere et eller flere kontorer innenfor samme selskap, eller det kan også være en samlokalisering av to forskjellige bedrifter.

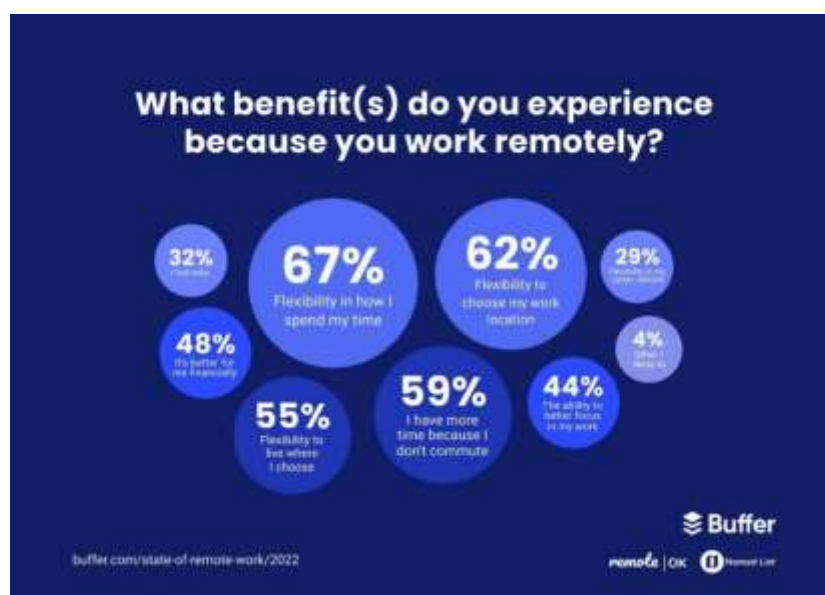
### 2.3.1. Tradisjonelle kontor

Tradisjonelt så har de fleste kontorer vært en arbeidsplass hvor de ansatte fysisk må møte. Som nevnt i innledningen til oppgaven, har dette også vært en tilnærming som gjennom årene også har vært normalt for eiendomsmeglerbransjen. Med restriksjonene og påbud om hjemmekontor, ble det for mange arbeidsgivere og kontorer en ny hverdag som måtte tilpasses med hjemmekontor.

### 2.3.2. Hjemmekontor og fjernarbeid (*remote work*)

I utgangspunktet så er dette to ulike metoder å organisere arbeidet, men allikevel er det flere likheter og kan også tilsynelatende virke tilnærmet likt. *Hjemmekontor* er riktignok utelukkende arbeid som gjennomføres hjemmefra, enten om det er på soverommet, kjøkkenbenken eller et eget dedikert rom. *Fjernarbeid (remote work)* er arbeid som også kan gjennomføres hjemmefra (i likhet med hjemmekontor), men kan i tillegg også utføres andre steder. Dette kan for eksempel være cafeer, flyplassen eller andre steder. I boken *Telework: A new way of working and living* defineres fjernarbeid som «*et fleksibelt arbeidsopplegg der arbeidstakere jobber på steder som er fjernt fra deres hovedkontor, hvor arbeidstakeren ikke har noen personlig kontakt med kolleger, men er i stand til å kommunisere ved hjelp av teknologi* (Di Martino & Wirth, 1990). Selv om det har vært mange organisatoriske og teknologiske endringer siden denne boken ble utgitt i 1990, er fortsatt denne definisjonen er god beskrivelse av hva fjernarbeid innebærer.

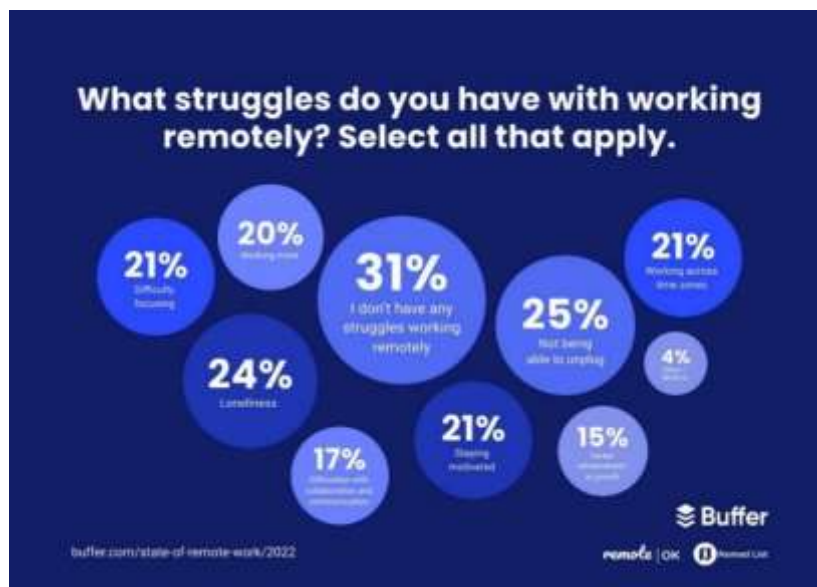
Ved både hjemmekontor og fjernarbeid er det mulig for arbeidstakere å utføre sine arbeidsoppgaver utenfor det som er beskrevet som et tradisjonelt kontor. Spesielt ved fjernarbeid, kan dette i utgangspunktet utføres hvor som helst. Disse mulighetene har både flere fordeler og ulemper ved seg. Blant fordelene som trekkes frem, er det blant annet en større fleksibilitet, redusert reisevei og mindre forstyrrelser. I en undersøkelse utført av programvareapplikasjonen Buffer (2022), så var de to viktigste fordelene med fjernarbeid fleksibel arbeidstid og fleksibel arbeidsplass.



Figur 2: Fordeler med fjernarbeid (2022 State of Remote Work).

I en annen undersøkelse gjennomført i november 2019 og april 2020 blant 1.500 ledere og mellomledere i amerikanske selskaper, svarte respondentene at reisevei, reduserte uviktige møter og forstyrrelser var de mest positive fordelene. 32% svarte også at de opplevde økt produktivitet og 61% at de planlegger mer fjernarbeid i fremtiden (Ozimek, 2021).

Blant ulempene, så trekkes negative innvirkninger på privat- og familieliv. I forskningsrapporten «*Time, Money and Subjective Well-Being*» fra 2018, fremkommer det at mangel på sosiale interaksjoner med kollegaer er avgjørende for både den mentale og fysiske helsen (Mogilner m. fl., 2018). I undersøkelsen fra Buffer (2022), viser figuren under at de negative faktorene er ensomhet, konsentrasjonsvansker, motivasjon og vansker med å koble av arbeidet. Sistnevnte var også den faktoren som fikk høyest svarprosent i samme undersøkelsen fra 2021, hvor 27% svarte at dette var det mest negative med fjernarbeid. I en periode hvor det har vært strenge restriksjoner og begrenset med sosiale alternativer, har det for mange vært vanskelig å koble av. Spesielt har det i enkelte perioder heller ikke vært mulig å tilbringe tid med venner eller familie (Ryfetten, 2021).



Figur 3: Ulemper med fjernarbeid (2022 State of Remote Work).

I Norge har hjemmekontoret vært regulert av hjemmekontorforskriften fra 2002. Etter erfaringene fra pandemien, vil det 1. juli 2022 komme endringer til denne forskriften. Den viktigste endringen her er at de opprinnelige særreglene for arbeidstider oppheves, og at de alminnelige reglene om arbeidstid i arbeidsmiljøloven vil gjelde (Regjeringen.no, 2022). Dette betyr at de samme arbeidstidene skal gjelde ved hjemmekontor og som ved arbeidsplassen. Det vil i tillegg være tydeligere krav til det psykososiale arbeidsmiljøet, og krav til at arbeidsgiver legger til rette for at arbeidsforholdene er forsvarlige.

### 2.3.3. Hybride kontorløsninger

En hybrid kontorløsning vil være en kombinasjon av et tradisjonelt kontor sammen med fleksible løsninger som hjemmekontor eller fjernarbeid.

I en rapport utarbeidet av OsloMet (Oslo Metropolitan University) «Hjemmekontor våren 2021 – Omfang, utvikling og kjennetegn» på oppdrag fra Arbeids- og sosialdepartementet, fremkommer det at 7/10 ønsker å fortsette med hjemmekontor etter pandemien. 30% av respondentene ønsker å jobbe hjemmefra to ganger i uken, 21% ønsker å jobbe hjemmefra en dag i uken og 14% ønsker å jobbe tre-fire dager hjemmefra. I undersøkelsen 2021 *State of Remote Work* fra Buffer, svarte respondentene at 46% av arbeidsgiverne ville permanent tillate fjernarbeid. I den siste undersøkelsen fra 2022, har svarprosenten økt til 72% (Buffer, 2022). Det skal nevnes at respondentene i disse undersøkelsene både består av ansatte som har hatt hjemmekontor eller løsninger med fjernarbeid før pandemien med tilhørende restriksjoner begynte.

Tidligere i oppgaven har vi skrevet om Telenor sin konsernsjef, som i 2020 estimerte at omtrent halvparten av konsernets arbeidstid ville bli utført utenfor kontoret. Telenor har siden den gang sammen med de øvrige ansatte utformet et konsept som de kaller for «SmidigDag». Basert på interne undersøkelser, viste det at over halvparten av de ansatte ønsket å jobbe tre dager eller mer på kontoret og to dager hjemme eller andre steder. Konseptet de har utviklet gir de ansatte og ulike avdelingene frihet til å velge arbeidsted og tidspunkter (Telenor.no, 2022). Foruten Telenor, har også flere større norske bedrifter også uttalt at de kommer til å tilrettelegge for mer fleksible løsninger mellom kontor og hjemme-/fjernkontor. Blant disse er Storebrand, Equinor, DNB, Orkla og Statkraft (Ryfetten, 2021).

I undersøkelsen fra 2020 utført av Gensler Research Institute, svarte 52% av respondentene at de ønsket en hybrid kontorløsning. 28% svarte at de ønsket å jobbe 1-2 dager hjemme og 24% ønsket å jobbe 3-4 dager hjemme. 29% svarte at de kun ønsket å jobbe på kontoret, og 19% ønsket å bare jobbe hjemmefra (Gensler, 2020). I denne undersøkelse ble gjennomført etter omtrent 6 måneder av pandemien, der 2300 ansatte for store amerikanske bedrifter med flere enn 100 ansatte ble spurt.



Figur 4: Ønsket mengde hjemmekontor (Gensler,2020)

Basert på undersøkelsene som er nevnt så langt og andre uttalelser, viser det seg at det et gjennomgående ønske om en hybrid arbeidsplass og en større fleksibel hverdag. I en brukerundersøkelse foretatt av DNB Næringsmegling (2022), svarte også flesteparten at de ønsket å tilby hjemmekontor til de ansatte, for å fremstå som en «attraktiv arbeidsgiver». Årsaken til dette er at dette ofte er et krav fra de ansatte, som tyder på at bruk av hjemmekontor drives i større grad av de ansatte enn selve bedriften (DNB Næringsmegling, 2022).

### 2.3.4. Samlokalisering

I en rapport fra 2016, så har SINTEF definert samlokalisering som en prosess hvor man fysisk samler personer fra ulike avdelinger, institutter, etater, selskaper, organisasjoner eller fagmiljø som tidligere har vært lokalisert ulike steder (SINTEF, 2016). En samlokalisering kan foregå i

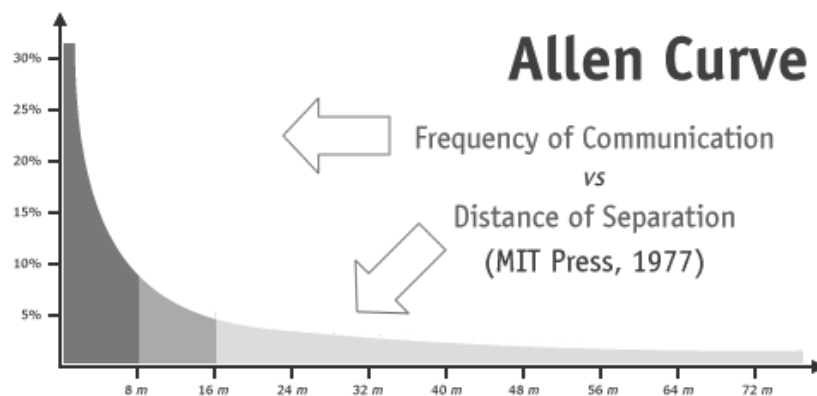


en liten skala ved å flytte personer i samme rom sammen, eller i en større skala der man kan flytte enheter og avdelinger i sammen i for eksempel et eller flere bygg. Dette kan både være en midlertidig løsning for å løse konkrete arbeidsoppgaver, eller det kan være en permanent strategi. Samlokalisering kan ha en rekke fordeler for organisasjonen (SINTEF, 2016):

- *Økt grad av samarbeid og interaksjon.*
- *Øke fagmiljø og ivareta kompetanse.*
- *Kunnskapsdeling og læring.*
- *Innovasjon og produktutvikling.*
- *Effektiv ressursutnyttelse*
- *Fremme organisasjonsutvikling.*
- *Fellestjenester (som for eksempel kantine eller treningsrom).*

SINTEF gjennomførte en undersøkelse i 2015 i et større norsk finanskonsern, som viste at innføring av integrerte kontorkonsept og samlokalisering hadde flere positive effekter. Samlokaliseringen ga en større fleksibilitet og bedre kommunikasjon mellom de ulike forretningsområdene, samtidig som at det ble inndelt ulike soner for kundekontakt og møteromsavdeling. De ansatte mente kundene var mer fornøyde, ventetiden ble redusert, møter ble gjennomført mer effektivt og ledere ble oppfattet som mer tilgjengelige. Innenfor bygg- og anleggsbransjen har det også blitt gjennomført flere prosjekter med midlertidig samlokalisering. Bråthen og Moland (Fafo-rapport, 2015) skriver at det ble kortere kommunikasjonslinjer og bedre muligheter til å avklare beslutninger raskere. I en studie fra 2012 (Svendsen og Vegerstøl), ble det i et prøveprosjekt med samlokalisering mellom de prosjekterende aktørene, påvist flere positive effekter. Blant disse var at samlokaliseringen bidro til økt tverrfaglig forståelse og bedre kommunikasjons- og beslutningsprosesser.

Selv om det ovenfor er nevnt at samlokalisering bedrer kommunikasjonen, finnes det også forskning som tyder på samlokalisering alene ikke er godt nok virkemiddel (Letaifa og Rebau, 2013). De ansatte behøver i tillegg også møteplasser (Kabo m. fl., 2014), sosial nærhet (Letaifa og Rebau, 2013) og arenaer for tverrfaglig samarbeid (Blakstad m. fl., 2014) Det er allikevel forskning som støtter at graden av kommunikasjon øker, dersom avstanden mellom de ansatte reduseres. Dette kan være relevant for bedrifter som ønsker å øke kommunikasjon og samarbeid. I en undersøkelse gjennomført av den amerikanske professoren Thomas J. Allen i 1977, så han på hvordan avstanden mellom en gruppe ingeniører påvirket graden av kommunikasjon. Denne undersøkelsen viser at det er en eksponentiell reduksjon i frekvensen, dersom avstanden øker. Dette ser vi på grafen under (figur 5), som viser en markant nedgang i frekvensen dersom avstanden mellom de ansatte er så lite som syv meter. Denne undersøkelsen viser at fysisk nærhet er viktig for kommunikasjon (Blakstad m. fl., 2014) og hvor stor sannsynligheten for kommunikasjon mellom kollegaer påvirkes (SINTEF, 2016).



Figur 5: Allen-Kurven (1977).

Dette prinsippet har vært bredt utbredt blant arkitekten og utforming av flere prestisjefulle kontorbygg, men det skal også nevnes at det mye har endret seg siden undersøkelsen ble gjennomført i 1977 og at mange arbeids- og kommunikasjonsvaner har endret seg siden den gang (SINTEF, 2016).

I denne oppgaven vil vi benytte definisjonen samlokalisering i de tilfeller et eller flere eiendomsmeglerkontorer innenfor samme organisasjon slår seg sammen, selv om det også er flere ulike varianter av samlokalisering. Tradisjonelt så har ofte banker og eiendomsmeglerforetak vært samlokalisert, for å kunne tilby både bank- og eiendomsmeglertjenester på samme sted. En fordel med dette er å effektivisere driften av kontoret, med for eksempel fellestjenester som delte resepsjon, renhold- eller vaktmestertjenester (Finanstilsynet, 2017). I flere tilfeller har også bankene vært eier av eiendomsmeglerforetaket eller har et nært samarbeid. Eksempler på dette blant de større aktørene er DNB som eier DNB eiendomsmegling og Nordea som eier Privatmegleren. I et rundskriv fra Finanstilsynet (2017) står at det ikke er til hinder at et eiendomsmeglerforetak og bank er samlokalisert, men at dette stiller krav til rutiner rundt behandling av informasjon. Kontorlokalene skal også tilpasses slik at de ansatte ikke har tilgang til å se for eksempel PC-skjermer eller dokumenter, som kan svekke integriteten til partene (Finanstilsynet, 2017).

Selv om en bank og eiendomsmeglerforetak er samlokalisert, er det viktig å poengtere at kundene står fritt til å velge en uavhengig megler ved kjøp eller salg av eiendom. Det er ikke tillatt for banken å tilby kunden gunstigere vilkår, under forutsetning om at bankens eiendomsmeglerforetak benyttes. Dette har blitt presisert i et rundskriv av Finanstilsynet fra 2016. Dagens Næringsliv skrev senest i mars 2022 en sak om DNB eiendom, hvor banken ga beskjed til sine kunder om at de fikk høyere verdivurdering av sin bolig, dersom DNB sine eiendomsmeglere takserte boligen (Dagens Næringsliv, 2022). Her presiserer også finanstilsynet at det er ulovlig å koble finansieringsvilkår til valg av megler.

#### 2.4. Kontorlokalisering og leiepriser

I Storbritannia frem til omkring 1960, var det vanlig at kontorvirksomheter knyttet seg til sentrum av byene. I perioden 1960-1970 var det deretter visse tendenser til at virksomhetene flyttet seg utenfor sentrum, og til forsteder og trafikale knutepunkt. De to neste tiårene er det videre både relokalisering i både forsteder og ved knutepunktene (Leikvam og Olsson 2014). I perioden fra 1980 skjer det både en revitalisering av sentrum, samtidig med en konsentrering av kontorene i forstedene og knutepunkt. Selv om den historiske utviklingen nevnt ovenfor er fra Storbritannia, har vi også i Norge og spesielt Oslo, sett de samme tendensene. Disse

spredningstendensene er riktignok ifølge Olsson og Leikvam forskyvet med anslagsvis ti år. Et eksempel som illustrerer noen av disse svingningene, er relokiseringsprosessene som Gjensidige har gjennomgått. I 1980 var Gjensidige lokalisert på ulike steder i byen, deriblant med hovedkontor ved Pilestredet. I 1991 flyttet hovedkontoret til et nytt og moderne bygg ved Lysaker (cirka 7 km. utenfor Oslo sentrum), før igjen hovedkontoret igjen ble relokalisert i 2013 til et nytt bygg i Schweigaards gate (Oslo sentrum) (Oslo Byleksikon). Et annet eksempel som Leikvam og Olsson (2014) viser til, er Adresseavisa i Trondheim sine relokaliseringer. Avisen holdt hovedsakelig til i Trondheim sentrum, men flyttet til Heimdal på midten av 1970-tallet. Avisen flyttet deretter tilbake til sentrum i 2015.

Blant årsakene til hvorfor sentrum er å foretrekke som lokasjon, nevnes nærhet til kollektivknutepunkt, andre større konsern, tjenesteytende virksomheter (advokater, regnskap, arkitekter, etc.), offentlige instanser, organisasjoner, underholdningstilbud (Leikvam og Olsson, 2014). Spesielt innenfor informasjonsbaserte bransjer, som finans og markedsføring, er det det flere fordeler med å lokalisere seg sentralt. Med nærhet til andre bedrifter, kan dette føre til økt innovasjon, nettverksbygging og informasjonsedelig (McDonald og Bessis, 2018). Bedrifter som ønsker disse fordelene, er også villige til å betale en høyere leiepris for disse lokasjonene. I 2015 i Storbritannia var 41% av informasjonsbaserte bedrifter basert i sentrum. Blant bedrifter som ikke var avhengig av disse fordelene, valgte ofte mindre sentrale lokasjoner, der det er tilgang på billigere og/eller større lokaler (McDonald og Bessis, 2018). Ofte blir uttrykket *Central business district* omtalt som det kommersielle og finansielle distriktet i byen holder til. Dette er ofte det området hvor leieprisene er høyest, som vi skal se på senere i dette kapitlet

Dersom vi ser nærmere på forretninger (butikker), har også dette segmentet gjennomgått en større lokasjonsendring de siste tiårene. Tradisjonelt har forretninger etablert seg der det allerede har eksistert andre forretninger, for å kunne dra synergier av at kunder som allerede skulle handle, også kunne handle der. Fordelen for kunden er at dette reduserte på tid og kostander. Dette har i hovedsak vært knyttet til bysentrum (Leikvam og Olsson 2014). I Norge, hvor oljen har bidratt til en generelt høyere velstand, har dette gitt en høyere kjøpekraft blant innbyggerne. For mange har det blitt ønskelig med å bo i eneboliger, som er en mer arealkrevende boligtype (i forhold til leiligheter). Dette har medført at byene har blitt spredt ut over større områder og at deretter butikkene har flyttet etter. Videre har dette ført til etablering av kjøpesentre hvor forretningene er samlokaliserte (Leikvam og Olsson 2014).

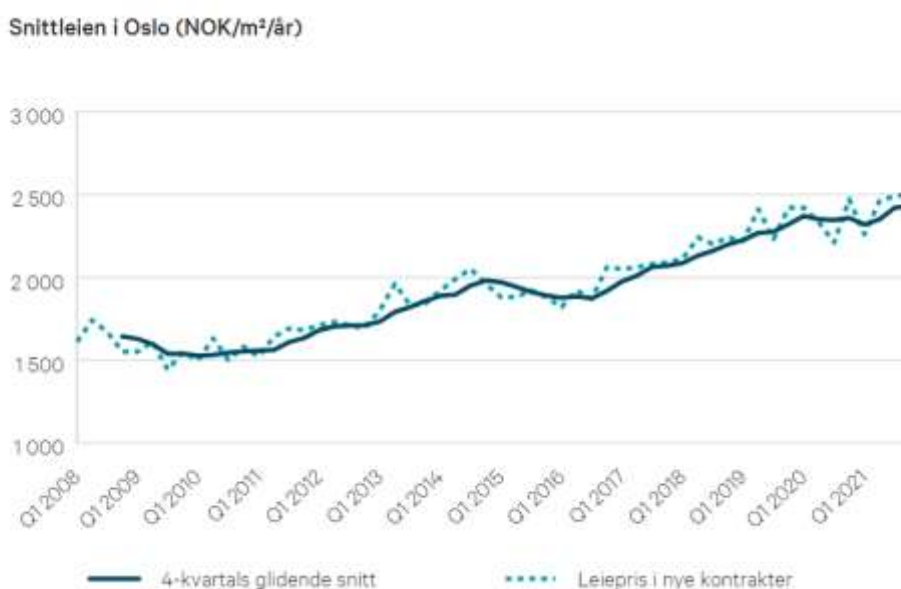
Tradisjonelt så kan vi se på et eiendomsmeglerkontor som en kombinasjon av kontor- og forretningslokale. Arbeidet som utføres og utformingen av lokalene, er tilnærmet likt vanlige kontorarbeidsplasser. Det er allikevel noen likhetstrekk ved forretninger, da det også er kunder som oppsøker kontoret og sådan også fungerer som en «butikk». De fleste kontorer er derfor i dag plassert som oftest med tilgang på kundekontakt, på for eksempel gateplan eller på et kjøpesenter. Geografisk så har de større aktørene i bransjen fordelt kontorene basert på bydeler eller områder. Eksempelvis på kartet nedenfor, er DNB eiendom sine kontorer på Skøyen, Majorstuen, St. Hanshaugen og Grünerløkka i Oslo markert. Alle disse kontorene ligger i nærheten av kollektive knutepunkter, forretninger, servicetilbud og ellers der det er generelt god tilgang på kunder.



Kartutsnitt hentet fra hjemmesiden til DNB Eiendom: DNB Eiendom Skøyen, Majorstuen, St. Hanshaugen og Grünerløkka (fra venstre til høyere).

I forhold til lokasjonskostnadene, varierer dette i stor grad av beliggenhet. Ifølge markedsrapport utarbeidet av Malling & Co for mars 2022, viser denne et prisintervall fra kr. 1.500, - til 4.500, - i årlig leie pr. kvadratmeter i Oslo. Disse prisene er definert som *normal rent*, og reflekterer de prisene der de fleste leiekontraktene faller innenfor. Ser vi på *prime rent* (toppleie), som er priser for typisk nye og moderne kontorbygg, vil vi kunne se priser opp mot 5.800, - pr. kvadratmeter. De billigste områdene i denne oversikten er områdene Bryn, Helsfyr, Ensjø og Økern, mens de dyreste områdene er Bjørvika, Vika, Aker Brygge og Tjuvholmen.

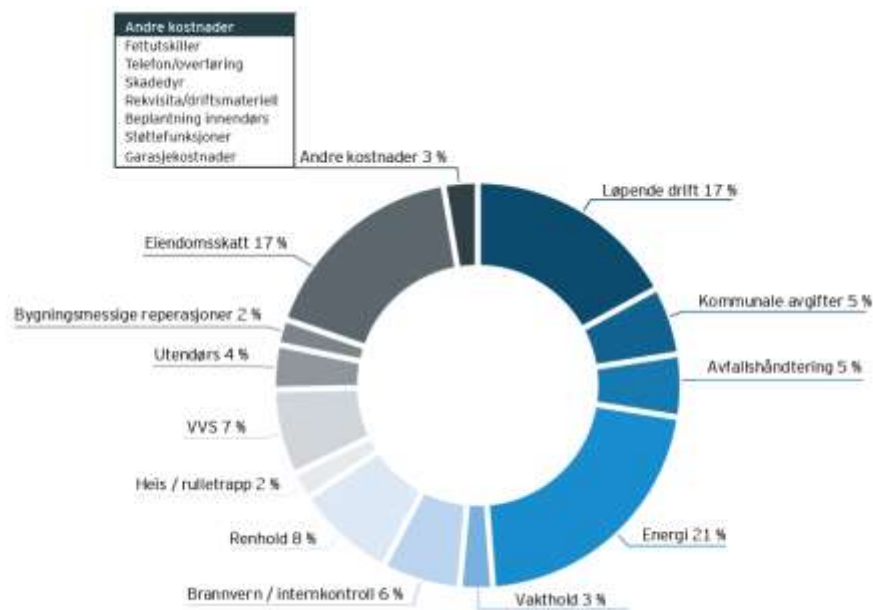
I leieprisanalysene utarbeidet av UNION Gruppen AS, viser denne en gjennomsnittlig kontorleie på cirka kr. 2.500, - pr. kvadratmeter i Oslo. Toppleie i denne rapporten viser et nivå på kr. 6.300, - pr. kvm. i CBD (Central Business District) og 5.200, - i Bjørvika. Analysen viser også til en videre forventet vekst på 5-7% årlig vekst de kommende årene, etter en liten nedgang i 2020 på -1% og en moderat økning i 2020 på 2,5% i 2021 (UNION, 2022).



Figur 6: Snittleien i Oslo pr. kvm. Pr. år (Union, 2022).

Til sammenlikning med leieprisene for kontor i Oslo, kan vi også se på prisene for butikklokaler (retail) i samme områder. Ifølge Colliers sin handelsrapport (gjengitt av Estate nyheter) fra 2021, ser vi at det er veldig stor differanse i prisene basert på områdene. Butikklokaler i Karl Johan kan ha leiepriser opp mot 27.000,- pr. kvm., mens på Aker Brygge er prisene mellom kr. 6.000,- og 9.000,- pr. kvm. På Grünerløkka ligger prisene på mellom 4.000,- og 10.000,- (Estate, 2021). Prisene her variere fra gate til gate, men vi ser at kostnadene for slike lokaler er relativt mye høyere enn kontorlokaler.

I tillegg til leieprisene vi har nevnt ovenfor, kommer også driftskostnader/felleskostnader i tillegg. Dette er løpende kostnader som eksempelvis kan være strøm, oppvarming, forsikringer, sikkerhet/vakthold, kommunale avgifter, renhold, servicetjenester, etc. I en undersøkelse gjennomført av Newsec for 2019, viste denne en gjennomsnittlig driftskostnad på kr. 381,- pr. kvm. Den største posten i dette beløpet var knyttet til energi, som utgjorde kr. 132,- i gjennomsnitt (Newsec, 2020). I 2020 så ble driftskostnadene i gjennomsnitt redusert med 16,3% til kr. 319,- pr. kvm. Ifølge rapporten, kan dette ses i sammenheng at strømprisene ble redusert mellom 2019 og 2020. Dette medførte til en nedgang på 48% i energikostnader (Newsec, 2021). De nevnte prisene er ekskludert merverdiavgift. Undersøkelsene er gjort blant et utvalg på 71 eiendommer med et samlet areal på 441 158 kvm. 41% av eiendommene ligger i Oslo og 25% ligger i Viken fylke.



Figur 7: Oversikt over driftskostnader/felleskostnader for 2020 (Newsec, 2021).

## 2.5. Arbeidsmiljø

Arbeidsmiljø er kort forklart alle forholdene på en arbeidsplass. Dette omfatter både den fysiske arbeidsplassen med eksempelvis arealer og inneklima, men også sosiale og psykososiale forhold, som eksempel stress og relasjoner (Innstrand, S.T., m.fl., 2021). Arbeidsmiljøet er en avgjørende faktor for de ansattes helse, trivsel og motivasjon. Nedenfor skal vi se nærmere på noen av de mest sentrale elementene som definerer arbeidsmiljøet. Følgende delkapitler er ment for å gi et grovt overblikk over noen av disse elementene.

### 2.5.1. Psykososiale faktorer

Psykososiale arbeidsmiljøet er en fellesbetegnelse på psykiske og sosiale forhold, helse og mental fungering (Innstrand, S.T., m.fl., 2021) Psykososiale elementer er knyttet til de mellommenneskelige forholdene på arbeidsplassen. I en undersøkelse fra 1994 ble det konkludert at det psykososiale arbeidsmiljøet var en av de viktigste faktorene til trivsel på arbeidsplassen (Iversen og Midtlyng, 1994). Psykososiale arbeidsbetingelser er ofte en konsekvens av hvordan arbeidet er organisert, ledet og tilrettelagt. Risikoen for å bli syk av ulike psykiske belastninger er knyttet til hvor ofte og lenge en arbeidstaker blir utsatt for risikoen. Dette kan også utvikle seg til helseplager og sykefravær. For arbeidsplassen vil dette også påvirkes negativt med tapt produksjon og negative konsekvenser for arbeidsmiljøet. Noen eksempler på faktorer som kan påvirke det psykososiale kan være integritet, sosial kontakt og trakassering (for eksempel mobbing, utfrysning eller uønsket seksuell oppmerksomhet), konflikter og manglende støtte fra for eksempel ledelse eller ansatte. (Arbeidstilsynet). Et annet viktig tema er arbeidsrelatert stress, som vi ser nærmere på i neste punkt.

Kravene til psykososialt arbeidsmiljø er i hovedsak regulert i arbeidsmiljøloven §4-3 med tilhørende bestemmelser. Formålet med denne loven er forhindre at arbeidstakere utsettes for ulike negative forhold og at summen av ulike belastninger ikke blir for store (Arbeidstilsynet).

### 2.5.2. Arbeidsrelatert stress

Noen av det beskrevet ovenfor med psykososiale faktorer, kan føre til arbeidsrelatert stress. Stress er et medisinsk og psykologisk begrep introdusert i 1936 av Hans Selye, som betyr *påkjennning* eller *belastning* (Svardal, F. og Malt, U., 2022). Stressreaksjoner er kroppens alarmberedskap, som kan oppstå når mennesker blir utsatt for utfordrende, overbelastende eller uventende situasjoner. Stress på arbeidsplassen kan også oppstå når det stilles større krav og forventninger, enn det arbeidstakeren kan håndtere, mestre eller kontrollere (Arbeidstilsynet). Stress over lengre tid kan være skadelig for kroppen, og øker risikoen for utviklingen av sykdommer og plager. Disse kan være både fysiske og psykiske. Eksempler på dette er tretthet, manglende konsentrasjon, dårlig humør, hodepine, nakke-, skulder-, og ryggsmarter, angst, depresjon og hjerte-/karsykdommer (Arbeidstilsynet).

Ved kontorkonsepter der de ansatte blir sittende mye alene, øker risikoen for isolasjon og psykiske problemer. I undersøkelser blant ansatte i USA, viser det at 88% blant respondentene opplevde at de har vært moderat til ekstremt stresset. Over 2/3 uttrykket også at arbeidet og tiden under pandemien har vært den mest stressende perioden i karrieren (Ryfetten, 2021).

Stress i mildere og kortvarig form, kan riktignok ha en positiv innvirkning og virke fysisk og psykisk stimulerende. Eksempler på dette er fysisk trening eller utfordrende arbeidsoppgaver (Svardal, F. og Malt, U., 2022). I boken «*The upside of stress*» utgitt av Kelly McGonigal i 2015, viser til stress kan utløses av både *trussel* og en *utfordring*, der reaksjonen på disse er fundamentalt forskjellige. Ved en *utfordring* kan dette gi deg energi og fokus (McGonigal, 2015). Eksempler på dette kan være konkurranser. Danielsson (2010) viser også til at fornuftige mengder stress kan ha en positiv effekt, og at også underaktivitet kan bidra til stress. Videre finnes det også forskning som viser at stress i seg selv ikke er farlig, men er farlig dersom individet ikke klarer å slappe av eller komme seg over etter en stressrelatert hendelse (McEwen og Norton, 2002; Danielsson, 2010).

### 2.5.3. Støy

Støy er definert som uønsket lyd og kan derfor oppleves som både ukomfortabelt og stressende (Danielsson, 2010). Støy kan også virke irriterende, trettende og redusere konsentrasjonsevnen og oppmerksomhet. Selv ved relative lave lydnivåer kan også støy bidra til arbeidsrelatert stress (Arbeidstilsynet). Ifølge en undersøkelse fra 1973 av 15 store kontorlandskap i Sveits, var støy den klart største arbeidsmiljø-relaterte faktoren som førte til klager og misnøye på arbeidsplassen (Nemecek og Grandjean, 1973).

Hvordan man reagerer på støy, varierer fra person til person. Foruten selve lydnivået, avhenger reaksjonen også på hvilken grad man kan forutse og kontrollere lyden. Personlige holdninger til lydkilden, arbeidssituasjon og personlige karakter, påvirker også graden av hvor irriterende det oppleves. Det er ikke nødvendigvis den høyeste lyden som er den mest irriterende. For eksempel vil samtaler eller telefoner være mer irriterende enn lyder fra maskiner eller trafikk (Danielsson, 2010). Lavfrekvent støy fra for eksempel ventilasjonsanlegg, kan også føre til tretthet og hodepine (Arbeidstilsynet).

Støyverdier på arbeidsplassen er regulert i *Forskrift om vern mot støy på arbeidsplassen* fra 2006 utgitt av Arbeids- og inkluderingsdepartementet. Forskriften har til hensikt å sikre at helse og sikkerheten til arbeidstakerne beskyttes og at sjenerende støy motvirkes (Lovdata, 2006). Støyverdiene er definert i ulike grupper (1-3) med tiltaksgrenser mellom 55 og 80 desibel. Ifølge Arbeidstilsynet ligger en normal samtale på 65 desibel, mens et rop ligger på omtrent 80 desibel. Med arbeidsforhold som krever langvarig konsentrasjon eller behovet for å føre en normal samtale (støygruppe 1), er høyeste tillatte desibel 55 desibel. Lydnivået skal være gjennomsnittet av det lydtrykket en person blir utsatt for i løpet av en time. Støygruppe har en grense på 70 desibel og kan eksempelvis være arbeid med ekspedisjon i forretninger, varehus, kollektivtransport eller serveringsteder. Støygruppe 3 kan være arbeid med tyngre og støyende maskiner og utstyr, som for eksempel innenfor verksted, industri, bygg og anlegg. Tiltaksgrensen her er 85 desibel, men måles i løpet av en åtte timers arbeidsdag (Arbeidstilsynet).

Selve skalaen for støynivået fungerer ved at når lydeffekten blir doblet, så øker desibelnivået med 3 desibel. Lydeffekten av 83 desibel vil med andre ord være dobbelt så høy enn ved 80 desibel (Arbeidstilsynet). Om det skulle være mistanke om at det er høyere støynivå på arbeidsplassen enn det støygrensene (ovenfor) tillater, skal arbeidsgiver sørge for det blir gjennomført støymålinger. Foruten støy finnes det også egne grenseverdier for vibrasjoner på arbeidsplassen, men dette er ikke så relevant for arbeidsplasser som hovedsakelig bedriver kontorvirksomhet.

Støy kan fjernes eller reduseres ved å for eksempel installere lydabsorbenter, flytte eller isolere støykilden, tilrettelegge arbeidsoppgaver eller arbeidstider og bytte maskiner/verktøy etc. (Arbeidstilsynet). Ved å benytte teppegulv kan man også redusere trinnstøy på arbeidsplassen. Teppegulv kan riktignok påvirke luftkvaliteten og stiller større krav til renhold og ventilasjon (Arbeidstilsynet).

### 2.5.4. Inneklima

Inneklima er den mest kjente og den mest undersøkte helsefaktoren i forbindelse med bygninger. *Inneklima* er et bredt begrep som kan inneholde flere ulike faktorer, som temperatur, lyd kvalitet, luftkvalitet, lys og utsyn. Dette er også ofte tematikk som er bakgrunnen for klager på arbeidsplassen.

Ifølge Arbeidstilsynet tilbringer nordmenn omtrent 90% av tiden innendørs. Godt inneklimate er derfor viktig for trivsel og helse, og har en stor påvirkning på funksjonsevne og produktivitet på arbeidsplassen. Dette er blant annet bekreftet i litteraturstudier og undersøkelser påvist at ansatte presterer bedre ved et godt inneklimate (Wargocki m.fl, 2006; Berger 2019). Det er viktig at tekniske anlegg og bygninger vedlikeholdes korrekt (i henhold til drifts- og vedlikeholds instruks), da manglende vedlikehold er den viktigste årsaken til dårlig inneklimate i mange bygg (Arbeidstilsynet). Nedenfor har vi valgt å fokusere på temperatur og luftkvalitet. Andre faktorer som også påvirker inneklimate, kan være renhold, luftfuktighet, forurensing og lukt.

Temperatur er ofte noe som kan føre til lavere trivsel på en arbeidsplass. Ofte ved både fabrikker og kontorer, oppleves temperaturen som enten for høy eller for lav. Sammen med støy, er temperatur den mest vanlige årsaken til klage på kontoret (Danielsson, 2010). Ifølge Danielsson (2010) er den ideelle temperaturen for den gjennomsnittlige ansatte 21 grader celsius. Arbeidstilsynet anbefaler at temperaturen holdes under 22 grader celsius, og at temperaturen under 19 og over 26 grader celsius skal unngås (Arbeidstilsynet).

Ved for varm temperatur kan luften føles, tørr, ufrisk og man blir lettere trøtt og uopplagt. Dette nedsetter evnen til å jobbe effektivt og riktig (Arbeidstilsynet). Kald temperatur kan føre til nedsatt fingerferdighet, presisjon og tempo. Dette kan også føre til muskelstivhet, reumatiske plager og man blir mer mottakelig for infeksjoner (Arbeidstilsynet).

Luftkvaliteten påvirkes av byggematerialer, inventar, mennesker, arbeidsaktiviteter, renhold, vedlikehold og ventilasjon (Arbeidstilsynet). Dårlig luftkvalitet er ofte et resultat av at luften ikke byttes ut nok (Danielsson, 2010). Luftkvalitet er likhet med temperatur også noe som påvirker trivsel på arbeidsplassen. I tillegg til trivsel, har også luftkvalitet en direkte påvirkning på effektiviteten (Danielsson, 2010).

I SSB sin levekårsundersøkelse fra 2019 svarte 21% av respondentene at de var utsatt for dårlig inneklimate på arbeidsplassen mesteparten av tiden. Dette er riktignok en betydelig nedgang fra de tidligere undersøkelsene fra 2009 (24%) og fra 2000 (34%).

### **2.5.5. Lys og utsyn**

Belysning og innendørs lysforhold har en stor betydning på trivsel og helhetsinntrykket i en bygning. Ved dårlige lysforhold, kan også symptomer som såre og anstrengte øyne, trøtthet, hodepine og nedsatt produktivitet (FHI, 2013). Det er viktig at arbeidsplassen har nok lys, riktige lyskilder og riktig plassering av lyskildene (Arbeidstilsynet). Behovet for belysning øker også med alderen. Eldre personer har derfor behov for mer lys, for å kunne se like godt. Det er derfor viktig at belysningen kan tilpasses den enkelte ansatte og ulike arbeidsoppgaver (FHI, 2013). Standard Norge har også utarbeidet egen standard for belysning for arbeidsplasser, som fungerer som en veiledende norm (NS-EN 12464-1:2011).

Foruten innendørs belysning, stilles det også strenge krav til dagslys og utsyn for arbeidsplassen. I tillegg til de generelle reglene for arbeidsmiljø i arbeidsmiljøloven §4-1, står det i arbeidsplassforskriften §2-10 at arbeidsplassen skal ha dagslys og utsyn (foruten noen enkelte unntak dersom arbeidsplassen for eksempel befinner seg under jorden). Byggeteknisk forskrift har også en mer detaljert veileder for hva som utgjør tilfredsstillende dagslys. I forskriften er det konkretisert at en gjennomsnittlig dagslysfaktor i rommet skal være minimum 2% eller at minimum 10% av bruksarealet skal bestå av dagslysflate. Van Meel og Størdal (2017) anbefaler i boken *Briefings for buildings* minimum 2,5% dagslysfaktor for arbeidsplasser som består av åpne kontorlandskap. Sistnevnte er basert på eksempler og



standarder fra Norge. Veiledning til beregning av daglysfaktor finnes i Byggeteknisk forskrift (TEK17).

Dagslys er viktig for å holde seg våken, opplagte og friske. Videre fremmer dagslys også blant annet læring, vekst, utvikling og søvnkvalitet (Arbeidstilsynet). Ifølge Arbeidstilsynet kan ikke kunstig belysning erstatte naturlig dagslys, ettersom lysspekteret ikke greier å imitere dagslyset godt nok. Manglende dagslys øker også sannsynligheten for tristhet, energi og depresjon (Danielsson, 2010). Danielsson (2010) viser også til en rekke undersøkelser, som viser at vinduer og utsyn også har en stor påvirkning på helse og jobbtilfredshet. I en undersøkelse fra 1988 (Kaplan, 1993) så kommer det frem at ansatte med utsyn over naturlige elementer led av mindre arbeidsrelatert stress, mindre press og høyere tilfredshet på jobb.

De positive effektene ved utsyn kan også tilknyttes begrepet *biofili*, som kan oversettes fra latin til «*kjærlighet for liv*» (van Meel og Størdal, 2017). Opprinnelig stammer begrepet fra Edward O. Wilson sin Bok fra 1984, hvor den egentlige og den opprinnelige definisjonen var at «*menneske har en instinktiv tiltrekning til liv og alle levende systemer*». Begrepet beskriver konseptet hvor mennesker har en indre drivkraft til å være nærme naturen, uten at man helt vet årsaken og forklaringen til dette. Etter denne boken ble utgitt og konseptet ble lansert, har flere forskere undersøkt hvordan natur kan påvirke helse og miljø. Det har blitt vitenskapelig bevist at dette har flere positive effekter, som redusert stress, forbedret konsentrasjon og mental helse (Grinde, 2009). Van Meel og Størdal (2017) nevner at planter, naturlig belysning, dammer og utsyn til naturen på arbeidsplassen, kan bidra til økt tilfredshet og også redusere stressnivået. Selv utsyn til et mindre parkområde, trær og naturbilder på veggen, kan bidra til å redusere stress og øke allmennhelsen (Grinde, 2009). Også trevegger innendørs istedenfor for eksempel gipsvegger, har også en positiv effekt. Dette kan forklares ved at mennesker har vært kjent med dette materialet gjennom lengre tid, kontra gips og andre nyere materialer, som er relativt nye (Grinde, 2009). Danielsson (2010) og Evans (2003) viser også til de positive innvirkningene enkelte arkitekturelle løsninger kan ha på en arbeidsplass. Utsyn over naturen, innendørsplanter, peiser, fontener, akvarium, dyr og bilder av landskap blir trukket frem som eksempler på dette.

I Norge har også Jørn Viumdal utgitt boken *Skogluft effekten* (2018). Med over 20 år med forskning med rundt 2.000 personer, viser denne boken at riktig lys og planter innendørs har positive effekter. Det har videre blitt dokumentert positive effekter også på arbeidsplassen. Ifølge boken blir både barn og voksne mer opplagte, får økt konsentrasjon, redusert stress, friskere og et bedre immunforsvar. I boken introduseres også begrepet *naturmangel*, hvor symptomene kan være tretthet, utslitthet, hodepine, stress, luftveisirritasjoner og hudproblemer (Viumdal, 2018).

### **2.5.6. Arbeidsstasjon**

Den enkelte arbeidstakers holdning til arbeidsplassen, er sterkt påvirket av den enkelte arbeidsstasjon og tilgang på nærliggende funksjoner. At arbeidsplassen er riktig møblert, med blant annet justerbare stoler og pulter, har også positiv innvirkning på produktiviteten (Danielsson, 2010) og forebygger skader. Ved stillesittende og statisk arbeid, kan dette føre til leddbelastning for rygg, nakke, albue, skuldre og håndledd (NHI, 2009). Arbeidsplassforskriften § 2-1 stiller også krav til at «*arbeidsplassene skal være dimensjonert og tilpasset arbeidsoppgavene og den enkelte arbeidstaker*». Etter arbeidsmiljøloven er det også krav om at den enkelte arbeidsplass skal utformes og innredes slik at arbeidstakerne unngår fysiske og psykiske belastninger (Arbeidstilsynet).

Tilfredsheten for arbeidsplassen er også knyttet til arbeidstakeren sin tilgang på privatliv. I åpne landskap skulle man tro at skillevegger bidro til å øke privatlivet, men i en undersøkelse fra

1998 (Kurpritz, 1998) viser det at arbeidsplassen sin plassering har en mye større påvirkning. Undersøkelsen her kom frem til at trafikken rundt arbeidsstasjonen og lokasjonen i forhold til hovedtrafikken på kontoret, hadde mye større påvirkning enn skillevegger. En annen undersøkelse fra 2002 (Charles og Veitch, 2002), viser til at ansatte med lavere skillevegger også har høyere arbeidstilfredshet enn de med høye skillevegger. Dette ble begrunnet med at arbeidsplassen opplevdes større og at det var bedre lys- og luftforhold (Danielsson, 2010).

### 2.5.7. Arealnormer

I forhold til størrelse på arbeidsstasjonen, så viser Arbeidstilsynets forvaltningspraksis at en arbeidsplass skal ha et gulvareal på minimum 6 kvadratmeter. Dette gjelder alle type kontorløsninger. Dette kravet er riktignok ikke et absolutt krav, da det også kan godkjennes andre løsninger som kompenserer for eventuelle avvik i arealet. Eksempler på dette er utvidet sosiale soner eller bedret tilgang på møterom og stillerom. Disse unntakene må faglig begrunnes og dokumenteres. Hensikten med disse arealkravene er å gi arbeidstaker tilstrekkelig med personlig rom rundt seg og plass til varierte arbeidsstillinger (Arbeidstilsynet).

Videre er det fastsatt en arealnorm av Kommunal- og Moderniseringsdepartementet, der utgangspunktet for det samlede arealet skal utgjøre 23 kvadratmeter brutto pr. ansatt på arbeidsplassen. Dette gjelder hovedsakelig kontorbygg, da det kan ved formålsbygg være behov for større areal. Arealet utgjør da både arbeidsstasjonen (som nevnt over), og andre funksjoner som møterom, stillerom, kantine, toalett, tekniske rom, etc. 13 av disse kvadratmeterne skal være «arbeidsplassrelatert areal», som skal være selve arbeidsplassen, multirom, stillerom, kopirom, mindre lagerrom, garderobe, toalett og interne trafikkareal (Statsbygg, 2018). Denne normen skal gjelde for alle fremtidige statlige kontorbygg eller forandringer i eksisterende bygg.

Denne normen ble utarbeidet i forbindelse med konseptutredningen for det nye regjeringskvartalet i Oslo, som begynte i 2013. Her ble det innhentet en arbeidsgruppe for å estimere arealbehovet, da Regjeringen hadde en klar målsetning om å bygge det nye bygget arealeffektivt. Arbeidsgruppen gjennomførte studieturer og befaringer av nyere sammenliknbare departmentbygg i utlandet, samt nyere kontorbygg i Norge. Erfaringene her viste at arealene lå på cirka 20-22 kvadratmeter brutto pr. person. Arbeidsgruppen anbefalte videre en arealnorm på 23 -25 kvadratmeter, og det ble senere vedtatt 23 kvadratmeter (Meld. St.21 2018-2019).

Arbeidsplassrelatert areal 13m <sup>2</sup>	Felles-funksjoner	Øvrig komm. areal	Tekn. rom + Konstr.
Omfatter alle støttefunksjoner knyttet til arbeidsplasser, og internt trafikkareal i arbeidssoner. Dekker også sosiale soner, møteplasser m.m.	Kantiner, møterom, resepsjon, brukerstøtte, andre fellesfunksjoner, og driftsfunksjoner.	Vertikal komm. og øvrig komm. arealer i fellessoner.	Tekn.rom, sjakter, konstruksj. areal o.l.

Figur 8: Arealnorm (Statsbygg, 2019).

I teoridelen og de tidligere delkapitlene, har Arbeidstilsynet og arbeidsmiljøloven vært sentralt. I forhold til arealnormene, så er allikevel Arbeidstilsynet ikke enig med normen som er utarbeidet av Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Overlege Jan Vilhelm Bakke i

Arbeidstilsynet uttaler i en artikkel hos Dagsavisen i 2019, at de har ikke valgt å følge denne normen. Normen de har valgt å følge for egne ansatte er 32 kvadratmeter brutto. Bakke viser til at det er bestemmelsene i arbeidsmiljøloven som burde prioriteres og ikke arealnormen, da dette er avgjørende for et godt arbeidsmiljø. Dersom kontorene ikke er godt tilpasset, kan dette gå ut over konsentrasjons- og mestringsevnen til de ansatte. Dette kan videre ha negative effekter på helsen, som stress, hjerteproblemer, muskel/skjelett eller andre psykiske lidelser ifølge Bakke (Dagsavisen, 2019).

Foruten selve arealet til en arbeidsplass, vil også *fleksibilitet* og *arealeffektivitet* være viktige momenter. SINTEF Byggforsk definerer fleksibilitet med «*evnen en bygning har til å møte vekslende krav gjennom å forandre egenskaper*». En undersøkelse gjennomført av analyseselskapet VergeSense i 2018, viste at utnyttelsesgraden for kontor var 40% og at dette ble redusert til 27% i undersøkelsen fra 2019. Undersøkelsene ble gjennomført før pandemien, men det ble i disse undersøkelsene påpekt at fjernarbeid, co-working og virtuelt samarbeid påvirket utnyttelsesgraden (Ryfetten, 2021). Videre er det også påpekt at store konferanserom og individuelle kontorer er rangert som dårligst utnyttet. Tall fra undersøkelsen gjennomført i 2019 viser at frekvensen og utnyttelsesgraden faller desto større konferanserommet er. Konferanserom for inntil 6 personer lå på 14%, mens for åttemannsrom lå på 9% og kun 6% for konferanserom med 14 personer (Ryfetten, 2021; VergeSense, 2019).

Vi har tidligere i oppgaven sett på at hjemmekontor og hybride løsninger også vil være en aktuell trend etter pandemien, som kan påvirke det totale arealbehovet. Selv om statistikk viser at flertallet ønsker å komme tilbake på kontoret (sammen med hybride løsninger) er det spådd at etterspørselen til kontorlokaler vil falle. DNB Scandinavian Property Fund skrev i sin kvartalsrapport fra Q3 i 2020 at kontorbruken har blitt endret permanent, og at økt bruk av hjemmekontor var den faktoren som ble trukket frem mest. Rapporten viser til undersøkelser som flere næringsmeglere har gjennomført blant sine leietakere. På den andre siden, vil det også være et endret behov i utformingen av kontorlokalet basert på erfaringene fra pandemien. På kort sikt vil det være behov for større areal rundt den enkelte arbeidsplassen, og samtidig også større behov for tilrettelegging for elektroniske møter. Ryfetten (2021) trekker også frem sosial distanse basert på pandemien og restriksjoner også vil øke arealbehovet på kort sikt.

Organisasjoner som står ovenfor en relokalisering eller annen endring knyttet til kontoret, burde derfor vurdere arealbehovet nøye (Ryfetten, 2021). Planløsning og utnyttelse av kontorlokalene vil være viktig for å være forberedt på endringen. Fra utleier/gårdeier sitt ståsted, kreves det også større grad til fleksible kontorløsninger, som kan tilpasses leietaker. Videre er krav til fellesarealer som kantine, garderober, sykkelparkering, treningsanlegg og miljøsertifisering (for eksempel Bream) trukket frem i kvartalsrapporten fra DNB Scandinavian Property Fund, som sentrale faktorer for å tiltrekke seg yngre medarbeidere. I en annen brukerundersøkelse gjennomført at DNB Næringsmegling blant 50 av de største kontorbrukerne i landet, viser denne at flere av de spurte bedriftene ønsker mer areal pr. ansatt for å gjøre arbeidsplassen mer attraktiv og tiltrekke seg arbeidskraft (DNB Næringsmegling, 2022).

I en tidligere mastergradsoppgave fra 2019, ble det gjennomført 3 undersøkelser, som ga informasjon om cirka 400 relokaliseringer i Oslo og Trondheim i perioden 2015-2018. Funnene her viste en gjennomsnittlig arealreduksjon med 11%. Denne reduksjonen blir hovedsakelig forklart med at cellekontorer blir erstattet med åpne løsninger, og at byggene i seg selv er mer arealeffektive og lettere å tilpasse. Etter relokaliseringen var gjennomsnittlig areal pr. ansatt 24,5 kvm., som er like over arealnormen nevnt tidligere. Fra et kostnadsperspektiv, så økte kostnadene i gjennomsnitt 14,5% pr. kvm. Dette begrunnes med at organisasjoner som ønsker å flytte, ofte har høye målsetninger og krav til bygget. Dette fører til at lokalene som det flyttes til er nye og moderne, som igjen er mer kostbare (Berger, 2019).

## 2.5.8. Arbeidstid

Arbeidstiden er tiden arbeidstaker står til disposisjon for arbeidsgiver (Arbeidstilsynet). For Arbeidstakere i Norge er den normale arbeidstiden 40 timer i løpet av en 7-dagers arbeidsuke. Mange har også kortere arbeidstid tilsvarende 37,5 timer per uke, ofte gjennom tariffavtaler. Det finnes også flere unntak til disse bestemmelsene, og i tillegg egne regler for pauser og daglig/ukentlig fri. Blant unntakene for arbeidstidene er arbeidstakere med *ledende stilling* og *særlig uavhengig stilling*. Sistnevnte omfatter stillinger som er åpenbar selvstendige over hvordan og når arbeidet skal utføres (Arbeidstilsynet). Arbeidstilsynet bruker advokater som har egen portefølje og prosessansvar, som eksempel på sin hjemmeside, men her kan også ansatte innenfor eiendomsmebling inkluderes. Det finnes også avtaler om fleksitid og gjennomsnittsberegning av arbeidstiden, samtidig som man også kan ha krav om kjernetid. Uavhengig av dette vil allikevel alle arbeidstakere ha krav på forsvarlig arbeidstid og arbeidsgiver plikter å sikre dette. Arbeidsgiver skal vurdere helse-, velferds- og sikkerheten rundt belastningene av den enkeltes arbeidstid (Arbeidstilsynet). Arbeidstidsordningen er regulert i arbeidsmiljøloven § 10-2, som stadfester at «*Arbeidstidsordninger skal være slik at arbeidstakerne ikke utsettes for uheldige fysiske eller psykiske belastninger, og slik at det er mulig å ivareta sikkerhetshensyn*».

I en undersøkelse gjennomført av Norstat på vegne av Telia (2019), svarte 48% av respondentene at de arbeidet et sted mellom 36 og 45 timer i uken. 32% av mennene i undersøkelsen svarte at de jobbet mer enn 40 timer i uken, mot 17% av kvinnene. I en undersøkelse gjennomført av NEF i samarbeid med to mastergradsstudenter fra 2019, viste denne at 8 av 10 eiendomsmeblere jobbet mer enn 37,5 timer i uken (NEF, 2021). Flertallet blant disse jobber et sted mellom 40 og 54 timer i uken, og 8 av 10 har svart at de arbeider i helgene. I samme undersøkelse ble også respondentene bedt om hvilke faktorer som var viktige dersom de skulle fortsette innenfor bransjen. Her svarte 15% at de ønsket kortere arbeidsdag, mens hele 44% svarte at de ønsket fri i helger og 37% svarte at de ønsket visninger innenfor normal arbeidstid.

## 2.6. Brukskvalitet (*Usability*)

Direkte så er det engelske ordet *usability* oversatt til *brukbarhet* og *brukervennlighet*, mens *brukskvalitet* er Norsk Språkråd sin anbefaling for oversettelsen (Wikipedia, 2020). USEtool (2009) definerer brukskvalitet som:

*«I hvilken grad et produkt/system kan bli brukt av spesifiserte brukere for å oppnå spesifiserte mål i en spesiell kontekst, med best mulig effektivitet, verdiskapning og tilfredse brukere»* (Hansen m. fl., 2009).

Brukskvalitet kan med andre ord brukes til å måle forskjellige produkter og systemer, men vi vil i denne oppgaven fokusere på hvordan arbeidstakerne vurderer brukskvaliteten på arbeidsplassen. I henhold til NS-EN ISO 9241, er det følgende faktorer som påvirker brukskvaliteten på en bygning:

**Effekt:** Beskriver om brukerne kan oppnå målene de ønsker med produktet. Effekt omhandler verdiskapning og det å gjøre de rette tingene. Dette må relateres til et strategisk nivå i organisasjonen.

**Effektivitet:** Dette handler om hvordan man kan legge til rette for effektiv produksjon og ressursbruk, ha tilstrekkelige areal, utstyr og støttefunksjoner. Effektivitet viser til hvor lang tid det tar å oppnå det brukeren ønsker.

**Tilfredshet:** Tilfredshet handler om opplevelsene, følelsene og holdninger knyttet til produktet eller bygget.

Tidligere har aktører innenfor eiendom hovedsakelig vurdert bygninger som et produkt eller prosjekt, og i hvilken grad den fungerer rent teknisk og funksjonelt. Brukskvalitet kan ses på som koblingen mellom dette og den enkelte bruker/organisasjons behov, både sett fra menneskelige, psykososiale, tekniske og økonomiske mål (Berger, 2019; Fenker, 2018). For å oppnå en god brukskvalitet, må det være et godt samspill mellom menneskene, bygningene som benyttes, med klare organisatoriske og strategiske retningslinjer for hvordan lokalene skal benyttes (Blakstad m. fl., 2008; Berger, 2019).

## 2.7. Organisering og endringsledelse

I en undersøkelse fra 2017 (Skogland og Skjæveland) ble 200 respondenter spurt hvilken kontorløsning man hadde i dag og hvilken kontorform som var foretrukket. I denne undersøkelsen svarte 76% at de ønsket å fortsette med nåværende kontorform. Ifølge Skogland og Skjæveland kan dette tyde på at respondentene er mer restriktive med endringen i seg selv enn den faktiske fysiske kontorløsningen (Skogland og Skjæveland, 2017). Hovedfunnet at de ansatte foretrekker det kjente. Undersøkelsen viser videre og at det er liten vilje til å prøve løsninger de tidligere ikke er kjent med og at dette er forbundet med ulemper. Kontorformene som var alternativene for undersøkelsen, var enkeltkontor (cellekontor), åpen kontorløsning med fast plass og åpne løsninger med fleksible plasser. Ved spørsmål om hvilke andre løsninger respondentene kunne tenke seg, var det minst foretrekkende valget å gå direkte fra enkeltkontor til åpen løsning med fleksible plasser, og motsatt vei. De fleste i undersøkelsen kunne tenke seg å enten ta steget fra enkeltkontor og fleksible løsninger til åpent landskap, eller fra et åpent landskap til de øvrige. Dette blir begrunnet med et slikt bytte innebar mindre endringer, og det var løsninger respondentene i større grad var vant med (Skogland og Skjæveland, 2017). I tillegg til utformingen av kontorlokalet, er også beliggenheten signifikant. Dersom de ansatte allerede er fornøyd med området kontoret er lokalisert, er de også mer positiv til endring til nytt kontorlokale om det er i samme område (Tuzcuoğlu m. fl., 2021).

Ved en overgang til en ny kontorløsning eller en organisasjonsendring, kan det ofte oppstå motstand eller motvilje blant de ansatte. Dette stiller dermed krav til ledelsen på hvordan en slik endring skal gjennomføres. *Endringsledelse* er ledelse med oppslutning om endring og utvikling, samt planlegging og gjennomføring av spesifiserte endringsprosesser i en organisasjon (Sagberg, 2021). Endringsledelse kan både være en langvarig prosess med utvikling, testing, implementering av nye verktøy og systemer, eller det kan være en avgrenset og spesifikk fase med start og mål. I denne oppgaven vil det være sistnevnte som er mest relevant, da vi i utgangspunktet skal ta for oss spesifikke konsepter og endringer ved relokalisering av arbeidsplasser.

For å oppnå en vellykket endring, så er det vesentlig at ledelsen kommuniserer godt både prosess og målsetninger til de berørte (Sagberg, 2021). God kommunikasjon bidrar til å øke sannsynligheten for at en endring blir gjennomført vellykket (NTNU). Endringsledelse handler ofte om å få gjennomslag med endringer gjennom å frembringe motivasjon og felles forståelse av nåværende og ønsket situasjon (Sagberg, 2021). Involvering av medarbeidere i endringer viser også flere positive effekter (Tuzcuoğlu m. fl., 2021), som blant annet høyere kvalitet og aksept for beslutninger, samt økt motivasjon, tilfredshet og kompetanse (NTNU). I en relokaliseringsprosess, vil også mangel på kommunikasjon eller detaljert informasjon ha en negativ effekt på medarbeidere. Mangel på dette kan medføre stress og forvirring (Tuzcuoğlu

m. fl., 2021). I en nederlandsk undersøkelse fra 2021, viste denne at blant de medarbeiderne som innledningsvis var negative til en relokalisering, ble markant mer positive når de fikk mer informasjon (Tuzcuoğlu m. fl., 2021).

Dersom en endringsstrategi og endringsprosess skal være vellykket, må det videre være en sammenheng mellom kultur, planer (strategi), mål og situasjonen. En ønsket endring kan med andre ord ikke oppnås kun ved praktiske og strategiske virkemidler, men ved at selve organisasjonskulturen også endres. De samme verdiene og normene som er gjenspeilet i kulturen, må også bygge på målene og strategiene til organisasjonen (Sander, 2019). World Economic Forum & Mercer (2020) nevner i sin rapport også *kultur* som en vesentlig faktor ved transformasjonen til en organisasjon. For at de ansatte skal føle en tilhørighet og engasjement til arbeidet som utføres, er det viktig å utvikle en kultur som er tilpasset og den endrende organisasjonen (Ryfetten, 2021). En organisasjonskultur er definert av de kollektive atferdsnormene som alle individene i en organisasjon utøver og er generelt noe som kan ta lang tid å endre (James, 2021). Ledelse og endringsledelse er derfor viktig faktor for å fremme god kultur og motvirke de negative reaksjonene ved en eventuell endring (Ryfetten, 2021).

Pandemien har for mange ledere og organisasjoner bydd på en rekke nye utfordringer, med blant annet nasjonale restriksjoner og endret arbeidshverdag. I en HR-undersøkelse mellom HR-Norge og EY gjennomført i november 2020, svarte 75% av respondentene at de at det i deres organisasjon har vært gjennomført større endringer i arbeidsprosessene, enn det som har vært normalt de foregående 5 år (Ryfetten, 2021). Ved spørsmål om hvilke endringer om hvilke endringer organisasjonen står ovenfor de neste 2-3 årene, svarte 62% *reorganisering* og 40% *endring av kontorlokaler* (Skas, 2021). I samme undersøkelse svarer også 92% av ledere i sin organisasjon at det har vært mer krevende å følge opp ansatte det siste året. Med restriksjoner og økt bruk av hjemmekontor og fjernkontor, er geografisk spredning og fysisk kontakt, noe av grunnen til at utførelsen har blitt vanskeliggjort (Skas, 2021). I en internasjonal undersøkelse, så har ifølge Future of Jobs Report mer enn 80% av arbeidsgivere akselerert digitaliseringsprosesser, som et resultat av pandemien (Ryfetten, 2021; Economic Forum & Mercer 2020). I HR-undersøkelsen fra 2020, svarte også 90% av respondentene i privat sektor og 89% offentlig sektor at *innføring av ny teknologi* var en endring som organisasjonen stod ovenfor (Skas, 2021).

Kort oppsummert så betyr undersøkelsene som er gjennomført ovenfor, at det allerede har vært flere endringer på bakgrunn av pandemien, og at det også i fremtiden er forventet flere endringer. For å møte disse endringene er lederskap derfor et viktig suksesskriterium for en vellykket gjennomføring. I HR-undersøkelsen nevnt over, var *utvikling av lederskap* den faktoren som var den høyest prioriterte endringen fremover (Skar, 2021).

### 3. Metode

Hellevik (2002) beskriver metode som følgende: ”En metode er en framgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme fram til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder». En tilsvarende definisjon finner vi også i *Metodebok for mediefag utgitt i 1997: «Med metode forstår vi en planmessig framgangsmåte for å nå frem til kunnskap»* (Østbye m.fl., 1997). Nedenfor vil jeg kort forklare ulike metoder, begrepene metodetriangulering, validitet, reliabilitet, generalisering og deretter hvilke metoder som planlegges bruk i denne oppgaven.

#### 3.1.1. Kvantitative og kvalitative metoder

Kvantitative metoder er forskningsmetoder, der man samler inn og analyserer kvantitative data. Eksempler på dette er data i form av tall eller andre mengdetermer, som kan innhentes gjennom spørreundersøkelser (Grønmo, S. 2020). Kvantitative metoder brukes til å fremstille oversikt over generelle forhold, teste hypoteser og teorier (Grønmo, S. 2020). Ved kvalitative forskningsmetoden, ser man på kvalitative data, som innhentes og analyseres. Noen eksempler på kvalitative metoder kan være deltakende observasjon, dybdeintervjuer eller fokusgrupper (Grønmo, S. 2020). Formålet med kvalitative undersøkelser er ofte å oppnå dybdekunnskap og et helhetlig bilde av spesifikke kontekster.

#### 3.1.2. Metodetriangulering

Ofte kan kvantitative metoder være lite informasjon om mange enheter, mens kvalitative metoder vil være mye informasjon om få enheter (Grønmo, S. 2020). Som et alternativ, kan man benytte både kvantitative og kvalitative metoder, da de kan utfylle og komplimentere hverandre. Dette kalles metodetriangulering (mixed methods) (Grønmo, 2021). Ved triangulering kan man kompensere svakheter, avdekke skjevheter, ufullstendigheter eller feil ved å kombinere ulike metoder eller ulike data fra forskjellige kilder (Olsson, 2014). Kombinasjonen av både kvalitative data og kvantitative data kan bidra til at vi oppnår en mer helhetlig forståelse (Grønmo, S. 2020).

#### 3.1.3. Validitet og reliabilitet

Det er ifølge Olsson (2014) viktig at validitet og reliabilitet for metodene som benyttes, diskuteres i oppgaven. Validitet angir i hvilken grad dataene som er innsamlet representerer det vi ønsker å måle og er et uttrykk for å *måle de rette tingene*. (Olsson, 2014). Dette relaterer til gyldigheten, der høy validitet betyr at man har et godt datagrunnlag til å belyse oppgavens problemstilling (Olsson, 2014). Begrepet reliabilitet er et uttrykk for å *måle tingene rett*.

Dersom den samme målingen gjennomføres flere ganger under samme forhold og med samme resultat, er dette høy reliabilitet (Olsson, 2014). For å oppnå dette må måleparameterne, måle metodene, objektene og hvordan det skal måles være entydige (Olsson, 2014). Unøyaktig analyse eller unøyaktig registrering av data, kan også påvirke reliabiliteten (Jacobsen, 2018).

### 3.1.4. Generalisering

Generalisering viser til hvor overførbart kunnskapen man får ut av en studie, kan brukes i andre relevante situasjoner og hvor gyldig disse er. En annen definisjon for generalisering, er hvorvidt funnene i en studie er gjeldene for andre enn de som deltok i studien (Kvale, 1997). Case-studier skal ikke ifølge Olsson (2014) ikke være representative eller generaliserbare, da de ofte er tids- og stedsavhengige. Allikevel ved komparative case-studier, der to eller noen få enheter systematisk sammenliknes. Enhetene studeres da individuelt på samme måte, slik at de i etterkant kan sammenliknes (Grønmo, S. m. fl, 2020).

## 3.2. Ulike metoder

Nedenfor vil jeg kort forklare ulike metoder, som er aktuelle for denne oppgaven. Dette vil både være kvalitative og kvantitative metoder. Det skal nevnes at det finnes et bredt spekter av ulike metoder og tilnærminger, men det er i denne oppgaven og kapitlet fokusert på de som er mest relevante.

### 3.2.1. Dybdeintervju

Et dybdeintervju er et «*dyptgående*» intervju med en og en person omkring en forhåndsbestemt problemstilling (Respons Analyse, 2022). Et dybdeintervju passer godt til å besvare spørsmål rundt et bestemt tema, der det er anledning til å undersøke nærmere rundt motiver, holdninger, adferd, følelser, som ikke er lett å fange opp i en spørreundersøkelse. Johannessen m. fl. (2016) viser til at intervjuer passer seg godt når forskeren ønsker å gi informantene større frihet til å uttrykke seg enn det normalt et spørreskjema tillater. Fordelen med dybdeintervju er at respondenten kan gi grundige tilbakemeldinger på spørsmålene som stilles, uten at man blir påvirket av andre uttalelser eller tilstedeværelse, som for eksempel ved et gruppeintervju eller fokusgruppe. Med dette kan man oppnå en bedre forståelse og anledning til å oppnå fullstendige svar (Respons Analyse, 2022).

### 3.2.2. Strukturerte og semistrukturerte intervjuer

I motsetning til dybdeintervju, er et *strukturert intervju* en metode for å samle inn kvantitative data (Grønmo og Malt, 2020). Selve intervjuet gjennomføres ved bruk av spørreskjema med en fast rekkefølge og svaralternativer for de fleste spørsmålene. Formålet med dette er at respondentene skal få de samme spørsmålene, for å kunne gi et datagrunnlag som er sammenliknbare og en høy reliabilitet (Grønmo og Malt, 2020). *Semistrukturerte intervjuer* er på den andre siden en kvalitativ forskningsmetode, hvor det er en intervjuguide bestående av temaer, men hvor spørsmålene og rekkefølgen tilpasses den enkelte respondenten (Grønmo og Malt, 2020). Fordelen med dette er at forskeren kan følge respondenten sine forutsetninger og gir rom for at det blir belyst temaer som ikke nødvendigvis er forhåndsbestemt eller planlagt (Postholm, M.B, 2010).

### 3.2.3. Spørreundersøkelser

Dette er den mest brukte metoden for datainnsamling innenfor samfunnsvitenskapelig forskning. Spørreundersøkelser kan gjøres enten over telefon, ansikt til ansikt, eller



spørreskjema kan sendes på epost eller i posten. De samme spørsmålene stilles til et forholdsvis stort utvalg respondenter og det er ofte konkrete svaralternativer å velge blant (Hellevik, 2015). Lav svarandel er riktignok en utfordring knyttet til denne metoden. For å øke svarprosenten, kan det ifølge Olsson (2014) hjelpe å purre eller få lederen for organisasjonen å anbefale respondentene til å besvare undersøkelsen. Det er videre viktig at spørsmålene som stilles er tydelige (Olsson, 2014). For å unngå feilkilder og oppnå en høy pålitelighet, er det kritisk at utformingen av spørreskjemaet tar høyde for om spørsmålene for eksempel er ledende eller kan misforstås av respondentene (Grønmo, 2005). Ringdal (2013) påpeker også at man må være forsiktig med bruk av fremmedord og ikke overvurdere målgruppens kunnskapsnivå.

### 3.2.4. Case-studie

*Case-studie* er i utgangspunktet en studie som omfatter ett enkelt tilfelle eller en enhet. *Komparative case-studier* kan også benyttes, hvor det er to eller få enheter (Grønmo, 2020). Forskeren innhenter mye informasjon fra noen få enheter eller cases over kortere eller lengre tid, gjennom detaljert datainnsamling (Johannesen m. fl., 2016). Enhetene blir da studert hver på samme måte, slik at funnene kan sammenliknes i etterkant (Grønmo, 2020).

Case-studie kan også defineres som en dybdeundersøkelse av et eller et lite antall spesifikke instanser innenfor en spesifikk kontekst. Disse undersøkelsene benyttes for å skape en forståelse, skaper teorier og hypoteser, for fenomen som kan være vanskelig å studere (UIO, 2020). Forskeren kan undersøke nøye en eller flere bestemte enheter og deretter få detaljerte og gode beskrivelser av et fenomen. Studiene har ofte en kvalitativ tilnærming, men kan også benyttes ulike kombinasjoner av både kvalitative og kvantitative data, som beskrevet tidligere ved *metodetriangulering* (Grønmo, 2020). Studiene kan danne grunnlag for *teoretisk generalisering*, men metoden har også sine begrensninger. Ettersom det er kun ett eller et fåtall enheter som studeres, kan det være vanskelig å være representativt som en del av en større gruppe. Det kan også være vanskelig å finne en tydelig årsakssammenheng, ettersom det er flere ulike faktorer som kan påvirke utfallet (Grønmo, 2020).

Casestudier brukes ofte innen markeds-, organisasjons- og samfunnsforskning (Johannesen m. fl., 2016). Det er ikke en spesifikk fasit på hvordan et case-studie skal gjennomføres og forskeren står relativt fritt til å velge fritt. Studiene kan gjennomføres både ved kvalitative og kvantitative tilnærminger, eller som en kombinasjon av disse (Johannesen m. fl., 2016; Yin, 2014). I følge Yin (2014) kan casestudier være deskriptive (beskrivende), kausale (forklarende) eller eksplorative (utforskende) (Johannesen m. fl., 2016).

### 3.3. Valg av metode

Det er både valgt en kvalitativ og kvantitativ tilnærming for å besvare oppgaven. Det er planlagt å intervju ledelsen og beslutningstakere, for å undersøke bakgrunnen for valget strategi og organisering av kontoret. Hensikten med dette er å identifisere likheter og ulikheter fra de overordnede strategien og de faktiske forholdene. Det er i tillegg planlagt å benytte spørreundersøkelse for en metode å innhente kvantitative data.

Selve spørsmålene i intervjuguiden vil både være åpne spørsmål hvor respondentene står fritt til å stille spørsmål og svare utdypende, samtidig som det også vil være spørsmål som skal besvares på en tallskala. Hensikten med at noen av spørsmålene vil ha en tallskala, er for å kunne sammenlikne de ulike svarene blant de ansatte på en strukturert og oversiktlig måte. Respondentene vil allikevel her ha mulighet til å stille spørsmål dersom det er noen som er uklart, som sikre at de svarene vil ha en god kvalitet.

### 3.4. Forskningsdesign

Forskningsdesign er en betegnelse på hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan dette skal gjennomføres. Kort oppsummert omhandler forskningsdesign alt som har med undersøkelsen å gjøre (Johannesen m. fl., 2016).

### 3.5. Utvalgskriterier

For å besvare problemstillingen og belyse temaet, er det i denne oppgaven benyttet strategisk utvelgelse av informanter. Informantene er valgt på bakgrunn av deres erfaringer, kunnskap og nåværende arbeidssituasjon. Både ved de strukturerte intervjuene og spørreundersøkelsene er informantene utvalgt, basert på evnen til å gi innsikt og verdifull data. Kriteriene for ledere og som deltok i intervjuene, var hovedsakelig at de hadde gjennomgått en relokalisering av kontoret de arbeidet ved de siste to årene. Hensikten med dette var for å undersøke i hvilken grad pandemien med restriksjoner, økt bruk av hjemmekontor og endrede arbeidsoppgaver påvirket denne prosessen. Informantene ble valgt ut på grunnlag at de passet dette kriteriet, og ble hovedsakelig identifisert av forfatteren basert på kjennskap til bransjen og nettverk i arbeidssammenheng. Det ble videre valgt informanter fra arbeidsplasser, som var organisert forskjellig fra hverandre. Hensikten med dette var å undersøke hvordan organiseringen av kontoret påvirket ulike kvaliteter. Eksempelvis her er å se på sammenhengen mellom størrelse, standard, funksjoner, beliggenhet og hvordan dette påvirket trivsel og effektivitet blant de ansatte. Ledere ble intervjuet for å undersøke hvordan beslutningene ble gjennomført på et strategisk og et taktisk nivå. Sentralt i oppgaven var å undersøke hvordan prosessen ved relokalisering har foregått og hvilke faktorer og alternativer som ble vurdert. Før intervjuene og spørreundersøkelsene ble gjennomført, var det ikke noe tydelig informasjon om hvilke roller øvrige ansatte hadde i disse prosessene.

For respondentene i spørreundersøkelsen, ble aktuelle respondenter invitert på epost til å delta. Kriteriene for respondentene her var at de arbeidet som eiendomsめglere med kontor i Oslo kommune, men det forelå ingen kriterier utover dette eller noe krav om endret arbeidsplass de siste to årene. Grunnen til den geografiske begrensningen, var at det var ønskelig at alle respondentene har forholdt seg til de samme restriksjonene og påbud om hjemmekontor, for å kunne få best mulig sammenliknbare data. Restriksjoner under pandemien har både kommet fra nasjonalt hold, men det har også vært strenge kommunale tiltak, som har variert på tvers av kommunegrensen. Respondentene som har deltatt på spørreundersøkelsen har blitt direkte invitert av forfatteren på epost.

Det kunne vært hensiktsmessig og intervjuet flere respondenter, da dette ville gitt et større datagrunnlag. Ved kvalitativ forskning finnes det ulike tilnærminger over hva som er en hensiktsmessig utvalgsstørrelse (Ryfetten, 2021). Ifølge Kvale og Brinkmann (2015), bør det gjennomføres nok intervjuer, frem til forskeren ikke får noe ny informasjon. I samfunnsvitenskapelige masteroppgaver som kun er basert på intervjuer, er det forventet at 10-15 informanter vil være tilstrekkelig (Johannesen, 2016; Tjora, 2017). I denne oppgaven ble det også benyttet spørreundersøkelse, for å belyse en del av den samme tematikken i intervjuene. Det lå også en begrensning i antall informanter, spesielt blant ledere, da det både var kriteriet knyttet til geografisk lokasjon og at kontoret måtte ha gjennomgått en relokalisering de siste to årene.

### 3.6. Intervjuguide

Ved intervjuer, så anbefaler Olsson (2014) at det burde utarbeides en *intervjuguide*, som skal beskrive spørsmålene som skal gjennomgås. En intervjuguide kan også defineres som et hjelpemiddel for å holde fokus på det som skal studeres (Drageset og Ellingsen, 2017). Forskeren utarbeider intervjuguiden, for å sikre at tilsvarende spørsmål blir stilt til hver deltaker (Johannessen, 2016). Gjennomføringen kan allikevel variere fra studie til studie, ved for eksempel om man benytter strukturerte eller semistrukturerte intervjuer. Ved utarbeiding av intervjuguiden er oppbyggingen av intervjuet viktig. Intervjuguiden skal hensynta både spørsmålene vi ønsker å besvare (det teoretiske), samtidig som man ønsker å skape en god intervjuinteraksjon (det dynamiske) (Drageset og Ellingsen, 2017).

I denne oppgaven ble det utarbeidet en intervjuguide tilpasset ledelse/ beslutningstaker. Spørsmålene var like, men vinklingen varierte noe basert på informantenes rolle. Da en del av oppgaven handler om prosessen ved relokalisering, var det naturlig at spørre de som hadde ansvaret for dette. I slike prosesser kan det riktignok være flere enn kun ledelse som er involvert, men dette var uklart ved utarbeidelse av intervjuguiden og ved dette stadiet i oppgaven. Det var også spørsmål knyttet til hvilken grad de ansatte var involvert eller hadde medvirket i denne prosessen.

Alle informantene fikk på forhånd oversendt intervjuguide og praktisk informasjon knyttet til gjennomføringen av intervjuet. Dette ble oversendt på epost, i forbindelse med invitasjon og avklaring av tidspunkt for intervjuet. Informantene fikk også informasjon om hvordan persondata ble gjennomført og alle informantene signerte samtykkeskjema. Dette i henhold til NSD-regelverket.

### 3.7. Forskerens etiske og juridiske ansvar

*Etikk* handler om prinsipper, regler og retningslinjer, for å avgjøre om en handling er riktig eller gal. Hovedsakelig dreier dette seg om det mellommenneskelige forholdet over hva vi kan, og hva vi ikke kan gjøre mot hverandre. Ved datainnsamling kan det oppstå etiske problemstillinger som direkte kan berøre mennesker. Dette kan eksempelvis være ved gjennomføring av intervjuer, deltakende observasjoner eller eksperimenter. Ved spesielt intervjuer hvor det oppstår nærgående eller personlige spørsmål, kan dette oppleves som ubehagelig eller pinlig for deltakerne. Et annet eksempel er om deltakerne har gitt for mye informasjon eller dummet seg ut, eller om forskeren ikke har behandlet dataene på en korrekt måte. Forskeren må derfor hensynta hvordan undersøkelsene skal foregå, uten at det har negative etiske konsekvenser for enkeltpersoner, grupper mennesker eller hele samfunn (Johannessen m. fl., 2016). Etiske problemstillinger er viktige å hensynta i hele forskningsprosessen (Kvale og Brinkmann, 2009), men stiler spesielle etiske krav ved kvalitative forskningsopplegg. Ved kvalitativ forskning kan det ofte være detaljerte beskrivelser av både prosessen, prosedyren, settingen og data). Det er allikevel et forsknings etisk prinsipp at all informasjon skal anonymiseres og at det ikke skal være mulig å identifisere personer som har vært med i undersøkelsen (Johannessen m. fl., 2016).

Et annet viktig moment er at all deltakelse innenfor forskning skal være frivillig. Forskeren må sikre at deltakelsen er frivillig. Dersom deltakerne i en undersøkelse kan identifiseres, så krever dette eget samtykke. Deltakere som blir forsket på, har en rett til å få informasjon om forskningsprosjektet (Johannessen m. fl., 2016).

## 4. Beskrivelse av case

I dette kapitlet skal vi se nærmere på de ulike casene, som er valgt for denne oppgaven. De tre casene har til felles at de alle er lokalisert i Oslo og at de har gjennomgått en relokaliseringsprosess i løpet av de to siste årene. Som vi skal se på nærmere nedenfor er det allikevel noen forskjeller. Case A har i tillegg til relokaliseringen også gjennomført en samlokalisering av hele selskapet. Case C har samlokalisert tre kontorer, mens case B har kun relokalisert *ett* enkelt kontor. Casene i oppgaven referer til de ulike selskapene og omfatter hele prosessen fra tidligere organisering og frem til ny organisering ved nytt kontor

### 4.1. Oversikt over casene

Oversikten nedenfor viser hvordan de ulike selskapene tidligere har vært organisert og hvordan i dag er organisert ved nytt kontor. Oversikten er ment for å gi et overblikk og synliggjøre forskjellen på de ulike konseptene.

<b>Nytt kontor/organisering</b>	<b>Case A</b>	<b>Case B</b>	<b>Case C</b>
Antall ansatte	67	13	10
Areal (BTA)	1.300 kvm.	470	150**
Areal pr. ansatt	19,4 kvm.	36,15 kvm.	15**
Byggear	2021	2021	2016
Etasje	4.	13.	1.
Leiepris (pr. kvm.)	4.200, -	3.125, -	Ukjent
Relokalisering (år)	2022	2021	2021
<b>Tidligere organisering</b>	5 kontorer + administrasjon	1 kontor	3 kontorer
Antall ansatte	67	6	10
Areal (BTA)	1.500 kvm.	100**	185***
Areal pr. ansatt	22,3 kvm.	16,6**	18,5**
Leiepris (pr. kvm.)	4.500, -*	Ukjent	Ukjent
Endring i areal (%)	-13%	370%**	-19%**
Endring i leiepris pr. kvm. (%)	-6,6%	Ukjent	Ukjent

Tabell 1: Oversikt over casene.

\* Estimert gjennomsnittlig leiepris for alle kontorene.

\*\* Indikerer arealer og endringer som er estimerte grunnet manglende informasjon.

\*\*\* Omtrent halve kontoret ble delt med banken og arealene er estimerte.

#### **4.2. Case A**

I 2017 begynte Sem & Johnson en prosess for å samlokalisere sine kontorer, i tillegg til selskapets administrasjon. Tidligere var selskapet fordelt på 5 kontorer og en egen administrasjon, med totalt 67 ansatte lokalisert på Briskeby, Frogner, Vika, Bekkestua, Majorstuen og Ullevål. I mars 2022 ble disse samlokalisert og flyttet til et nytt og moderne bygg (Via) i Vika, hvor de har et av bygningenes 4. etasje. Bygningskomplekset ligger sentralt i Oslo businessdistrikt og har flere større aktører innenfor bank, finans, jus, eiendom og rådgivning. Bygget er videre et kombinert kontor- og handelsbygg, med kontorer, kontorhotell, serveringsteder, butikker og mathall (Aspelin Ramm). Totalt er bygningsmassen på 62.500 kvm., hvorav Sem og Johnson disponerer 1.300 kvm. Via er sertifisert med BREEAM-NOR Excellent med energiklasse A.

#### **4.3. Case B**

Det andre caset er Eiendomsmegler Krogsveen avdeling Hasle, som i høsten 2021 flyttet fra Hasle Torg til Valle View. Tidligere var kontoret lokalisert i første etasje med både inngang fra gateplan og kjøpesenteret, men er nå plassert i 13. etg. I likhet med case A, har også bygget flere fellesfunksjoner som resepsjon, kantine, garderobe og takterrasse. Kontoret har også økt antall ansatte fra 6 til 13 personer etter relokaliseringen, som var noe av formålet bak relokaliseringen.

#### **4.4. Case C**

Det tredje caset for denne oppgaven er DNB Eiendomsmegling, som nylig har samlokalisert tre av sine kontorer på Oslo øst. Tidligere var kontorene plassert på Nordstrand, Lambertseter og Mortensrud, men nå har kontorene samlokalisert seg på samme kontor som der Nordstrand-kontoret opprinnelig var lokalisert. Tidligere delte dette kontoret lokalene med DNB Bank, men som flyttet ut sin bankvirksomhet i 2021, med unntaket av en person som fortsatt har eget kontor i samme lokale. Utflyttingen gjorde at det både var plass til å samle alle kontorene her, samtidig som at det også var en naturlig geografisk beliggenhet med nærhet til de opprinnelige områdene og markedene. I forkant av relokaliseringen ble også kontorene pusset opp og det har blitt satt inn nye møbler, portable stillerom og nytt kjøkken med et sosialt område. I motsetning til de to andre casene i oppgaven, har dette kontoret valgt å fortsette med å være lokalisert på bakkeplan. Kontorene som ble nedlagt på Lambertseter og Mortensrud, var også plassert på bakkeplan og med god synlighet. Antall ansatte vært tilnærmet likt med 10 fulltids ansatte (i tillegg til medhjelpere på deltid) både før og etter samlokaliseringen, men med noen utskiftninger underveis.

#### **4.5. Likheter og ulikheter**

En naturlig forskjell på disse casene og kontorene er både størrelsene i seg selv, samtidig som vi også må se på hvor stor del av selve selskapet som blir påvirket og hvordan beslutningsprosessene har vært. Ved case A ble hele selskapet og alle ansatte samlokalisert, mens ved case B og C, utgjør disse kontorene bare en mindre del av selskapet samlet sett. Eiendomsmegler Krogsveen har 54 kontorer og DNB Eiendom har 117 kontorer pr. 26.05.22. Annen nærliggende virksomhet som fritid, landbruk og nybygg er inkludert i denne

oversikten, men ikke selskapets administrasjon. Antall personer og omfanget (som en del av selskapet) har derfor vært betydelig større for case A, som også betyr at beslutningsprosessene har vært litt annerledes her da dette kommer direkte fra selskapets ledelse. Ved de andre casene har flere av beslutningene ligget på kontornivå, selv om beslutningen og strategien om samlokaliseringen til case C ble foretatt sentralt. Dette er en del av overordnet strategi, der også andre kontorer har blitt samlokalisert. Ved case B ble de aller fleste beslutningene tatt av de ansatte på kontoret, men med støtte og bistand fra ledelsen sentralt.

En annen stor forskjell er også valget case A og B har gjort ved å flytte fra et tradisjonelt kontorlokale på bakkeplan og nærhet til kunden, til nå kontorlokale høyere opp i etasjene. Disse kontorene deler også andre fellesfunksjoner med andre leietakere i bygget, som for eksempel inngang, kantine, treningsrom og takterrasse. Som beskrevet innledningsvis i oppgaven er de fleste eiendomsmeglerkontorer i dag plassert på bakkeplan, eller også plassert på et kjøpesenter. Dette har hovedsakelig vært på grunn av synlighet, nærhet og tilgang til kundemassen. Case C har valgt å fortsette sin virksomhet på bakkeplan. I neste kapittel skal vi se nærmere på hvordan dagens eiendomsmeglerkontorer er utformet og plassert, som en del av spørreundersøkelsen som har blitt gjennomført. Her ble respondentene blant annet stilt spørsmål om hvordan kontoret er plassert og hvordan det er utformet.

<b>Likheter og ulikheter</b>	<b>Case A</b>	<b>Case B</b>	<b>Case C</b>
Samlokalisering av hele selskapet	X		
Samlokalisering av flere kontorer	X		X
Relokalisering til nytt bygg	X	X	
Plassering i bygg med fellesfunksjoner	X	X	
Plassering på bakkeplan			X

*Tabell 2: Likheter og forskjeller ved case A, B og C.*

## 5. Resultater og funn

### 5.1. Resultater og funn fra spørreundersøkelse

I dette delkapittelet skal vi ta for oss noen av de viktigste resultatene fra spørreundersøkelsen. Dette er både objektive resultater, som hvordan kontorene er plassert og utformet, samtidig som respondentene også ble spurt om å vurdere ulike faktorer ved kontoret. En forutsetning for å delta i undersøkelsen var at vedkommende jobber som eiendomsmegler med kontor i Oslo kommune og at de har arbeidet på samme kontor i perioden 01.03.2020 – 01.05.2022. Dette var for å sammenlikne resultater og påvirkningen av COVID-19 under denne perioden.

#### 5.1.1. Informasjon om respondentene

Undersøkelsen ble sendt ut til cirka 300 eiendomsmeglere, som jobber på et kontor lokalisert i Oslo kommune. Respondentene fikk forespørsel og informasjon om spørreundersøkelsen og oppgaven på e-post. Respondentene og e-postadresser ble funnet på hjemmesidene. De 300 eiendomsmeglerne som ble invitert, representerer cirka 50 kontorer fra ulike eiendomsmeglerselskap. Selskapene er Krogsveen, DNB, Aktiv, Boa, OBOS-eiendomsmegling, Nordvik, Privatmegleren, Schala & Partners og Proaktiv. Ansatte med tittelen som *eiendomsmeglerfullmektige* ble ikke invitert til å delta, da det var stor sannsynlighet for at disse var ansatt i under 2 år og derfor ikke relevant for oppgaven. Ansatte ved kontor som også var nyetablerte (etter det forfatteren kjenner til), ble heller ikke invitert.

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til respondentene i perioden 18.05.22. – 24.05.22. og ble avsluttet 27.05.22. Undersøkelsen ble innledningsvis sendt ut til et mindre antall, men ble deretter sendt ut til flere i dagene etterpå, grunnet lav deltakelse. Det var et håp om at eposten og undersøkelsen skulle bli delt videre, men dette hadde særdeles lav effekt. Det ble derfor bestemt å øke invitasjonen, for å sikre flere respondenter. Etter at undersøkelsen ble avsluttet, så var det 53 personer som hadde svart. Dette gir en svarprosent på 17,6%. 2 personer hadde i tillegg besvart undersøkelsen, men falt ikke innenfor kriteriene og besvarelsene ble deretter slettet.

Blant respondentene var 47% i alderen 26-35 år, 26% i alderen 36-45 år, som utgjorde hovedvekten. Kun en person over 55 år og 3 personer i aldersegmentet 18-25 år har besvart undersøkelsen.

#### 3. Alder \*

Antall deltakere: 53

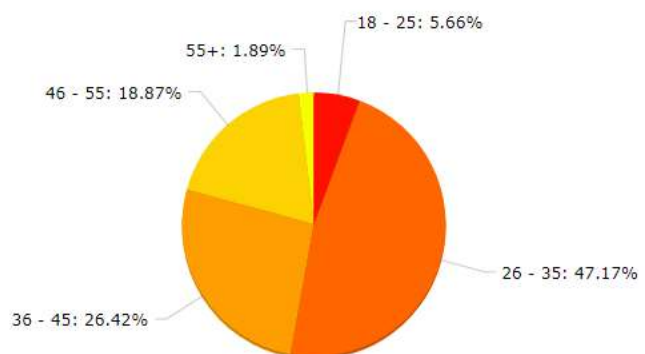
3 (5.7%): 18 - 25

25 (47.2%): 26 - 35

14 (26.4%): 36 - 45

10 (18.9%): 46 - 55

1 (1.9%): 55+



Figur 9: Alder på respondentene.

Respondentene basert på kjønn var noe skjevfordelt, der mindre 1/3 av respondentene var kvinner.

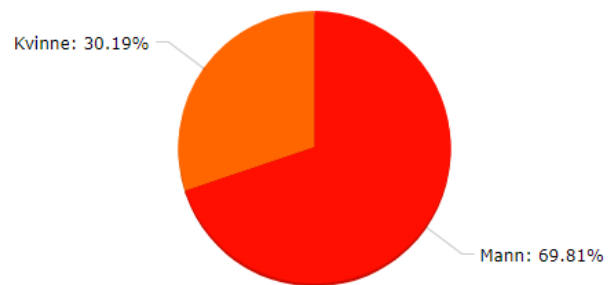
#### 4. Kjønn \*

Antall deltakere: 53

37 (69.8%): Mann

16 (30.2%): Kvinne

- (0.0%): Annet



Figur 10: Respondenter fordelt på kjønn.

#### 5.1.2. Dagens kontor og arbeidsplass

Nesten 53% av respondentene jobbet på et kontor med flere enn 10 ansatte og 45% jobbet på et kontor med 5-9 ansatte. Kun 1 person jobbet på et kontor med 1-4 ansatte.

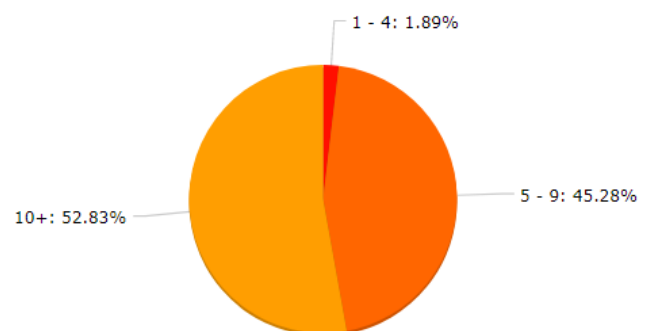
#### 5. Hvor mange heltidsansatte er det på din arbeidsplass/kontor? \*

Antall deltakere: 53

1 (1.9%): 1 - 4

24 (45.3%): 5 - 9

28 (52.8%): 10+



Figur 11: Dagens kontor og arbeidsplass

88,7% av de ansatte jobber på et kontor som er lokalisert på bakkeplan eller kjøpesenter.

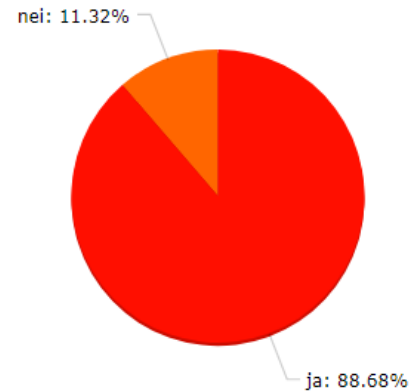


6. Er deres kontor lokalisert på bakkeplan (1.etg.) eller på et kjøpesenter? \*

Antall deltakere: 53

47 (88.7%): ja

6 (11.3%): nei



Figur 12: Lokalisering av kontoret

Ved spørsmål om hvordan kontoret var utformet svarte over 88% at de satt i enten et helt eller stort sett åpent kontorlandskap. Øvrige har svart noe åpent eller delt løsning. Ingen av respondentene har svart helt lukket eller privat (cellekontor).

20. Hvordan er det fysiske kontoret i dag utformet? \*

Antall deltakere: 53

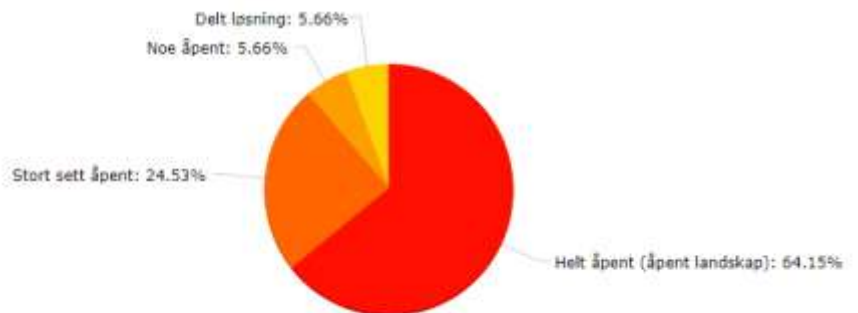
34 (64.2%): Helt åpent (åpent landskap)

13 (24.5%): Stort sett åpent

3 (5.7%): Noe åpent

3 (5.7%): Delt løsning

- (0,0%): Helt lukket/privat (cellekontor)



Figur 13: Utforming av kontoret

Ved hvilken kontorløsning som var mest ideell for den enkelte, så svarte kun 11,3% at helt åpent landskap var foretrukket. 33% svarte «stort sett åpent» og 20% svarte «delt løsning». 11,3% valgte «mest lukket/privat» og 5,6% valgte «helt lukket». Blant de som i dag sitter i åpent landskap, var det kun 17,6% som valgte dette som foretrukket løsning. Blant de som i dag sitter i et «stort sett åpent landskap», så var det ingen som ønsket et «helt åpent landskap». 38% valgte samme løsning, 30% valgte «noe åpent» og 15,3% valgte «delt løsning». Blant respondentene som svarte at de i dag sitter i «noe åpent» eller «mest lukket/privat», var det ingen som valgte helt åpen eller stort sett åpen løsning.

21. Hvilket fysisk kontorutforming er mest ideelt for deg? \*

Antall deltakere: 53

6 (11.3%): Helt åpent (åpent landskap)

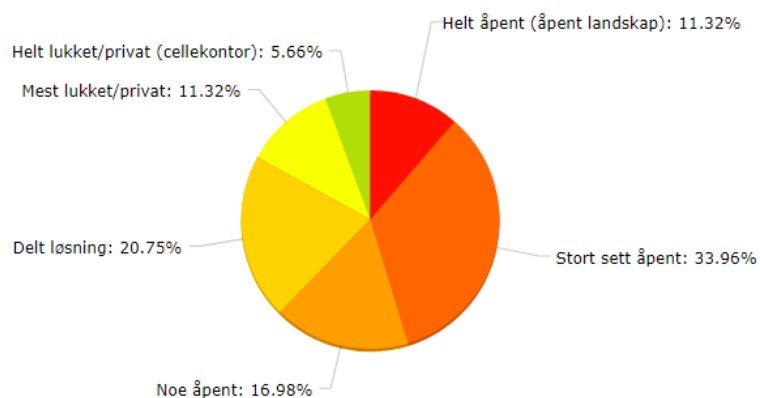
18 (34.0%): Stort sett åpent

9 (17.0%): Noe åpent

11 (20.8%): Delt løsning

6 (11.3%): Mest lukket/privat

3 (5.7%): Helt lukket/privat (cellekontor)



Figur 14: Ideell utforming av kontoret

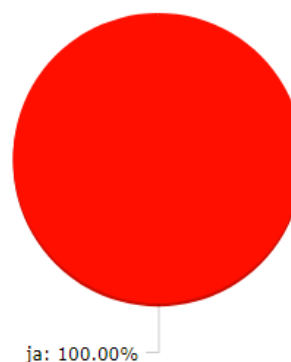
Samtlige av respondentene har også svart at de har en fast arbeidsstasjon på kontoret.

19. Har du på din nåværende arbeidsplass en fast arbeidsstasjon? \*

Antall deltakere: 53

53 (100.0%): ja

- (0.0%): nei



Figur 15: Fast arbeidsstasjon på arbeidsplassen

Ved spørsmål om hvor gammel bygningen til kontoret i dag er plassert, svarte 13,2% 0-5 år og 7,55% 6-10 år. Samlet sett utgjør dette nesten 21% som har et kontor i en bygning som er 0-10 år gammelt. 13,2% svarte 11-20 år og over 58% svarte at bygningen var eldre enn 20 år. 7% svarte «vet ikke».

23. Hvor gammelt er selve bygget til kontorlokalet dere benytter i dag? \*

Antall deltakere: 53

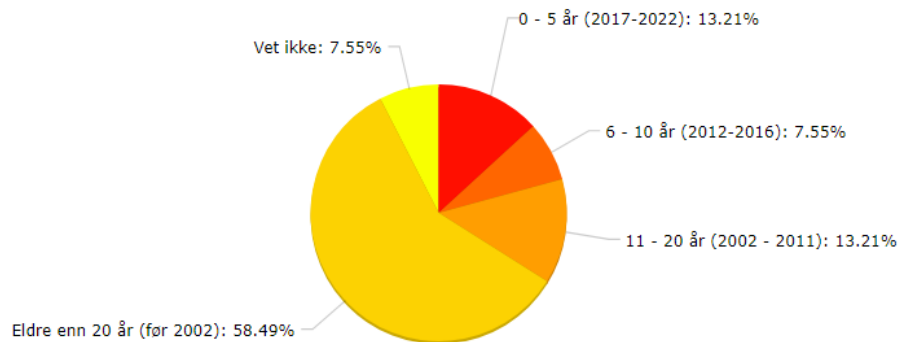
7 (13.2%): 0 - 5 år (2017-2022)

4 (7.5%): 6 - 10 år (2012-2016)

7 (13.2%): 11 - 20 år (2002 - 2011)

31 (58.5%): Eldre enn 20 år (før 2002)

4 (7.5%): Vet ikke



Figur 16: Alder på bygget til kontoret

Respondenten ble deretter spurt om når kontoret ble renoverert til dagens standard. 68% svarte her at det har blitt gjort i løpet av de siste 5 årene. Blant respondentene som jobbet i et bygg eldre enn 20 år, svarte nesten 71% at kontoret hadde blitt renoverert i løpet av de siste 5 årene. 16,1% svarte at kontoret hadde blitt renoverert de siste 6-10 årene og 9,68% svarte 11-20 år.

24. Hvor lenge siden er det kontorlokalet innvendig har blitt pusset opp eller renoverert til dagens standard? \*

Antall deltakere: 53

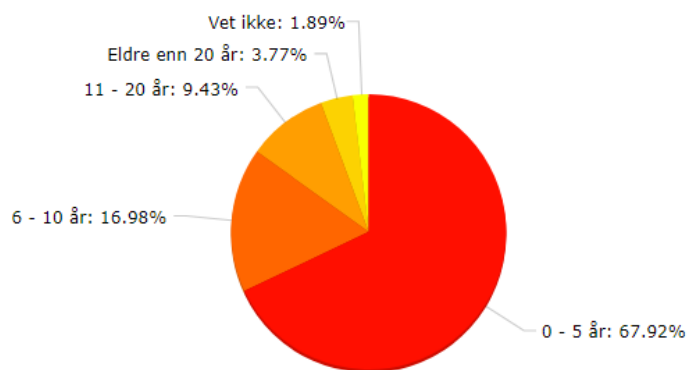
36 (67.9%): 0 - 5 år

9 (17.0%): 6 - 10 år

5 (9.4%): 11 - 20 år

2 (3.8%): Eldre enn 20 år

1 (1.9%): Vet ikke



Figur 17: År siden kontorlokalet har blitt renoverert eller pusset opp

Samlet sett så er 71% av bygningene kontorene er plassert i eldre enn 10 år og omtrent 85% av kontorene har blitt renoverert i løpet av de siste 10 årene.

### 5.1.3. Vurdering av kontoret

Over halvparten (54,7%) av respondentene svarte at størrelsen på kontoret var «akkurat passe» og 13,2% vurderte kontoret til «litt for stort». 28,3% svarte at det var «litt for lite», og kun 3,77% (2 personer) svarte at det var «altfor lite». Blant de kontorene som hadde 5-9

ansatte svarte 37,5% at kontoret var «litt for lite» og 8,3% at det var «altfor lite». Blant respondentene som vurderte kontoret til «litt for stort», sank dette tallet fra 13.2% til 4,1% blant kontorer med 5-9 ansatte.

22. Hvordan vil du vurdere størrelsen til kontoret samlet sett? \*

Antall deltakere: 53

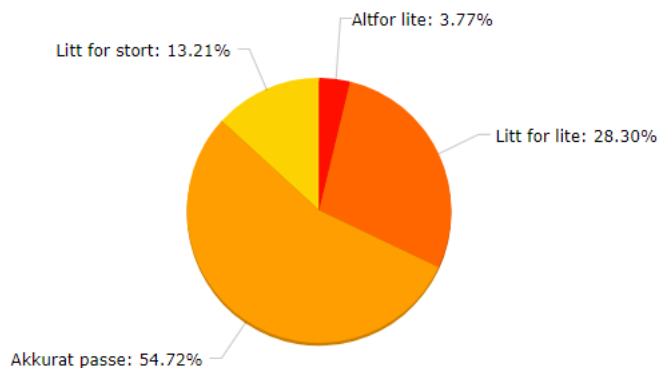
2 (3.8%): Altfor lite

15 (28.3%): Litt for lite

29 (54.7%): Akkurat passe

7 (13.2%): Litt for stort

- (0.0%): Altfor stort



Figur 18: Vurdering av størrelsen til kontoret

Ved spørsmål om kontoret hadde tilstrekkelig med møterom og/eller stillerom, var svarene for «ja» og «nei» tilnærmet likt. Blant respondentene som svarte at det var for få møterom og/eller stillerom, så vurderte 46% at størrelsen på kontoret var enten «akkurat passe» eller «litt for stort». Blant respondentene som hadde et kontor som var 0-5 år gammelt, så svarte 71,4% at kontoret hadde tilstrekkelig med møterom og/stillerom.

13. Etter din mening, syntes du at kontoret du sitter på i dag har tilstrekkelig med møterom og/eller stillerom? \*

Antall deltakere: 53

27 (50.9%): ja

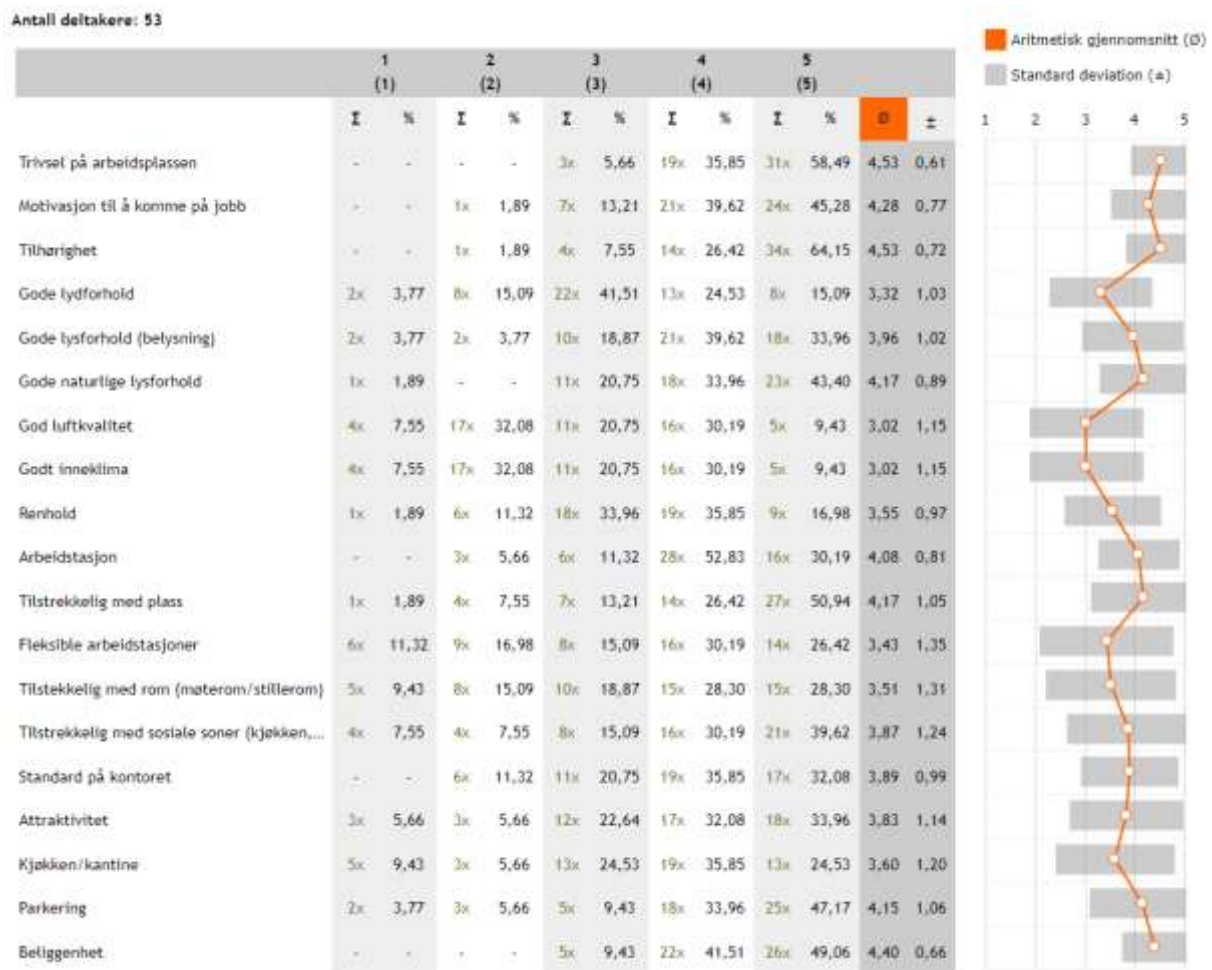
26 (49.1%): nei



Figur 19: Vurdering om kontoret har nok møterom og/eller stillerom.

Respondentene ble deretter bedt om å vurdere ulike kvaliteter ved kontoret på en skala fra 1-5, der 1 var «dårlig» og 5 var bra». De samme kvalitetene ble også stilt til informantene som deltok på intervjuet, hvor de ble bedt om å vurdere disse både forrige organisering og ny

organisering. I tabellen nedenfor ser vi vurderingen av 19 ulike faktorer ved kontoret. Vi kan lese av tabellen hvor stor andel av respondentene som har gitt hver enkelt karakter, og vi ser i kolonnen «Ø» gjennomsnittet.



Tabell 3: Kvaliteter ved kontoret på en skala fra 1-5 (alle deltakere).

I gjennomsnitt ble kvalitetene vurdert til 3,86. Trivsel, motivasjon og tilhørighet scoret relativt høyt med henholdsvis 4,53, 4,28 og 4,53. Blant de kvalitetene som ble lavest vurdert, ble luftkvalitet og inneklima vurdert til 3,02. Lydforhold ble vurdert til 3,32 og standarden ble vurdert til 3,89. Tilstrekkelig med plass ble vurdert til 4,17, mens fleksible arbeidstasjoner (3,43), tilstrekkelige med rom (3,51) og tilstrekkelige med sosiale soner (3,87) alle ble vurdert lavere.

På neste side er besvarelsene sammenliknet og kategorisert basert på ulike parametere. Tallene er både presentert i tabell og også grafisk i et diagram, for å illustrere forskjellen på vurderingene basert på de ulike parameterne. Vi skal se nærmere på noen av disse tallene i neste kapittel og sammenlikne dette med resultatene fra intervjuene.

Kvalitet	Alle (53)	Kjønn		Alder		
		Mann (37)	Kvinne (16)	26-35 (25)	36-45 (14)	46-55 (10)
Trivsel på arbeidsplassen	4,53	4,51	4,56	4,44	4,64	4,60
Motivasjon til å komme på jobb	4,28	4,35	4,13	4,32	4,43	4,20
Tilhørighet	4,53	4,51	4,56	4,52	4,57	4,60
Gode lydforhold	3,32	3,38	3,19	3,36	3,43	3,10
Gode lysforhold (belysning)	3,96	4,05	3,75	3,96	4	3,90
Gode naturlige lysforhold	4,17	4,22	4,06	4,12	4,43	3,90
God luftkvalitet	3,02	3,08	2,88	3	3,14	2,70
Godt inneklima	3,02	3,14	2,75	2,96	3,21	2,70
Renhold	3,55	3,54	3,56	3,6	3,43	3,70
Arbeidsstasjon	4,08	4,14	3,94	4,08	4,29	4,00
Tilstrekkelig med plass	4,17	4,27	3,94	4,04	4,43	4,20
Fleksible arbeidsstasjoner	3,43	3,57	3,13	3,44	3,43	3,40
Tilstrekkelig med rom (møterom/stillerom)	3,51	3,57	3,38	3,32	3,93	3,50
Tilstrekkelig med sosiale soner	3,87	3,84	3,94	3,48	4,21	4,30
Standard på kontoret	3,89	3,97	3,69	3,72	4	4,00
Attraktivitet	3,83	3,95	3,56	3,48	4,14	4,20
Kjøkken/kantine	3,6	3,65	3,5	3,44	3,64	3,80
Parkering	4,15	4,11	4,25	4,2	4,14	4,20
Beliggenhet	4,4	4,43	4,31	4,36	4,57	4,30
<b>Totalt</b>	<b>73,31</b>	<b>74,28</b>	<b>71,08</b>	<b>71,84</b>	<b>76,06</b>	<b>69,00</b>
<b>Gjennomsnitt</b>	<b>3,86</b>	<b>3,91</b>	<b>3,74</b>	<b>3,78</b>	<b>4,00</b>	<b>3,63</b>

Tabell 4: Vurdering av kontoret på en skal fra 1-5, fordelt på kjønn og alder.

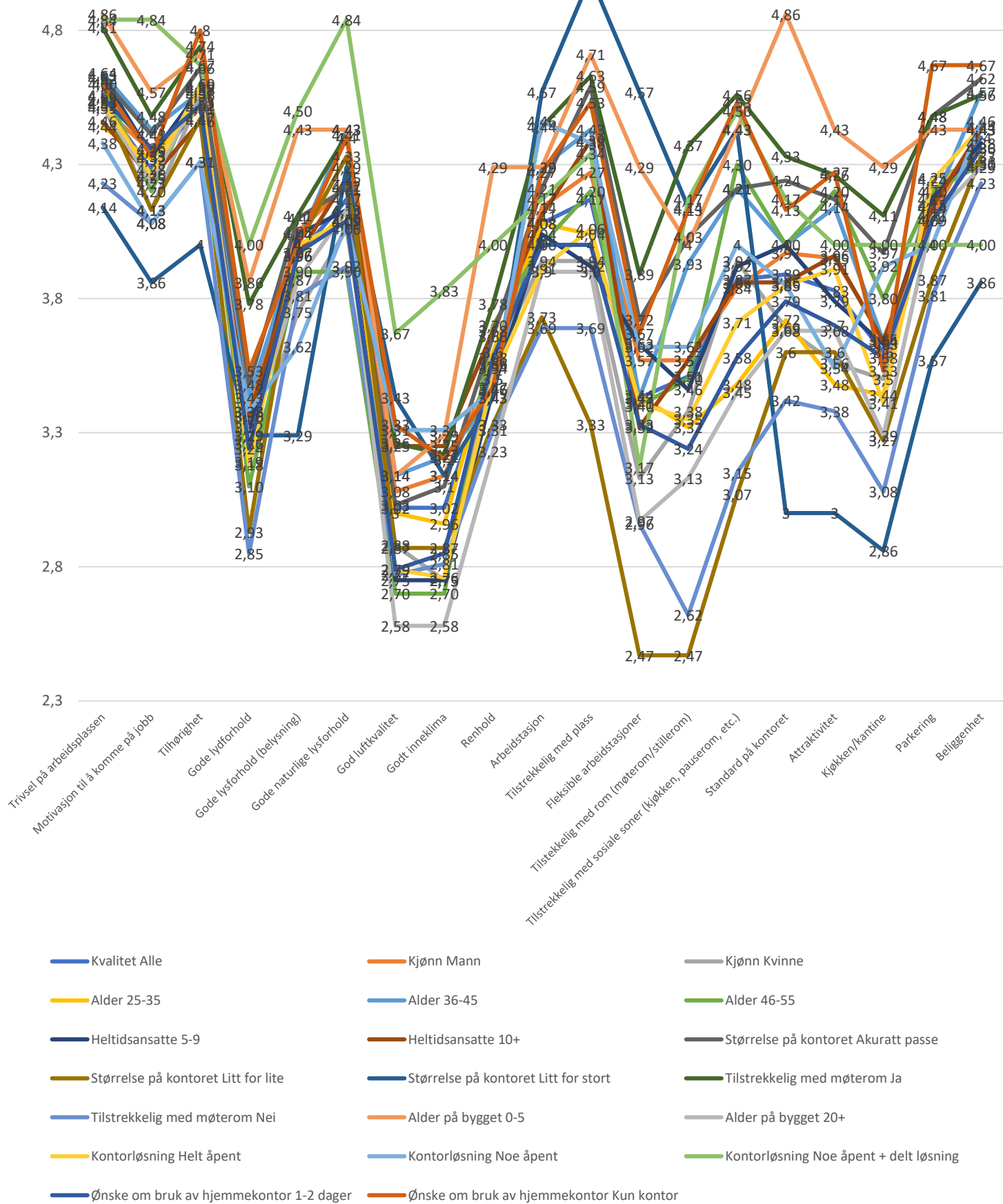
Kvalitet	Heltidsansatte		Størrelse på kontoret			Tilstrekkelig med møterom		Alder på bygget	
	5-9 (24)	10+ (28)	Akkurat passe (29)	Litt for lite (15)	Litt for stort (7)	Ja (27)	Nei (26)	0-5 (7)	20+ (31)
Trivsel på arbeidsplassen	4,63	4,46	4,62	4,53	4,14	4,81	4,23	4,86	4,52
Motivasjon til å komme på jobb	4,33	4,25	4,41	4,13	3,86	4,48	4,08	4,57	4,23
Tilhørighet	4,58	4,46	4,66	4,47	4	4,74	4,31	4,71	4,58
Gode lydforhold	3,29	3,36	3,48	2,93	3,29	3,78	2,85	3,86	3,26
Gode lysforhold (belysning)	4,04	3,96	4,1	4	3,29	4,11	3,81	4,43	3,87
Gode naturlige lysforhold	4,13	4,25	4,21	4,33	4,29	4,41	3,92	4,43	4,13
God luftkvalitet	2,75	3,25	3,03	2,87	3,43	3,26	2,77	3,14	2,58
Godt inneklima	2,75	3,25	3,1	2,87	3,14	3,22	2,81	3,29	2,58
Renhold	3,46	3,68	3,66	3,33	3,43	3,78	3,31	4,29	3,23
Arbeidsstasjon	4,04	4,11	4,21	3,73	4,57	4,44	3,69	4,29	3,9
Tilstrekkelig med plass	3,92	4,39	4,59	3,33	5	4,63	3,69	4,71	3,9
Fleksible arbeidsstasjoner	3,63	3,32	3,72	2,47	4,57	3,89	2,96	4,29	2,97
Tilstrekkelig med rom (møterom/stillerom)	3,46	3,57	4,03	2,47	4,14	4,37	2,62	4	3,13
Tilstrekkelig med sosiale soner	3,92	3,86	4,21	3,07	4,43	4,56	3,15	4,43	3,45
Standard på kontoret	4	3,86	4,24	3,6	3	4,33	3,42	4,86	3,68
Attraktivitet	3,79	3,96	4,17	3,6	3	4,26	3,38	4,43	3,68
Kjøkken/kantine	3,63	3,64	3,97	3,27	2,86	4,11	3,08	4,29	3,29
Parkering	4,17	4,14	4,48	3,87	3,57	4,48	3,81	4,43	4,1
Beliggenhet	4,38	4,43	4,62	4,33	3,86	4,56	4,23	4,43	4,29
<b>Totalt</b>	<b>72,9</b>	<b>74,2</b>	<b>77,51</b>	<b>67,2</b>	<b>71,87</b>	<b>80,22</b>	<b>66,12</b>	<b>81,74</b>	<b>69,37</b>
<b>Gjennomsnitt</b>	<b>3,84</b>	<b>3,91</b>	<b>4,08</b>	<b>3,54</b>	<b>3,78</b>	<b>4,22</b>	<b>3,48</b>	<b>4,30</b>	<b>3,65</b>

Tabell 5: Vurdering av kontoret på en skal fra 1-5, fordelt på antall ansatte, størrelse på kontoret, møterom og alder på bygget

Kvalitet	Kontorløsning			Ønske om bruk av hjemmekontor	
	Helt åpent (34)	Stort sett åpent (13)	Noe åpent + delt løsning (6)	1-2 dager (33)	Kun kontor (15)
Trivsel på arbeidsplassen	4,53	4,38	4,84	4,55	4,6
Motivasjon til å komme på jobb	4,26	4,08	4,84	4,36	4,33
Tilhørighet	4,59	4,31	4,67	4,52	4,8
Gode lydforhold	3,18	3,38	4,00	3,24	3,53
Gode lysforhold (belysning)	4	3,62	4,50	3,97	4
Gode naturlige lysforhold	4,09	4,08	4,84	4,09	4,4
God luftkvalitet	2,79	3,31	3,67	2,79	3,33
Godt inneklima	2,76	3,31	3,83	2,85	3,2
Renhold	3,5	3,46	4,00	3,58	3,47
Arbeidsstasjon	3,91	4,46	4,17	4	4,27
Tilstrekkelig med plass	4,06	4,38	4,34	4	4,53
Fleksible arbeidsstasjoner	3,41	3,62	3,17	3,33	3,67
Tilstrekkelig med rom (møterom/stillerom)	3,35	3,62	4,17	3,24	4,13
Tilstrekkelig med sosiale soner	3,71	4	4,50	3,58	4,53
Standard på kontoret	3,85	3,85	4,17	3,79	4,13
Attraktivitet	3,91	3,54	4,00	3,7	4,27
Kjøkken/kantine	3,41	3,92	4,00	3,58	3,53
Parkering	4,24	4	4,00	4,09	4,67
Beliggenhet	4,44	4,46	4,00	4,36	4,67
<b>Totalt</b>	<b>71,99</b>	<b>73,78</b>	<b>79,71</b>	<b>71,62</b>	<b>78,06</b>
<b>Gjennomsnitt</b>	<b>3,79</b>	<b>3,88</b>	<b>4,20</b>	<b>3,77</b>	<b>4,11</b>

Tabell 6: Kvaliteter ved kontoret på en skala fra 1-5 fordelt på kontorløsning og ønsket bruk av hjemmekontor.

### Vurdering av kvaliteter ved kontoret



Figur 20: Vurdering av kvaliteter ved kontoret på en skala fra 1-5.



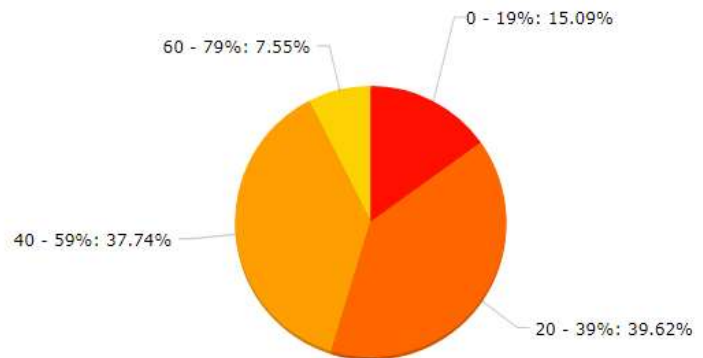
### 5.1.4. Arbeidsvaner

Hovedvekten (75%) har svart at de jobbet et sted mellom 20-60% utenfor kontoret. Kun 7,5% har svart at de jobber mer enn 60% utenfor kontoret og 15% har svart de jobber mindre enn 20% utenfor kontoret.

11. Hvor stor andel av arbeidet utføres på andre steder enn kontoret eller hjemmekontoret? (visninger, kundemøter, overtakelser, kurs, etc.) \*

Antall deltakere: 53

8 (15.1%): 0 - 19%  
21 (39.6%): 20 - 39%  
20 (37.7%): 40 - 59%  
4 (7.5%): 60 - 79%  
- (0.0%): 80 - 100%



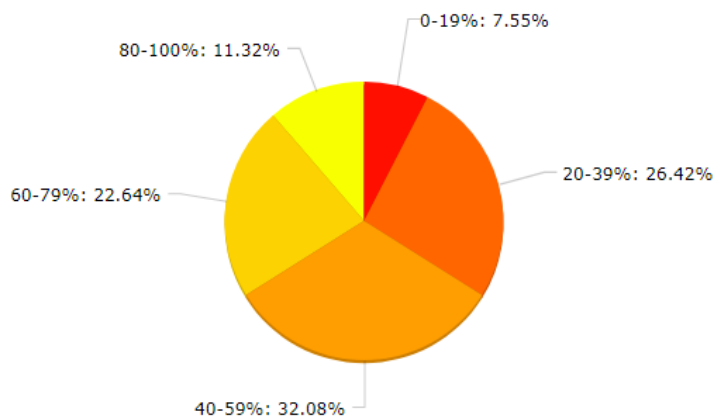
Figur 21: Hvor stor andel av arbeidet utføres utenfor kontoret.

Ved spørsmål om hvor stor andel av arbeidet som behøver konsentrasjon og arbeidsro, var det en relativt jevn fordeling blant de ulike alternativene. Over 55% har svart at dette arbeidet tilsvarer et sted mellom 40-79% og 11% (4 personer) har svart at det er over 80% av arbeidet som behøver konsentrasjon. Disse fire personene svarte også at kontoret ikke hadde tilstrekkelig med stillerom.

12. Hvor stor andel av arbeidet som utføres normalt behøver konsentrasjon og arbeidsro? \*

Antall deltakere: 53

4 (7.5%): 0-19%  
14 (26.4%): 20-39%  
17 (32.1%): 40-59%  
12 (22.6%): 60-79%  
6 (11.3%): 80-100%



Figur 22: Hvor stor andel av arbeidet behøver konsentrasjon og arbeidsro.

### 5.1.5. Bruk av hjemmekontor før, under og etter COVID-19

I undersøkelsen ble respondentene bedt om å vurdere for hvor ofte de benyttet hjemmekontor eller fjernkontor før pandemien begynte, under pandemien og etter pandemien. Pandemien var ikke offisielt over 01.05.22, men det har ikke vært påbud om hjemmekontor i Oslo kommune etter denne datoen. Respondentene besvarte også hvor ofte de ønsket å benytte hjemmekontor eller fjernkontor.

#### 7. Hvor mange dager i uken benyttet du hjemmekontor eller fjernkontor vanligvis før COVID-19 ( før mars 2020) ? \*

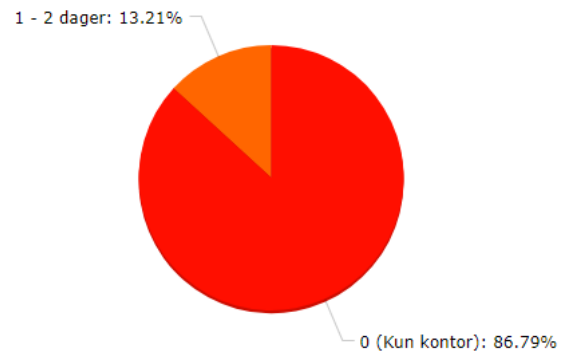
Antall deltakere: 53

46 (86.8%): 0 (Kun kontor)

7 (13.2%): 1 - 2 dager

- (0.0%): 3 - 4 dager

- (0.0%): 5 (Kun hjemmekontor/fjernkontor)



Figur 23: Bruk av hjemmekontor før COVID-19.

Som vi ser i diagrammet ovenfor, har hjemmekontor ikke blitt benyttet mye blant eiendomsめglere. Nesten 87% har oppgitt at de kun benyttet kontoret før pandemien.

#### 8. Hvor mange dager i uken under COVID-19 (mars 2020 - mars 2022) benyttet du hjemmekontor eller fjernkontor? \*

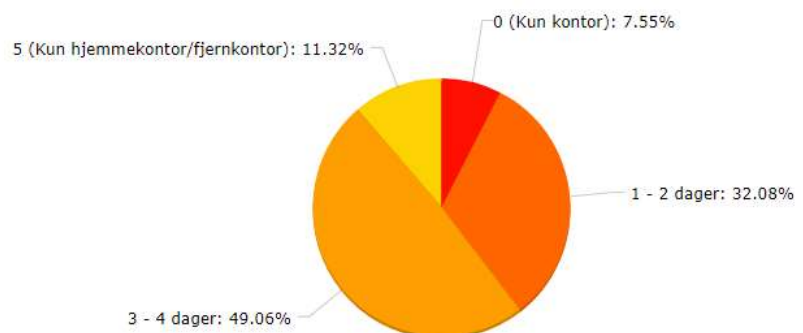
Antall deltakere: 53

4 (7.5%): 0 (Kun kontor)

17 (32.1%): 1 - 2 dager

26 (49.1%): 3 - 4 dager

6 (11.3%): 5 (Kun hjemmekontor/fjernkontor)



Figur 24: Bruk av hjemmekontor under COVID-19.

Etter pandemien kom til Norge med tilhørende restriksjoner og periodevis påbud om hjemmekontor, ser vi at de aller fleste har benyttet seg av hjemmekontor eller fjernkontor. Kun 7,55% har oppgitt at de kun har vært på kontoret. Den største andelen (49%) har oppgitt at de

har benyttet hjemmekontor 3-4 dager i uken og 32% har oppgitt at de har benyttet hjemmekontor 1-2 dager i uken.

9. Hvor mange dager i uken benyttet du hjemmekontor eller fjernkontor nå (etter pandemien)? \*

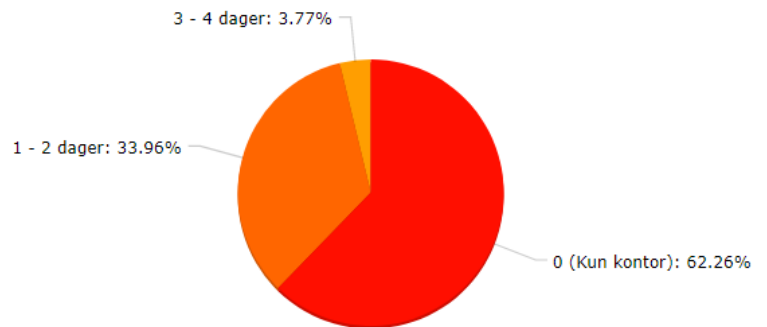
Antall deltakere: 53

33 (62.3%): 0 (Kun kontor)

18 (34.0%): 1 - 2 dager

2 (3.8%): 3 - 4 dager

- (0.0%): 5 (Kun hjemmekontor/fjernkontor)



Figur 25: Bruk av hjemmekontor etter COVID-19.

Etter pandemien og restriksjonene, ser vi at hovedvekten av respondentene har returnert til kontoret (62,2%). Vi ser allikevel at nesten 34% har svart at de benytter hjemmekontor 1-2 dager i uken, og to respondenter har svart at de benytter dette 3-4 dager.

10. Hvor mange dager ønsker du å kunne jobbe fra hjemmekontor eller fjernkontor? \*

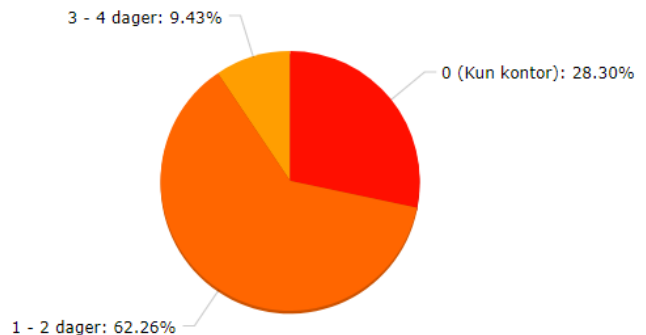
Antall deltakere: 53

15 (28.3%): 0 (Kun kontor)

33 (62.3%): 1 - 2 dager

5 (9.4%): 3 - 4 dager

- (0.0%): 5 (Kun hjemmekontor/fjernkontor)



Figur 26: Ønsket bruk av hjemmekontor.

Ved spørsmål om hvor mange dager man ønsker å benytte hjemmekontor eller fjernkontor, svarte 62% at de ønsket dette 1-2 dager i uken og 9,4% svarte at de ønsket dette 3-4 dager i uken. 28% svarte at de kun ønsket å benytte kontoret. Blant respondentene som kun arbeider fra kontoret i dag (62,2%), svarte over halvparten (57,5%) at de ønsket å benytte hjemmekontor eller fjernkontor 1-2 dager i uken. Resterende andel ønsket å fortsette med kun kontor. Blant respondentene som har svart at de i dag jobber 1-2 dager hjemmekontor, har 72,2% svart at de ønsker å fortsette med dette. Fire av respondentene har besvart at de ønsker å utvide til 3-4 dager og en person har svart kun kontoret, som ønsket fordeling.

Basert på respondentene sine erfaringer fra pandemien, så svarte 47,2% at de kommer til å benytte hjemmekontor eller fjernkontor mer. 43% svarte uendret og 9,4% har svart mindre.

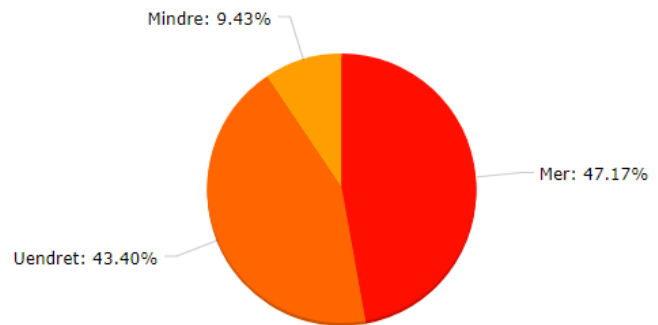
18. Kommer du til å benytte hjemmekontor eller fjernkontor mer eller mindre basert på dine erfaringer fra COVID-19? \*

Antall deltakere: 53

25 (47.2%): Mer

23 (43.4%): Uendret

5 (9.4%): Mindre



Figur 27: Endret bruk av hjemmekontor basert på erfaringer fra COVID-19.

Ved spørsmål om arbeidsgiver har på en hensiktsmessig måte lagt til rette for bruk av hjemmekontor og fjernkontor, svarte 71,7% ja.

17. Syntes du at arbeidsgiver har lagt til rette for bruk av hjemmekontor og fjernkontor på en hensiktsmessig måte? \*

Antall deltakere: 53

38 (71.7%): ja

15 (28.3%): nei



Figur 28: Om arbeidsgiver har tilrettelagt for hjemmekontor.

### 5.1.6. Fordeler og ulemper med hjemmekontor og fjernkontor

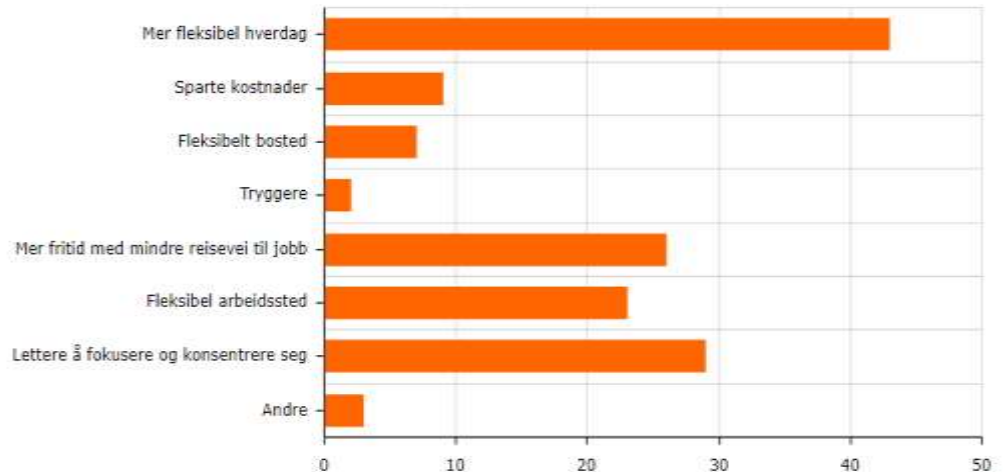
81% av respondentene valgte «mer fleksibel hverdag» som den største fordelen med hjemmekontor og fjernkontor. 49% valgte «mer fritid med mindre reisevei til jobb». 43% svarte at «fleksibelt arbeidsted» og 54,7% svarte at det var «lettere å fokusere og konsentrere seg». Et mindretall (17%) vurderte sparte kostnader som en fordel. Respondentene hadde også muligheten til å skrive egen felt ved punktet «andre». Tre av respondentene svarte at de ikke så noen fordeler med bruk av hjemmekontor eller fjernkontor og kommenterte følgende:

- «Ingen fordeler, bare ulemper»
- «Opplever ingen fordeler med å være på hjemme- og eller fjernkontor»,
- «Ingen fordeler i min jobb».

15. Hvilke fordeler opplever du med hjemmekontor og fjernkontor? \*

Antall deltakere: 53

43 (81.1%): Mer fleksibel hverdag  
 9 (17.0%): Sparte kostnader  
 7 (13.2%): Fleksibelt bosted  
 2 (3.8%): Tryggere  
 26 (49.1%): Mer fritid med mindre reisevei til jobb  
 23 (43.4%): Fleksibel arbeidssted  
 29 (54.7%): Lettere å fokusere og konsentrere seg  
 3 (5.7%): Andre  
 Svar(er) fra ekstra feltet.:



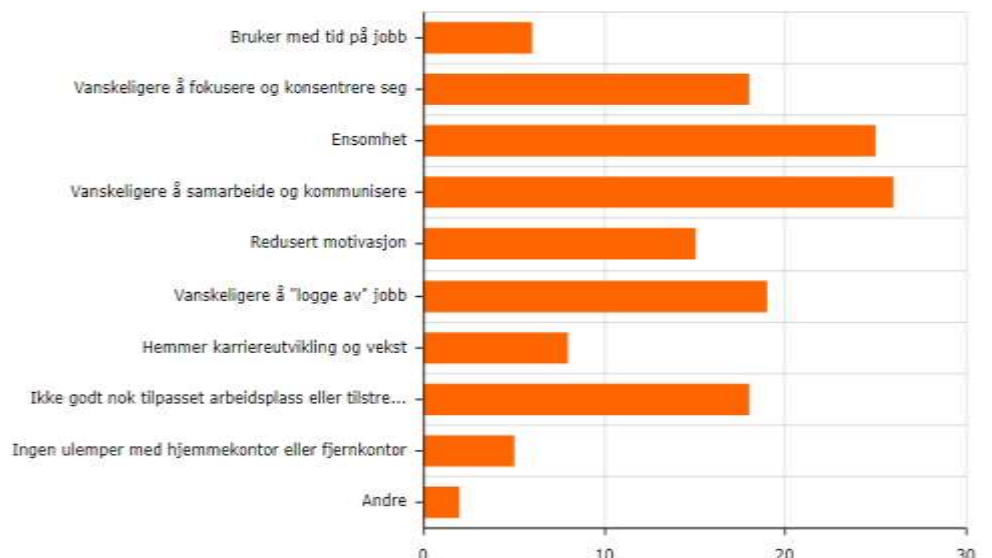
Figur 29: Fordeler med bruk av hjemmekontor (flere valg mulig).

Blant ulempene, så har flest valgt «vanskeligere å samarbeide og kommunisere» (49,1%). 47,2% har valgt «ensomhet». «Vanskeligere å fokusere og konsentrere seg» og «ikke godt nok tilpasset arbeidsplass eller tilstrekkelig verktøy og utstyr» ble valgt av 34% av respondentene. 35% av respondentene valgte «vanskeligere å logge av jobb». Blant respondentene som ovenfor valgte at det var «lettere å fokusere og konsentrere seg», økte andelen til 55%. Videre valgte 28% « redusert motivasjon ». Av respondenter som kun ønsker å jobbe på kontoret, valgte 60% « redusert motivasjon » som en ulempe. 15% valgte at det «hemmer karriereutvikling og vekst». Fem personer valgte at det ikke var noen ulemper.

16. Hvilke ulemper opplever du med hjemmekontor eller fjernkontor? \*

Antall deltakere: 53

6 (11.3%): Bruker med tid på jobb  
 18 (34.0%): Vanskeligere å fokusere og konsentrere seg  
 25 (47.2%): Ensomhet  
 26 (49.1%): Vanskeligere å samarbeide og kommunisere  
 15 (28.3%): Redusert motivasjon  
 19 (35.8%): Vanskeligere å "logge av" jobb  
 8 (15.1%): Hemmer karriereutvikling og vekst  
 18 (34.0%): Ikke godt nok tilpasset arbeidsplass eller tilstrekkelig verktøy og utstyr  
 5 (9.4%): Ingen ulemper med hjemmekontor eller fjernkontor  
 2 (3.8%): Andre

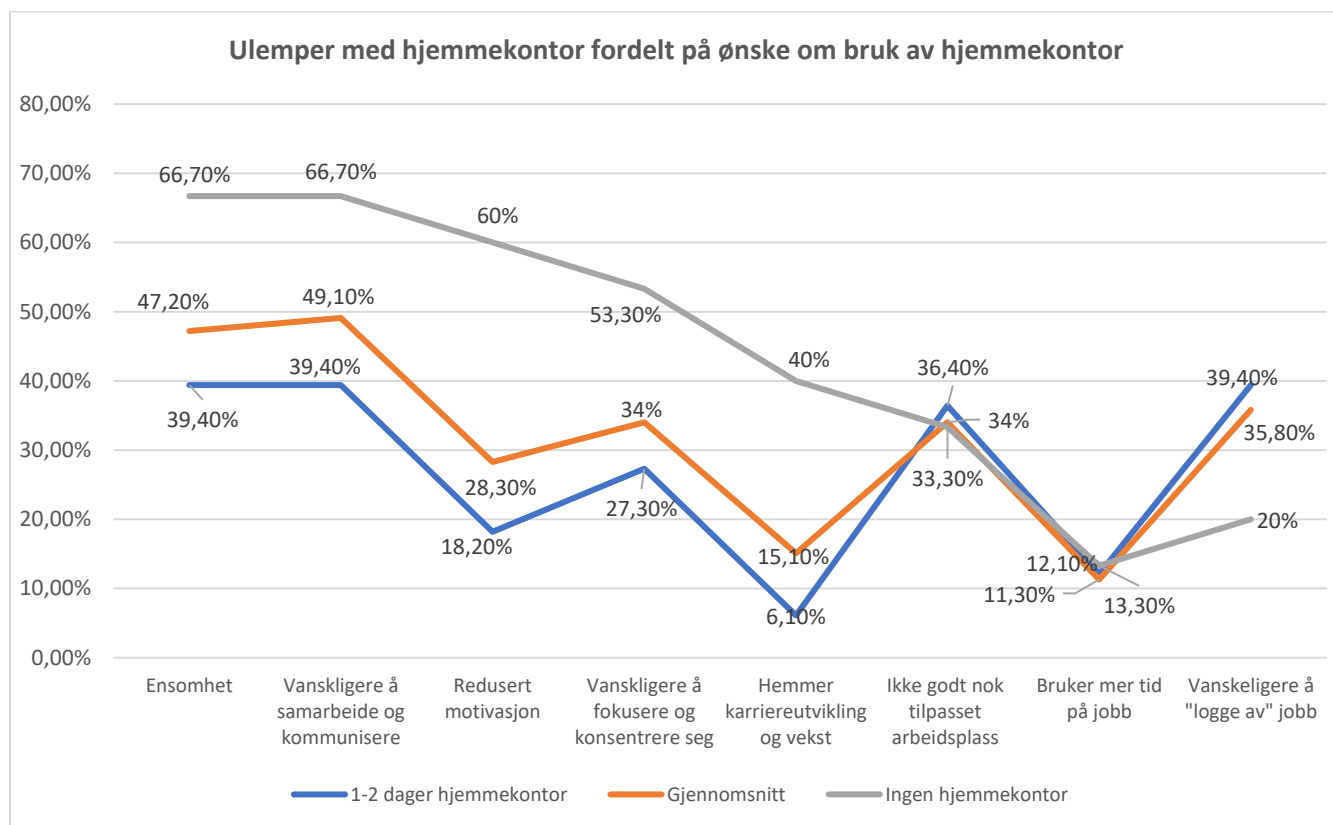


Figur 30: Ulemper med bruk av hjemmekontor (flere valg mulig).

To respondenter kommenterte også følgende ulemper under feltet «andre»:

- «Vanskelig å vise sin verdi og synliggjøre arbeidsmengde»
- «Mister erfaringsutveksling med kollegaer»

Dersom vi sammenlikner ulempene ved hjemmekontor med ønsket bruk av hjemmekontor, så ser vi at det er store forskjeller i besvarelsene. Som nevnt tidligere, så var det hele 60% blant respondentene som kun ønsket kontor, som vurderte «*reduisert motivasjon*» som en ulempe. Til sammenlikning så var det kun 18,2% av respondentene blant de som ønsket 1-2 dager med hjemmekontor, som valgte dette. Videre ser vi også en stor forskjell på «*vanskeligere å fokusere og konsentrere seg*» og «*vanskeligere å samarbeide og kommunisere*», hvor det henholdsvis er en forskjell på 53,3% mot 27,3% og 66,7% og 39,4%. Vi ser også en stor forskjell ved «*ensomhet*» som en ulempe, med 66,7% mot 39,4%. Den største forskjellen ser vi på «*hemmer karriereutvikling*», med en 40% mot kun 6,1%. Svarandelen på «*bruker mer tid på jobb*» og «*ikke godt nok tilpasset arbeidsplass*» fikk relativt like svar.



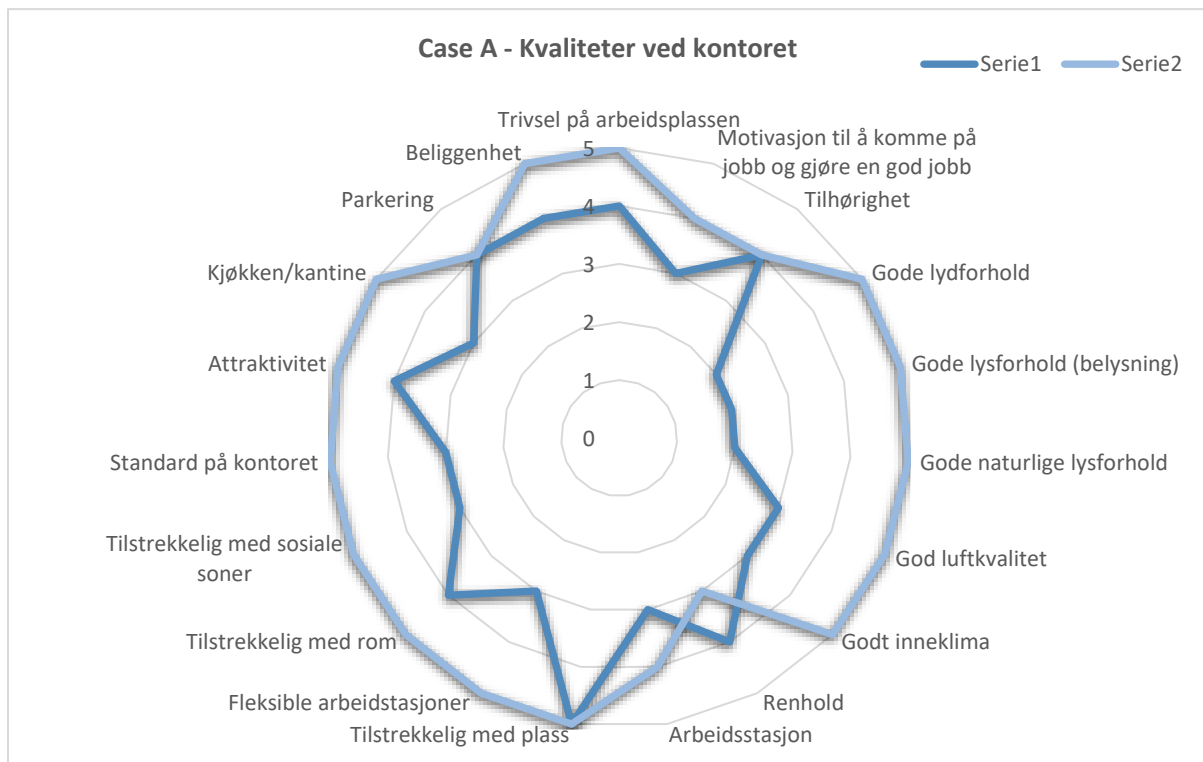
Figur 31: Ulemper med hjemmekontor sammenliknet med ønsket bruk av hjemmekontor.

## 5.2. Resultater og funn fra intervju

Nedenfor skal vi se nærmere på resultatene fra intervjuene, som ble foretatt blant tre aktører som har relokalisert et eller flere kontorer i løpet av de to siste årene.

### 5.2.1. Kvaliteter ved kontoret

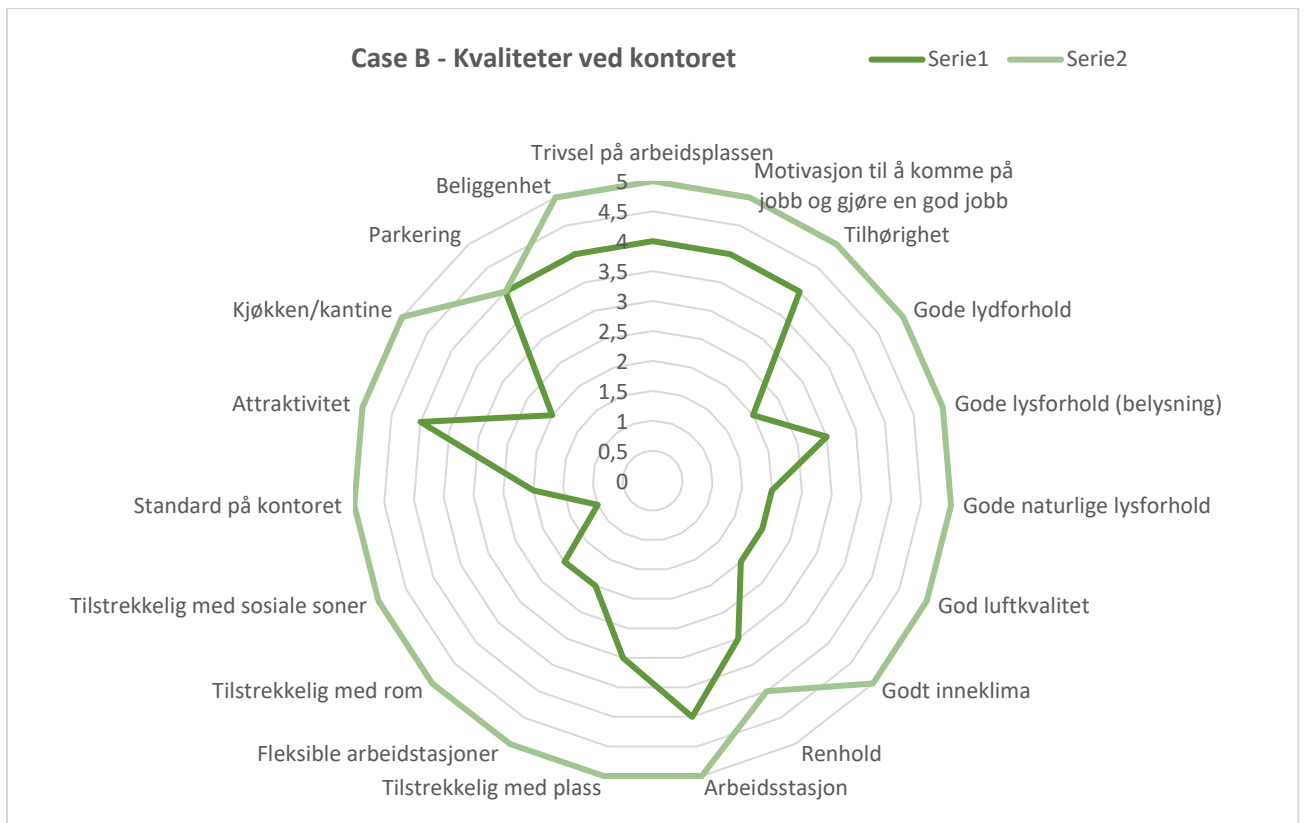
Deltakerne ble bedt om å vurdere ulike kvaliteter ved kontoret på en skala fra 1-5, der 5 var høyest vurdering. Den innerste sirkelen på diagrammene nedenfor representerer svarene for de ulike faktorene ved den tidligere organiseringen (serie 1) og den ytterste sirkelen representerer svarene ved den nye organiseringen (serie 2). Differansen mellom sirklene er med andre ord forskjellen mellom disse to organiseringene. Casene ble representert av en person, som betyr at det ble foretatt en gjennomsnittlig og generell vurdering for de tilfellene det var flere kontorer. For case A er derfor vurderingene et gjennomsnitt av 5 kontorer og for case B er vurderingen av 3 kontorer.



Figur 32: Case A – Kvaliteter ved kontoret (på en skala fra 1 -5)

I gjennomsnitt ble kvalitetene til den forrige organiseringen til case A vurdert til 3,31. Noen av kvalitetene som fikk lav vurdering var lydforhold, belysning og naturlige lysforhold, som ble vurdert til 2. Inneklima og luftkvalitet ble vurdert til 3. Det ble kommentert i intervjuet at det generelt var god plass på kontorene. Dette ble derfor vurdert til 5, mens tilstrekkelige med rom ble vurdert til 4 og tilstrekkelig med sosiale soner ble vurdert til 3. Den generelle standarden ble vurdert til 3. Etter relokaliseringen økte gjennomsnittlig vurdering til 4,68, som tilsvarer en samlet økning på 41%. De faktorene som hadde størst endring, var faktorene som ble vurdert med lavest vurdering ved forrige endring. Lydforhold, belysning, naturlige lysforhold, inn klima og luftkvalitet ble vurdert til 5. Den generelle standarden ble vurdert til 5. Størrelsen

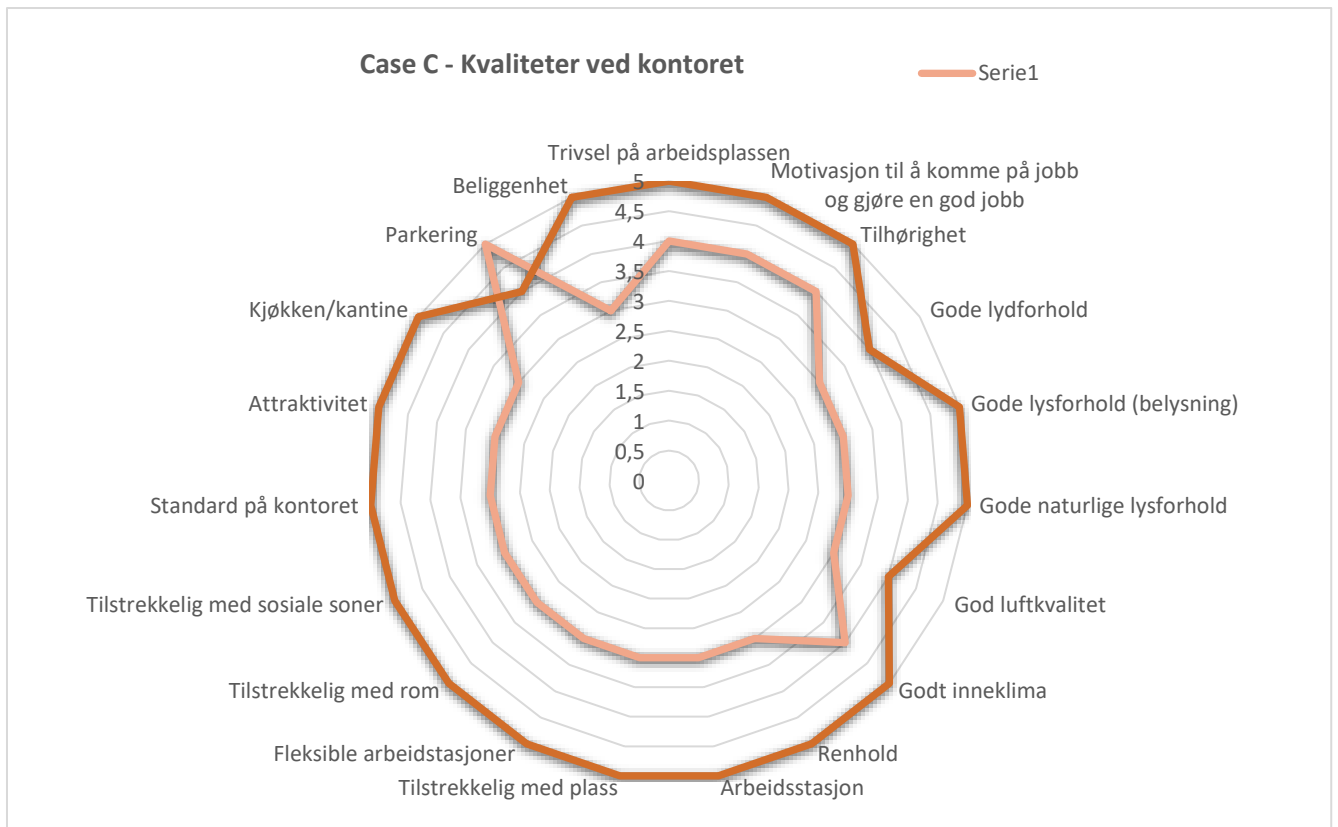
og tilstrekkeligheten for rom og sosiale soner ble også alle vurdert til 5. Det ble kommentert i intervjuet at de hadde redusert det totale arealet med 30%, men at de allikevel opplevde å ha mer plass. Dette ble begrunnet med at det nye lokalet var langt mer arealeffektivt og gjorde at man kunne ha flere forskjellige rom til ulike formål. Et praktisk eksempel på dette var at det var flere møterom ved de forrige kontorene som hovedsakelig stod tomme, men at det allikevel er et behov for å ha slike rom til for eksempel kundemøter og interne møter. Ved det nye kontoret var det færre totale møterom, men at disse ble benyttet hyppigere. Den eneste faktoren som ble vurdert lavere var renhold, men det skal nevnes at dette er en faktor som enkelt kan forbedres.



Figur 33: Case B – Kvaliteter ved kontoret (på en skala fra 1 -5)

I likhet med case A, økte vurderingen av kvalitetene markant for case B. Ved den forrige organiseringen var denne 2,84 og ved ny organisering økte denne til 4,89. Dette tilsvarer en økning på 72%. Med unntak av renhold og parkering, ble alle kvaliteter vurdert til 5. Ved den forrige organiseringen var det flere faktorer som fikk en relativ lav vurdering. I likhet med case A, fikk lydforhold, belysning, naturlige lysforhold, luftkvalitet og inneklima henholdsvis 2, 3, 2 og 2. Standarden til kontoret ble vurdert til 2. Selve størrelsen til kontoret fikk også en lav vurdering med 3, og tilstrekkelig med rom og sosiale soner ble vurdert til 2 og 1. Mangel på plass, rom og forskjellige soner ble trukket frem i intervjuet som en av hovedårsakene til relokaliseringen. Tross de lave scorene ovenfor, ble allikevel trivsel, motivasjon, tilhørighet og attraktivitet vurdert til relativt bra med 4. Ingen av faktorene falt i verdi, men det ble kommentert at tilgangen på kunder og kundekontakt hadde blitt redusert. Dette ble begrunnet med at de tidligere lå på bakkeplan ved Hasle torg og T-bane, hvor det ofte var forbipasserende. På en annen side var dette også noe som medførte mye støy og forstyrrelser.





Figur 34: Case C – Kvaliteter ved kontoret (på en skala fra 1 -5)

For case C var svarene relativt likt som case A. I begge tilfellene ble de forrige kontorene vurdert med en gjennomsnittlig vurdering på 3,31, og ved den nye organiseringen ble den nye vurderingen på henholdsvis 4,68 for case A og 4,84 for case C. For sistnevnte tilsvarer dette en økning på 46%. Her fikk de fleste kvaliteter en score pålydende 3, mens trivsel, tilhørighet og motivasjon ble vurdert til 4. Disse økte til 5 ved den nye organiseringen. At «gode lydforhold» ikke ble vurdert til 5 ble begrunnet med at det var noe trafikk utenfor kontoret og «god luftkvalitet» fikk ikke 5 grunnet noen tidligere problemer med ventilasjonsanlegget. Det ble også kommentert at det var dårlig standard ved de forrige kontorene og at kontoret i dag etter renoveringen, fremstod som gode og attraktive. Den eneste faktoren som fikk dårlig score ved relokaliseringen, var parkering. Grunnen til dette er at det tidligere hadde vært en plass pr. ansatt ved den tidligere organiseringen, men at det nå var færre parkeringsplasser enn ansatte.

Samlet sett for alle kontorene så har de fleste kvaliteter økt betraktelig, med noen mindre unntak. Alle casene har også vurdert både forrige organiseringen og ny organiseringen relativt jevnt, selv om det er tydelig at det er størst endring for case B. Oversikten over vurderingene og endringene kan vi se på tabellen under:

Score/Case	Case A	Case B	Case C
<b>Tidligere organisering</b>	63	54	63
<b>Gjennomsnittlig score</b>	3,31	2,84	3,31
<b>Ny organisering</b>	89	93	92
<b>Gjennomsnittlig score</b>	4,68	4,89	4,84
<b>Differanse</b>	1,36	2,05	1,52
<b>Differanse (%)</b>	41 %	72 %	46 %

Tabell 7: Score før og etter relokalisering/samløkalisering.

I diagrammene og tabellen ovenfor, har vi fokusert på vurderingene informantene ga på en skala fra 1-5. Nedenfor er en skjematisk fremstilling av de viktigste funnene fra de øvrige spørsmålene fra intervjuet.

Tema	Case A	Case B	Case C
<b>Negative faktorer</b>	<p><i>Dårlig ressursutnyttelse av arealer og ansatte.</i></p> <p><i>Forskjellige subkulturer på de ulike kontorene.</i></p> <p><i>Lite samarbeid.</i></p>	<p><i>Mye støy.</i></p> <p><i>Innsyn.</i></p> <p><i>Lite mulighet for konsentrasjon</i></p> <p><i>Få rom.</i></p> <p><i>Lite kjøkken.</i></p>	<p><i>Små kontorer.</i></p> <p><i>Lite «salgsmiljø».</i></p> <p><i>Utsatt ved oppsigelser.</i></p> <p><i>Dårlig standard.</i></p>
<b>Manglende funksjoner</b>	<p><i>Dårlig luft og inneklime.</i></p>	<p><i>Sosiale soner.</i></p> <p><i>Ulike soner (kundekontakt, arbeid, møterom og sosiale soner).</i></p>	<p><i>Standard.</i></p> <p><i>Størrelse på kontoret.</i></p>
<b>Positive faktorer</b>	<p><i>Kultur.</i></p>	<p><i>Synlighet og nærhet til kunden.</i></p> <p><i>Gode kollektivforbindelser og butikker i nærheten.</i></p>	<p><i>Synlighet og nærhet til kunden.</i></p>
<b>Hvilke kvaliteter ønsker man å ta med videre?</b>	<p><i>Kultur.</i></p>	<p><i>De ansatte.</i></p> <p><i>Markedsandeler.</i></p>	<p><i>De ansatte.</i></p> <p><i>Synlighet.</i></p>

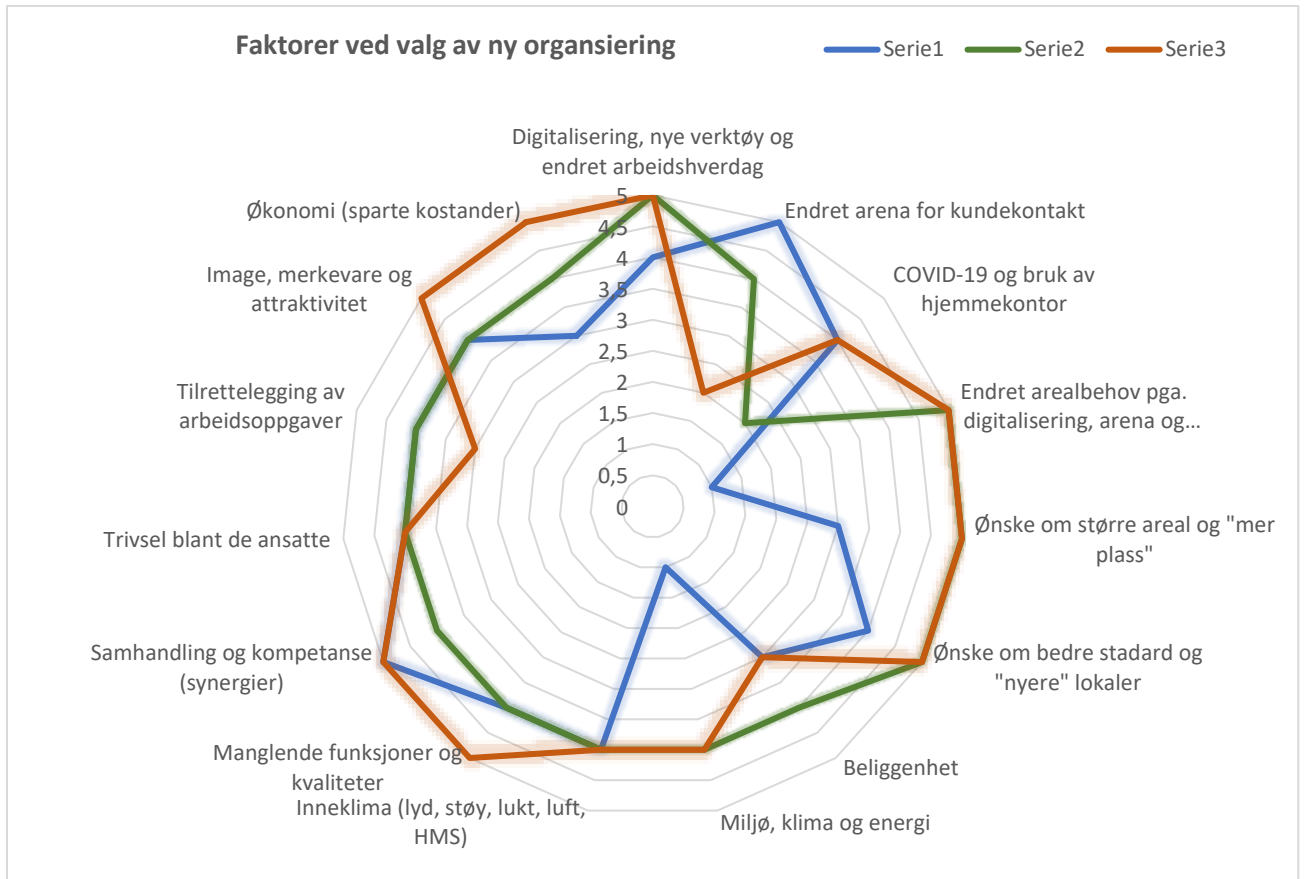
Tabell 8: Vurdering av forrige organisering (stikkord).

<b>Tema</b>	<b>Case A</b>	<b>Case B</b>	<b>Case C</b>
<b>Positive faktorer</b>	<p><i>Rendyrket roller og arbeidsfordelinger.</i></p> <p><i>Mer effektiv ressursutnyttelse.</i></p> <p><i>Synergier.</i> <i>Bedre inneklima.</i></p> <p><i>Gode fasiliteter i bygget med kantine og treningsrom.</i></p>	<p><i>Romfordeling med ulike soner.</i></p> <p><i>Godt arbeidsmiljø.</i></p> <p><i>Kantine med sunn og rimelig mat.</i> <i>Utsikt.</i></p> <p><i>Ikke noe innsyn og skjermet fra andre</i></p>	<p><i>Større areal og flere soner</i></p> <p><i>God standard og attraktive lokaler.</i> <i>Fortsatt synlige for kunden</i></p>
<b>Manglende eller negative kvaliteter</b>	<p><i>Ingen.</i></p>	<p><i>Redusert tilgjengelighet for kunder.</i></p> <p><i>Manglende skilting.</i></p>	<p><i>Varierende erfaringer med «open desk» og «clean desk».</i></p>
<b>Tilrettelegging av hjemmekontor/fjernkontor</b>	<p><i>Åpent for noe hjemmekontor og digitale møter.</i></p> <p><i>Ønskelig at ansatte er på kontoret.</i></p>	<p><i>Åpent for noe hjemmekontor og digitale møter.</i></p> <p><i>Ønskelig at ansatte er på kontoret</i></p>	<p><i>Åpent for noe hjemmekontor</i></p> <p><i>Ønskelig at ansatte er på kontoret</i></p>

*Tabell 9: Vurdering av ny organisering (stikkord)*

## 5.2.2. Faktorer ved valg av ny organisering

Deltakerne ble bedt om å vurdere viktigheten av ulike faktorer ved valg av ny organisering. I diagrammet nedenfor så vises svarene fra alle casene. «Serie 1» representerer case A, «serie 2» representerer case B og «serie 3» representerer case C.



Figur 35: Faktorer ved valg av ny organisering (på en skala fra 1-5).

Som vi ser av diagrammet ovenfor, er det ulike faktorer som ble vedlagt ved valg om ny organisering blant informantene. Blant de viktige faktorene som det var størst enighet om, så ble alle følgende faktorer vurdert til mellom 4 og 5:

- *Digitalisering, nye verktøy og endret arbeidshverdag».*
- *Ønske om bedre standard og nyere lokaler».*
- *Inneklima (lyd, støy, lukt, luft, HMS).*
- *Manglende funksjoner og kvaliteter.*
- *Samhandling og kompetanse (synergier).*
- *Trivsel blant de ansatte.*
- *Image, merkevare og attraktivitet.*

Det var også en tilnærmet lik vurdering av «beliggenhet» og «tilrettelegging av arbeidsoppgaver», som begge ble vurdert til 3 eller 4 av informantene. Det ble kommentert av respondentene i intervjuet for case A og B at beliggenhet var viktig, men ikke er avgjørende faktor ved valg av lokale. For case B og C, ble også «Ønske om større areal og mer plass» vurdert til 5. Dette ble vurdert til kun 3 for case A, men ble begrunnet med at de ikke ønsket

større arealer, men «mer plass» i form av et mer arealeffektivt kontor. Arealbehovet hadde heller ikke blitt påvirket av COVID-19, da valget om samlokalisering skjedde før pandemien og at det har vært større fokus på effektive arealer enn selve størrelsen på arealet. For case B og C ble endret arealbehov vurdert til 5.

Blant de faktorene hvor det var størst differanse i vurderingene, så var dette knyttet til COVID-19, bruk av hjemmekontor og endret kundearena. For case A og B ble «endret kundearena» vurdert til henholdsvis 5 og 4, da dette ble begrunnet at mye av kundekontakten foregikk digitalt og via finn.no. Disse casene kunne derfor vurdere andre konsepter enn lokalisering på bakkeplan, ettersom at dette kunne kompensere for redusert synlighet. For case C, så var lokalisering på bakkeplan og synlighet til kunden fortsatt viktig, da dette ble begrunnet med at det var en annen lokalmiljø og et annerledes marked (sammenliknet med case A og B). Det ble her kommentert at lokal forankring og det å være en del av nærmiljøet var viktig.

I forhold til COVID-19 og bruk av hjemmekontor sin påvirkning ved valg av konsept, var dette noe som var veldig begrenset for alle casene. Relokaliseringen og samlokaliseringen ble valgt uavhengig av dette. Dette er allikevel noe som er hensyntatt ved utforming av kontorlokalene, med eksempelvis møterom med skjermer, for å tilrettelegge for digitale møter. Case C hadde også opprinnelig valgt en løsning uten faste kontor plasser (clean desk/open desk), både grunnet økt bruk av hjemmekontor og at de ansatte ofte var ute av kontoret. Dette hadde hatt varierende effekt, da det var situasjoner hvor det ikke var nok arbeidsplasser og parkeringsplasser til de ansatte.

<b>Tema</b>	<b>Case A</b>	<b>Case B</b>	<b>Case C</b>
<b>Digitalisering og nye verktøy</b>	<i>Noe betydning. Møteplassen og kundekontakten skjer digitalt (finn.no).</i>	<i>Digitalisering og endret arena for kundekontakt kompenserer for redusert synlighet.</i>	<i>Har påvirket arbeidsvaner i noe grad, men ikke valg av nytt konsept.</i>
<b>COVID-19</b>	<i>Samlokalisering ble besluttet før COVID-19.</i>	<i>Relokaliseringen var uavhengig av COVID-19. Tilrettelegge for digitale møter med utstyr og skjermer.</i>	<i>Relokaliseringen og samlokaliseringen var uavhengig av dette og ble bestemt sentralt. Endret arealbehov pga. bruk av hjemmekontor.</i>
<b>Andre aktører, konkurrenter eller samarbeidspartnere</b>	<i>Ikke påvirket. Forbrukerstyrt.</i>	<i>Ikke direkte påvirket.</i>	<i>Ønsker å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver og tiltrekke seg arbeidskraft.</i>

Tabell 10: Eksterne faktorer som påvirket valg av organisering.

<b>Tema</b>	<b>Case A</b>	<b>Case B</b>	<b>Case C</b>
<b>Vurdering av ulike konsepter</b>	<i>Vurderte kun nybygg, men vurderte ulike tilsvarende kontorer.</i>  <i>Kun samlokalisering av hele selskapet som konsept.</i>	<i>Kun nybygg.</i>  <i>Kontor på bakkeplan ble også vurdert.</i>  <i>Samlokalisering med ett annet kontor ble vurdert.</i>	<i>Kun samlokalisering ble vurdert som konsept-</i>  <i>Ønsket å sitte på bakkeplan og være synlig for nærmiljøet</i>
<b>Inkludering av de ansatte</b>	<i>I stor grad.</i>  <i>Beslutninger ble tatt i felleskap</i>	<i>I stor grad.</i>  <i>Flere møter og beslutninger som ble tatt i felleskap.</i>  <i>Dialog og bistand fra ledelsen sentralt</i>	<i>I mindre grad.</i> <i>Beslutningene har kommet sentralt for det meste.</i>  <i>Noe involvering ved detaljer.</i>
<b>Kommunikasjon til de ansatte og involverte</b>	<i>God kommunikasjon under hele prosessen til alle involverte parter.</i>  <i>Møter med ansatte og eiere (partnere).</i>	<i>God kommunikasjon og informasjonsflyt.</i>  <i>Samarbeid og involvering fra ledelsen sentralt.</i>	<i>Noe kommunikasjon underveis, men kunne vært bedre.</i>
<b>Viktigste faktorer til valg av ny organisering</b>	<i>Effektivisering av arealer, ansatte og støtteapparat.</i>  <i>Synergier.</i>  <i>Tydligere rollefordelinger og fokusområder.</i>  <i>Gi kunden en bedre tjeneste.</i>	<i>Felles ønske om mer plass og flere soner.</i>  <i>Personlig utvikling.</i>  <i>Større lokaler for å ekspandere og få flere ansatte.</i>  <i>Endret arena for kundekontakt tillot endringen.</i>	<i>Ønske om samlokalisering.</i>  <i>Mindre sårbare ved større kontor og flere ansatte.</i>  <i>Bedre salgsmiljø og synergier.</i>  <i>Sparte kostander ved samlokalisering.</i>
<b>Hva kunne vært gjort annerledes?</b>	<i>Enda bedre kommunikasjon til de ansatte.</i>	<i>Enda tydeligere kommunikasjon mellom de involverte.</i>	<i>Ingenting.</i>

Tabell 11: Vurdering av konsept og gjennomføring av relokalisering/samlokalisering.

## 6. Drøfting

I dette kapitelet skal vi se nærmere på de viktigste funnene fra resultatkapitelet, og sammenlikne dette med teori og empiri. Det er forsøkt å kategorisere og sammensette ulike temaer, basert på funnene fra spørreundersøkelsen og intervjuene. Det første temaet vil se nærmere på hvordan et eiendomsmeglerkontor er utformet i dag. Hensikten her er å belyse hvordan et kontor tradisjonelt i dag er. I det neste temaet skal vi se på hvordan COVID-19 med tilhørende restriksjoner har påvirket arbeidshverdagen, og hvordan erfaringene med hjemmekontor har vært under denne perioden. Deretter skal vi se nærmere på hvilke utforming og kvaliteter som er ønskelig, og hva som har vært vektlagt blant de kontorene som har gjennomført en relokaliseringsprosess de siste to årene. Avslutningsvis i dette kapitelet vil vi redegjøre for ulike konsepter et eiendomsmeglerkontor kan lokalisere og organisere seg, med tilhørende fordeler og ulemper.

### 6.1. Dagens eiendomsmeglerkontor

#### 6.1.1. Utforming og plassering av kontoret

Basert på resultatene fra spørreundersøkelsen, kan vi beskrive hvordan de fleste eiendomsmeglerkontorer i dag er organisert. 45% av respondentene svarte at de jobbet på et kontor med 5-9 ansatte og 52% svarte at de jobbet på et kontor med flere enn 10 ansatte. Det skal nevnes her at ansatte ved case A, ikke ble invitert til å delta på undersøkelsen, da de ikke har arbeidet på samme sted siste to årene (som var et av utvalgskriteriene). Videre svarte de fleste respondentene (88,7%) at de jobber på et kontor som enten er plassert på bakkeplan eller på et kjøpesenter. Med andre ord er dette lokasjoner hvor det er lett tilgang på kunder, ved at de passerer kontoret eller ligger nært andre knutepunkt for handel, servicetilbud eller kollektivtrafikk. Fra intervjuene som har blitt gjennomført, var samtlige av kontorene ved den forrige organiseringen også lokalisert enten på bakkeplan eller i et kjøpesenter (totalt 9 kontorer). Alle respondentene har også svart at de har en fast arbeidsstasjon, som vi skal se nærmere på i neste delkapittel. Det er uvisst nøyaktig hvor mange kontorer som er representert i undersøkelsen, men vi kan med sikkerhet at de fleste kontorer i dag har en plassering på enten bakkeplan eller plassert på et kjøpesenter. Respondentene vurderte også «beliggenhet» med en gjennomsnittlig vurdering på 4,4, der ingen ga 1 og 2, og 49% vurderte det til 5.

Flertallet av respondentene (64%) har svart at kontoret i dag er utformet som helt åpent (åpent landskap) og 24% har svart «stort sett åpent». Ingen har svart at de sitter i en helt lukket kontorløsning, og et fåtall har svart at de sitter i «noe åpent» eller «delt løsning». Informantene fra intervjuet beskrev også kontoret ved den forrige kontorløsningen, som et åpent kontorlandskap. Også ved valg om ny organisering, ble løsningen om et åpent landskap foretrukket blant informantene. Det ble allikevel belyst at det var viktig at det i tillegg var nok møterom, stillerom og sosiale soner, for at dette skulle fungere. Ved eksempelvis case B var åpent landskap utformingen de ønsket, men det var viktig for de ansatte at det ble opprettet ulike soner for møter, konsentrasjonsarbeid, kunder og egne soner dedikert til sosiale formål. Fra spørreundersøkelsen svarte omtrent halvparten at de mente at kontoret hadde for få møterom og/eller stillerom. Ved spørsmål om størrelsen på kontoret, så svarte omtrent 1/3 at kontoret var litt for lite. Fra spørreundersøkelsen kan vi også lese av tabell 3 at størrelsen overordnet ble vurdert til 4,17, men at tilstrekkelig med rom ble vurdert noe lavere til 3,51 og tilstrekkelig med sosiale soner ble vurdert til 3,87. Blant respondentene som ga vurdering 5 for størrelsen av kontoret, ble tilstrekkelig med rom vurdert til 4,19 og tilstrekkelig med sosiale soner vurdert til 4,48. Dette kan tyde på at flere av kontorene har tilstrekkelig med areal, men

at det kunne vært utformet annerledes, med flere møterom/stillerom og sosiale soner. Fra intervjuet med case A, fremkom det at de hadde redusert det totale arealet, men at de hadde «*fått mer plass*». Dette ble forklart med at det nye kontoret i dag var mer arealeffektivt.

For å anonymisere svarene i spørreundersøkelsen, ble respondentene ikke bedt om spørsmål knyttet til selve lokasjonen av kontoret. Undersøkelsen viser allikevel at de aller fleste eiendomsmeglere i Oslo, arbeider ved et kontor plassert på bakkeplan eller på et kjøpesenter. Det skal nevnes i den forbindelse at ansatte på kontorene knyttet til spørreundersøkelsen ikke ble invitert til å delta. Ved vurdering av beliggenheten til kontoret, fikk denne en gjennomsnittlig karakter på 4,4. Denne kvaliteten ble kun vurdert høyere av trivsel og tilhørighet. Dette kan tyde på at kontorene har en god beliggenhet og at det med andre ord er fokus på dette.

### 6.1.2. Arbeidsmiljø

Fra teoridelen så vi at det er flere faktorer som kan påvirke arbeidsmiljøet på en arbeidsplass. Støy (Nemecek og Grandjean, 1973) og temperatur (Danielsson, 2010) er to av faktorene, som skaper mest misnøye på arbeidsplassen. I tillegg har luftkvalitet også en stor innvirkning på både trivsel og effektivitet (Danielsson, 2010). Blant resultatene fra spørreundersøkelsen, så fikk «*gode lydforhold*» (3,32), «*god luftkvalitet*» (3,02) og «*godt inneklima*» (3,02) de laveste vurderingene. Gjennomsnittet for disse faktorene utgjør 3,12 for alle respondentene, men dette tallet sank til 2,94 for kvinner og 2,83 for aldersgruppen 46-55 år. Samlet sett så ga nesten 40% av respondentene vurdering 1 eller 2 for «*god luftkvalitet*» og «*godt inneklima*». I underkant av 10% ga høyeste vurdering. Fra intervjuene fikk vi svar på hvordan inneklimaet ved forrige organisering ble erfart. «*Gode lydforhold*» ble i gjennomsnitt vurdert til 2,33, «*god luftkvalitet*» ble vurdert til 2,66 og «*godt inneklima*» ble vurdert til 3. Dårlig inneklima var også en av kvalitetene ved den tidligere organiseringen til case A, som ble vurdert negativt.

Fra spørreundersøkelsen ser vi også at størrelsen på kontoret, om det er tilstrekkelig med møterom, alder på bygget og kontorløsning påvirker karakterene. Gjennomsnittlig så ga respondenter som satt i en helt åpen kontorløsning 2,92, mens de som satt i et stort sett åpent landskap ga 3,33 og de som satt i en noen åpen/delt løsning ga 3,83. Blant de som arbeidet på et kontor der størrelsen ble vurdert til «*litt for lite*» var gjennomsnittlig karakter 2,89, mens kontorer som ble vurdert som «*akkurat passe*» og «*litt for stort*» var den gjennomsnittlige karakteren 3,2. Om kontoret ble vurdert til å ha tilstrekkelig med møterom var resultatene 3,42 (ja) mot 2,81 (nei). Disse funnene må også ses i sammenheng av alderen på bygget, som kan påvirke de ulike faktorene ved kontoret. Blant de 21 respondentene som ga karakteren 1 eller 2 for «*inneklima*», svarte 20 av disse at de arbeidet i en bygning som var eldre enn 20 år. Samme antall respondenter svarte riktignok at kontoret har blitt renovert eller pusset opp i løpet av de siste 20 årene. Blant respondentene som arbeidet i et bygg som er nyere enn 5 år, var gjennomsnittlig karakter 3,43, sammenliknet mot 2,8, blant de respondentene som arbeidet i en bygning som var eldre enn 20 år.

Den generelle standarden ble i spørreundersøkelsen vurdert til 3,89 og 2,66 av informantene i intervjuet, ved vurdering av kontorene ved forrige organisering. Attraktivitet ble videre vurdert i gjennomsnitt med karakter 3,83 og 3,66. Sammen med resultatene presentert ovenfor og tallene fra tabellene (tabell 3-6), ser vi at det både er en stor differanse blant karakterene og at flere også ikke har fått en overordnet godvurdering. Til tross av dette, så ser vi allikevel at



trivsel, motivasjon og tilhørighet på arbeidsplassen har en gjennomsnittlig høy vurdering. Disse kvalitetene ble vurdert i gjennomsnitt til 4,44 blant respondentene i spørreundersøkelsen. Vurderingen fra informantene i intervjuet tilsvarte en score på 3,88, men scoret 4 i gjennomsnitt på både trivsel og tilhørighet. Kommentarene i intervjuet fra informantene var også i all hovedsak positive om disse faktorene. Fra spørreundersøkelsen ser vi i tabell 3 at svarene er relativt jevnt fordelt basert på kjønn og alder. Dersom vi ser på vurderingen av størrelsen til kontoret, er gjennomsnittlig karakter 4,56 blant de som syntes kontoret er «*akkurat passe*» mot 4,37 blant de som syntes at størrelsen er «*litt for lite*». Blant de som syntes kontoret var «*litt for stort*» sank vurderingen til 4. Blant disse faktorene, er det denne gruppen som har gitt vurdering. Denne gruppen består av kun 7 respondenter, hvor 6 av de arbeider på et kontor med flere enn 10 ansatte. Det kan allikevel tenkes seg at for store kontorer også kan ha en negativ innvirkning på trivsel, motivasjon og tilhørighet.

### 6.1.3. Arbeidsvaner

Som beskrevet i innledningen til oppgaven, så er arbeidshverdagen til en eiendomsmegler veldig varierende. Noe av arbeidet foregår utenfor kontoret med typisk kundemøter, visninger og overtakelser. Resterende av arbeidet skjer normalt på kontoret eller hjemmekontoret. Dette er oppfølging av kunder, utarbeidelse av salgsoppgaver og andre dokumenter, budrunder og andre typer møter. For å undersøke kontoret sitt påvirkning av arbeidsplassen og arbeidsmiljøet, var det derfor ønskelig å kartlegge denne fordelingen og i tillegg hvor mye av arbeidet som behøver konsentrasjon og arbeidsro.

I figur 21 ser vi at en stor andel av arbeidet foregår utenfor kontoret. 21 respondenter svarte at de tilbringer et sted mellom 40 og 59% utenfor kontoret og 21 respondenter svarte et sted mellom 20-39%. 4 av respondentene svarte også at arbeidet utenfor kontoret utgjorde 60-79%. Selv om disse tallene tyder på at mye av arbeidshverdagen foregår utenfor kontoret og at det dermed ikke alle er på kontoret til enhver tid, så har allikevel alle respondentene en fast kontorplass. Med andre ord er det ingen som praktiserer *free seating* eller *clean desk*. Det skal nevnes her at ansatte fra case C har praktisert dette, men ikke har blitt invitert til å delta i spørreundersøkelsen. Her har erfaringene vært varierende, som gjør at de skal avvikle denne ordningen (fra sommeren 2022). Fra case A ble det også vurdert å innføre dette ved valg av ny organisering, med dette ble ikke innført, da det allerede var flere større endringer de ansatte måtte gjennomføre ved relokaliseringen og samlokaliseringen av kontorene.

Ettersom både arealene til de ulike kontorene er vurdert som relativt bra og i tillegg at de ansatte er mye ute av kontoret, kan det tenke seg at *free seating* kan virke som et naturlig valg, for å skape en mer arealeffektiv arbeidsplass og spare kostnader. En motvekt til dette synspunktet er erfaringene fra pandemien, som gjør en arbeidsgiver (eller eiendomsforvalter) må tenke annerledes. Med restriksjoner, spredning av sykdom og krav om sosial distanse, vil det i mange tilfeller være naturlig at man har en egen fast arbeidsstasjon. På kort sikt så vil det være et større behov for areal rundt den enkelte arbeidsplassen i tillegg (Ryfetten, 2021), som vi skal se nærmere på i neste delkapittel.

Fra resultatene i spørreundersøkelsen ser vi videre på fordelingen av hvor mye av arbeidet som utføres, som behøver konsentrasjon og arbeidsro. 14 av respondentene svarte 20-39%, 17 svarte 40-59% og 12 svarte mellom 60-79%. 4 svarte under 20% og 6 personer svarte mer enn 80%.

Disse tallene er ikke interessante i seg selv, men det kan vi lese fra disse resultatene er at en betydelig del av arbeidet som utføres krever konsentrasjon og arbeidsro. Lydforholdene ble kun vurdert til 3,32 i spørreundersøkelsen og 2,66 i intervjuene. Omtrent halvparten av respondentene svarte at det ikke var tilstrekkelig med møterom og stillerom på arbeidsplassen. Vi ser også i figur 28 med oversikt over fordelene med hjemmekontor, at 54,7% svarte at det var lettere å fokusere og konsentrere seg. Samlet kan dette tyde på at arbeidsoppgavene og behovet for konsentrasjon avviker noe fra hvordan kontorene i dag er utformet.

## 6.2. Påvirkning av COVID-19, digitalisering og bruk av hjemmekontor

Før pandemien kom til Norge, var bruken av hjemmekontor og fjernkontor blant eiendomsmeglere relativt lav. Som vi ser i figur 23, så svarte kun 13% av respondentene at de benyttet dette 1-2 dager i uken og resterende andel oppga at de kun benyttet kontoret. Med restriksjonene og periodevis påbud om hjemmekontor mellom mars 2020 og mai 2022, endret bruken av hjemmekontor seg betydelig. 32% av respondentene svarte at de benyttet dette 1-2 dager i uken og omtrent halvparten svarte at de brukte det 3-4 dager i uken. Til sammenlikning var det flere respondenter (6) som svarte at de kun benyttet hjemmekontor, enn antall respondenter som kun benyttet kontor (4). Ved spørsmål om hvor ofte hjemmekontor benyttes etter pandemien (mai 2022), så svarte 62% at de benytter kun kontoret. Det er allikevel en betydelig økning sammenliknet med før pandemien, blant respondentene som arbeider 1-2 dager med hjemmekontor. Her økte andelen til nesten 34% (figur 25).

Ved spørsmål om hvor mange dager det var ønskelig med hjemmekontor fremover, svarte 62% at de ønsket dette 1-2 dager i uken og 9,4% svarte at de ønsket dette 3-4 dager. 28,3% svarte at de ønsket kun kontor og ingen svarte at de kun ønsket hjemmekontor. Andelen som ønsker å arbeide hjemmefra fremover har noen likhetstrekk med funnene fra Oslo Met sin rapport fra 2021. I denne undersøkelsen svarte 51% at de ønsket å arbeide hjemmefra 1-2 dager i uken og 14% ønsket å jobbe 3-4 dager i uken fra hjemmekontor. Samlet sett i denne undersøkelsen svarte 70% at de vil fortsette med hjemmekontor etter pandemien. I spørreundersøkelsen i denne oppgaven svarte 71% at de ønsker å fortsette med hjemmekontor (38/53 respondenter).

I undersøkelsen gjennomført av Gensler Research Institute i 2020, svarte 28% at de ønsket å jobbe 1-2 dager på hjemmekontor og 24% svarte at de ønsket å jobbe 3-4 dager. Totalt så ønsket 52% å jobbe mellom 1-4 dager. 29% av respondentene her svarte at de kun ønsket å jobbe på kontoret. Til sammenlikning var det 28,3% av respondentene i vår undersøkelse som valgte dette alternativet. En stor forskjell i undersøkelsene er allikevel andelen som kun ønsker å jobbe hjemmefra. I Gensler sin undersøkelse var dette 19%, hvorav i vår undersøkelse var det ingen som ønsket dette. Tabellen nedenfor viser hvor ofte arbeidstaker ønsker å benytte hjemmekontor. Det skal nevnes at rapporten fra Gensler er fra 2020 og OsloMet sin er fra 2021. I sistnevnte hadde også respondentene anledning til å velge alternativene «1 gang i måneden» og «sjeldnere», ved spørsmål om ønsket bruk av hjemmekontor. Dette kan forklare den lave svarandelen blant de som kun ønsker å benytte kontor, med kun 5%\*.

År	Kilde	Kun kontor	1-2 dager hjemmekontor	3-4 dager hjemmekontor	Totalt 1-4 dager hjemmekontor	Kun hjemmekontor
2020	Gensler	29 %	28 %	24 %	52 %	19 %

2021	OsloMet	5%*	51 %	14 %	65 %	5 %
2022	Egen	28 %	62 %	9,40 %	71 %	0 %

Tabell 12: Ønsket bruk av hjemmekontor.

Hovedfunnene fra spørreundersøkelsen angående COVID-19 og hjemmekontor, viser at dette var noe som ble benyttet sjeldent før pandemien, men at det nå i etterkant er et stort flertall som ønsker å benytte dette. Sammenlikner vi andelen som ønsker kun å benytte kontoret (28%) og gruppen som ønsker å benytte hjemmekontor 1-2 dager i uken (62%), utgjør dette riktignok 90% av respondentene. Dette betyr at flesteparten ønsker å være på kontoret, og også mesteparten av arbeidstiden. Svarene fra informantene angående bruk av hjemmekontor var relativt like. Ved alle intervjuene så var bruk av hjemmekontor fleksibelt, men det var ønskelig at de ansatte kom på kontoret. Både med tanke på arbeidsoppgavene og det sosiale, ble det påpekt flere fordeler og synergier ved å møte fysisk på kontoret. Ved relokalisering og samlokalisering til nytt kontor, har det også vært søkelys på å tilrettelegge for digitale møter. Både for interne møter dersom noen for eksempel er på hjemmekontor eller fjernkontor, eller også ved eksterne møter som for eksempel kurs eller møter med leverandørene. De fleste møterommene var derfor utstyrt med skjerm og nødvendig utstyr for dette.

Bruk av hjemmekontor eller fjernkontor er noe som ofte har blitt diskutert i media de siden pandemien kom, og det finnes en rekke ulike synspunkter knyttet til dette. Fra spørreundersøkelsen (figur 29), så ser vi at 81% av respondentene anså «*mer fleksibel hverdag*» som en fordel. Dette henger også sammen i noe grad med «*mer fritid med mindre reisevei til jobb*» og «*fleksibelt arbeidsted*», som henholdsvis ble ansett som en fordel av 49% og 43%. I rapporten *State of remote work* (Buffer, 2022), svarte 67% at «*flexibility in how I spend my time*», som den største fordel. Dette ble etterfulgt av «*flexibility to choose my work location*» (62%) og «*I have more time because I don't commute*» (59%). Sammenliknet med denne rapporten, er det med andre ord de samme fordelene som blir valgt. Blant respondentene i vår undersøkelse svarte også 54% at det var lettere å fokusere og konsentrere seg. I Buffer sin rapport valgte 44% «*the ability to better focus in my work*». I en annen undersøkelse (Ozimek 2021), svarte også 32% av respondentene at de opplevde økt produktivitet ved hjemmekontor/fjernkontor.

Selv om det er noen tydelige likhetstrekk med undersøkelsen fra Buffer (2022), så er det også noen klare forskjeller. I denne undersøkelsen svarte 55% «*flexibility to live where I choose*», mens kun 13% i vår undersøkelse valgte «*fleksibelt bosted*». Videre i Buffer sin undersøkelse, svarte 48% «*it's better for me financially*» og 32% svarte «*I feel safer*». Til sammenlikning så valgte kun 17% «*sparte kostnader*» og kun to av respondentene valgte «*tryggere*». Det kan være ulike forklaringer knyttet til disse forskjellene, som demografi, yrkesgrupper, land, bosted og andre faktorer. Det vi allikevel kan trekke frem fra disse undersøkelsene, er at det er tydelig at det er tid (spart tid og mer fritid), som er den viktigste fordel.

Som vi har sett ovenfor, så kan bruk av hjemmekontor ha en rekke fordeler. Det er allikevel også noen ulemper knyttet til dette, som vi skal se nærmere på. Blant respondentene i vår undersøkelse, var det tre personer som ikke så noen fordeler med hjemmekontor. Kommentarene her var «*Ingen fordeler, bare ulemper*», «*Opplever ingen fordeler med å være på hjemme- og eller fjernkontor*» og «*Ingen fordeler i min jobb*». I figur 30 ser vi hvilke ulemper som ble vektlagt av respondentene. «*Vanskeligere å samarbeide og kommunisere*» ble trukket

frem som den største ulempen (49%). Dette har en veldig naturlig forklaring ved at man ikke fysisk sitter på samme kontor, men det kan også ses i sammenheng av dette er en bransje hvor bruk av hjemmekontor var sjeldent benyttet før pandemien. For mange førte restriksjonene og påbudene om hjemmekontor til en endret arbeidshverdag, med nye rutiner og verktøy. Blant annet har arbeidsoppgaver og møter blitt digitaliserte. Til sammenlikning var det kun 17% i undersøkelsen til Buffer (2022), som valgte dette som en ulempe.

I HR-Norge og EY sin undersøkelse fra november 2020, svarte 75% av respondentene at de at det i deres organisasjon har vært gjennomført større endringer i arbeidsprosessene, enn det som har vært normalt de foregående 5 år (Ryfetten, 2021). ifølge Future of Jobs Report mer enn 80% av arbeidsgivere akselerert digitaliseringsprosesser, som et resultat av pandemien (Ryfetten, 2021; Economic Forum & Mercer 2020). I HR-undersøkelsen fra 2020, svarte også 90% av respondentene i privat sektor og 89% offentlig sektor at *innføring av ny teknologi* var en endring som organisasjonen stod ovenfor (Skar, 2021). Disse punktene er ikke knyttet direkte til ulemper ved verken arbeidsplassen eller hjemmekontoret, men det illustrerer en del av endringene som organisasjonene og de ansatte har vært igjennom den siste tiden. Foruten endringer internt i organisasjonene, har også kunder og samarbeidspartnere/leverandører endret sine vaner. Mye av denne kontakten foregår nå digitalt, som gjør at et eiendomsmeglerkontor kan organisere seg annerledes. Ved relokalisering for case B, ble det besluttet at mye av den digitale tilgangen på kunder og synligheten, kompenserte for redusert kundekontakt ved å flytte kontoret bort fra bakkeplan.

Videre blant ulempene i undersøkelsen, svarte 47% «*ensomhet*» ved bruk av hjemmekontor. Dette kan ha negative effekter, som forskningsrapporten «*Time, Money and Subjective Well-Being*» fra 2018 stadfester. Her fremkommer det at mangel på sosiale interaksjoner med kollegaer er avgjørende for både den mentale og fysiske helsen (Mogilner m. fl., 2018). En respondent i spørreundersøkelsen skrev også «*Mister erfaringsutveksling med kollegaer*», som en ulempe. Fra spørreundersøkelsen svarte også 28,3% «*redusert motivasjon*» og 35,8% svarte at det var «*vanskeligere å logge av*». I Buffer sin undersøkelse svarte 21% «*staying motivated*» og 25% «*not being able to unplug*». Fra arbeidsgiver sitt ståsted, har det også vært vanskeligere å følge opp den enkelte. I HR-Norge og EY sin undersøkelse fra 2020 svarte 92% av ledere i sin organisasjon at det har vært mer krevende å følge opp ansatte det siste året. Med restriksjoner og økt bruk av hjemmekontor og fjernkontor, er geografisk spredning og fysisk kontakt, noe av grunnen til at utførelsen har blitt vanskeliggjort (Skar, 2021). Blant respondentene som valgte «*ensomhet*» som ulempe, så svarte 40% av disse at de kun ønsket kontoret og ikke benytte hjemmekontor videre. Av disse respondentene, så arbeidet 68% av disse på en arbeidsplass med flere enn 10 ansatte. Det er et lite datasett for å trekke noen konklusjoner basert på dette, men det kan tenke seg at ved større kontorer og flere kollegaer, blir endringen til å sitte på hjemmekontor mye større.

Blant fordelene som vi så ved hjemmekontor ovenfor, svarte over 54% at de syntes det var «*lettere å fokusere og konsentrere seg*». Blant ulempene, så svarte 34% at det var «*vanskeligere å fokusere og konsentrere seg*». I undersøkelsen fra Buffer, svarte 21% at en ulempe var «*difficulty focusing*». Noe av dette kan begrunnes med at arbeidsplassen hjemme ikke er bra nok, da 34% i vår undersøkelse svarte at arbeidsplassen ikke var godt nok tilpasset eller at det var tilstrekkelig med verktøy/utstyr. Det er allikevel et stort flertall (71,7%) av respondentene som svarte at de mener arbeidsgiver har lagt til rette for hjemmekontor på en hensiktsmessig måte. Blant de som ikke syntes dette, økte andelen fra 34% til 53% blant de som ikke syntes at arbeidsplassen hjemme var godt nok tilpasset. Dette tyder på at det kan også være de fysiske aspektene ved hjemmekontoret, som kan påvirke arbeidet til den enkelte.

Blant informantene i intervjuene, var det også en generell lik tilnærming at det var flere fordeler knyttet til å være på kontoret, istedenfor hjemmekontor. Blant eksemplene som ble påpekt her var kultur og salgskultur. Dette var ifølge informantene vanskelig å få til andre steder enn kontoret. Informantene anså allikevel muligheten til å ha hjemmekontor som en fordel. Dette var for eksempel dager hvor man var på mange kundemøter eller visninger, eller om man trengte noen roligere dager.

### **6.3. Ønsket organisering**

Nedenfor presenterer vi noen av de viktigste funnene fra spørreundersøkelsen, som kan være relevante for valg av ny ønsket fysisk organisering. Sammen med svarene fra intervjuene, vil dette legge grunnlaget for hvilke konsepter for hvordan et eiendomsmeglerkontor kan organisere seg. Listen er ment for å gi en kortfattet oversikt over de viktigste funnene.

#### **Dagens kontor:**

- 88% arbeider på et kontor lokalisert på bakkeplan eller på et kjøpesenter.
- Alle respondentene svarte at de arbeidet på et kontor med fast arbeidsplass.
- 89% arbeider i et kontorlandskap som er helt åpent eller stort sett åpent.
- Blant 64% som i dag sitter i et helt åpent landskap, så ønsker kun 17% å fortsette med denne løsningen.
- Blant de som sitter i en stort sett åpen løsning eller noe åpent, så er det ingen av respondentene som ønsker å sitte i et helt åpent landskap.
- Omtrent halvparten mener at dagens kontor ikke har tilstrekkelig med møterom eller stillerom.
- 68% svarte at størrelsen på kontoret var enten akkurat passe eller litt for stort. 28% vurderte kontoret til å være litt for lite.
- 70% arbeider i en bygning som er eldre enn 10 år.
- 85% arbeider i et kontorlokale som er renoverert eller pusset opp de siste 10 årene.

#### **Kvaliteter ved kontoret:**

- På en skala fra 1-5, ble trivsel (4,53), motivasjon (4,28) og tilhørighet (4,53) vurdert høyt.
- Blant de som ikke syntes kontoret har tilstrekkelig med møterom/stillerom, sank vurderingene til henholdsvis 4,23, 4,08 og 4,31.
- Blant de som har en delt løsning eller noe åpent, økte verdiene til 4,84, 4,84 og 4,67.
- Dårligst vurdert ble lydforhold (3,32), luftkvalitet (3,02) og inneklime (3,02).
- Blant de som sitter i et helt åpent landskap, sank karakterene til 3,18, 2,79 og 2,76.
- 73% av respondentene som ga vurdering 1-3 for lydforhold, mente at det ikke var tilstrekkelig med møterom eller stillerom på kontoret.
- Størrelsen til kontoret ble vurdert til 4,17, mens tilstrekkelig med møterom/stillerom ble vurdert til 3,51 og tilstrekkelig med sosiale soner ble vurdert til 3,87.
- 88% har svart at mellom 20 og 79% av arbeidet foregår utenfor kontoret.
- 94% har svart at andelen arbeidet som behøver konsentrasjon og arbeidsro er mer enn 20%.

#### **Bruk av hjemmekontor:**

- Før COVID-19 benyttet 94% av respondentene kun kontoret som arbeidsplass. Resterende svarte at de benyttet dette 1-2 dager i uken.
- Etter COVID-19 benytter 32% av respondentene hjemmekontor 1-4 dager i uken.

- Nesten 65% ønsker å benytte hjemmekontor 1-2 dager i uken.
- 29% ønsker kun å benytte kontoret som arbeidsplass.
- Blant denne gruppen mente 80% at kontoret hadde tilstrekkelig med møterom/stillerom.
- «Mer fleksibel hverdag» ble trukket frem som den største fordelene med hjemmekontor (81%), sammen med «mer fritid med mindre reisevei til jobb» (49%) og «fleksibelt arbeidssted» (43%).
- 54.7% valgte at det var «lettere å fokusere og konsentrere seg», som en fordel, mens 34% mente det var «vanskeligere å fokusere og konsentrere seg», som en ulempe.
- 47% valgte «ensomhet» og 28% opplevde «redusert motivasjon» som ulempe.
- 71% syntes at arbeidsgiver har tilrettelagt bruk av hjemmekontor på en god måte.

Basert på denne listen, kan vi trekke noen konklusjoner for hvordan respondentene i dag arbeider og hvordan et kontor kan utformes og organiseres deretter. Innledningsvis ser vi at det typiske eiendomsmeglerkontoret i dag er plassert på bakkeplan eller i et kjøpesenter, er utformet som et åpent landskap der de ansatte har faste arbeidsplasser. 2/3 har vurdert kontoret til å enten være akkurat passe eller litt for stort, og på en skala fra 1-5 var gjennomsnittlig vurdering om kontoret hadde tilstrekkelig med plass 4,17. Vi ser også at omtrent halvparten syntes at kontoret ikke har tilstrekkelig med stillerom eller møterom. Dette kan underbygges med at 94% har svart at andelen arbeidet som behøver konsentrasjon og arbeidsro er mer enn 20% av arbeidstiden. Dette kan tyde på at selve arealet til de ulike kontorene er store nok, men at planløsningen eller arealbruken ikke er utnyttet godt nok. Blant de kvalitetene som ble vurdert, fikk lydforhold, luftkvalitet og inneklime dårligst karakter. Blant respondentene som arbeidet i et helt åpent landskap, falt også karakteren her i gjennomsnitt fra 3,12 til 2,91 for disse kvalitetene. Av de som i dag arbeider i et helt åpent kontorlandskap (64%), er det kun 17% som ønsker å fortsette med denne løsningen. Blant de som i dag sitter i en stort sett åpen løsning, så er det ingen som ønsker å ha en helt åpen løsning. Kun et fåtall ønsker å benytte cellekontor eller mer lukket løsninger. Videre ser vi at generell trivsel, motivasjon og tilhørighet har fått gode karakterer med et gjennomsnitt på 4,44. Denne vurderingen synker til 4,2 blant de som syntes at kontoret ikke har tilstrekkelig med møterom/stillerom og øker til 4,78 blant de som arbeider i en delvis åpen løsning eller noe åpent.

Fra spørsmålene som omhandlet COVID-19, ser vi at et stort flertall ønsker å benytte hjemmekontor fremover. Før pandemien ble hjemmekontoret kun benyttet 1-2 dager i uken av 6% av respondentene, men nå ønsker 71% å benytte hjemmekontor 1-4 dager i løpet av uken. Ingen ønsker å kun benytte hjemmekontor og 29% ønsker å kun benytte kontoret som arbeidsplass. Som vi så innledningsvis i oppgaven og i teoridelen, tyder dette på at hjemmekontoret også er noe som vil vedvare innenfor eiendomsmeglerbransjen. Blant fordelene med hjemmekontor, ser vi at fordeler knyttet til fleksibel hverdag og mer tid/fritid er det som er verdsatt høyest. 54% valgte også at det var lettere å fokusere og konsentrere seg ved bruk av hjemmekontor. I denne gruppen er også kvalitetene lydforhold, inneklime, luftkvalitet og standard på kontoret lavere vurdert blant respondentene. Blant respondentene som ikke ønsker å benytte hjemmekontor, ser er vurderingen av størrelsen til kontoret vurdert høyere og 80% i denne gruppen mener at kontoret har tilstrekkelig med møterom/stillerom. Dette kan tyde på at holdninger til bruk av hjemmekontor kan ha en sammenheng med utforming av kontoret.

Fra intervjuene som ble gjennomført, kan vi også oppsummere de viktigste funnene for bakgrunnen for relokalisering og/eller samlokaliseringen, og hva som var viktig ved valg av konsept for de ulike aktørene.

- **Case A:** Samlokalisering av hele selskapet var den viktigste faktoren ved valg av ny organisering og relokalisering i dette tilfellet. Hensikten med samlokaliseringen var å utnytte ressursene i selskapet på en bedre, oppnå en felles kultur og renyrke arbeidsroller og arbeidsoppgaver. Denne prosessen begynte i 2017 og var uavhengig av pandemien. En annen faktor som gjorde denne prosessen gjennomførbar, var endret kundearena og digitalisering. Ettersom kontorene ble flyttet fra mer tradisjonelle lokasjoner, er nå hele selskapet plassert i 4. etasje. I et nytt og moderne bygg i Vika. Samlokalisering og nybygg var det eneste alternativet ved samlokalisering, selv om ulike bygg ble vurdert.
- **Case B:** Hovedformålet ved relokaliseringen ved dette tilfellet, var å få større plass og bedre lokaler. Dette var for å videreutvikle kontoret og ekspandere med flere ansatte. Det forrige kontoret ble vurdert som lite, men en del manglende kvaliteter. En annen viktig faktor var ønske om at det nye kontoret hadde ulike soner, for arbeid, møter, kunder og egne sosiale soner. Også ved dette tilfellet så flyttet kontoret fra en lokasjon på bakkeplan og kjøpesenter, til 13. etasje I et nytt og moderne bygg. Det ble påpekt at kontoret ville miste noe synlighet og tilgang på kunder, men at digitale arenaer kunne kompensere for noe av dette.
- **Case C:** Samlokaliseringen av kontorene i dette tilfellet har heller ikke vært påvirket av pandemien. Her var det hovedsakelig ønskelig fra selskapets ledelse, at kontorer i selskapet skal delvis samlokaliseres. Blant fordelene som ble påpekt ved dette var at det var lettere å oppnå en god kultur og salgskultur ved flere ansatte på kontoret, og at man var mindre sårbar ved for eksempel oppsigelser. Samlokaliseringen hadde også et økonomisk incentiv ved seg ved reduserte kostnader. I motsetning til case A og B, så var det ønskelig at kontoret fortsatt var lokalisert på bakkeplan og med nærhet til kunden. Dette ble begrunnet med at de ønsket å være synlige og en del av lokalmiljøet.

#### 6.4. Relokalisering og/eller samlokalisering

Dette kan i mange tilfeller være en omfattende prosess, hvor det er mange faktorer som må hensyntas. Som vi ser ved casene, så har det her blitt gjennomført store organisatoriske endringer med mange involverte parter. Dette kan også være langvarige prosesser som kan ta flere år, avhengig av omfanget og kompleksiteten. Også endringer på eksisterende arbeidsplass ved for eksempel ombygging, renovering eller implementering av nye rutiner, kan også i enkelte tilfeller beskrives eller oppleves som omfattende. Vi har tidligere sett at ansatte generelt foretrekker det som er kjent og at det generelt er liten vilje til å prøve løsninger de ikke er kjent med (Skogland og Skjævland, 2017). Ved endringer eller nye løsninger, er det også en sammenheng mellom villigheten og hvor stor endring den enkelte står ovenfor. Om det for eksempel en omorganisering fra cellekontor til et delvis åpent landskap, er det mye mindre motstand ved en slik endring, enn om omorganiseringen var fra cellekontor til et helt åpent landskap. Ved relokalisering ser vi også at beliggenhet kan påvirke disse holdningene. Dersom den nye lokasjonen ligger i et område som allerede den enkelte er fornøyd med eller allerede arbeider ved, er de også mer positive til endringen (Tuzcuoğlu m. fl., 2021). Det vi kan trekke ut fra disse punktene, er at vi ser at det er en sammenheng mellom graden av endringen og holdningene til endringene.

Uavhengig av hvilken endring som skal gjennomføres, ser vi kommunikasjon og medvirkning er de to viktigste faktorene. For å oppnå en vellykket endring, må ledelsen kommunisere både prosessen og målsetningen til de berørte (Sagberg, 2021). God kommunikasjon bidrar til å øke sannsynligheten for at en endring blir gjennomført vellykket (NTNU). Involvering av medarbeidere i endringer viser også flere positive effekter (Tuzcuoğlu m. fl., 2021), som blant

annet bidrar til høyere kvalitet og aksept for beslutningene. I tillegg kan dette bidra til økt motivasjon, tilfredshet og kompetanse (NTNU). I en relokaliseringsprosess, vil også mangel på kommunikasjon eller detaljert informasjon ha en negativ effekt på medarbeidere. Mangel på dette kan medføre stress og forvirring (Tuzcuoğlu m. fl., 2021). I en nederlandsk undersøkelse fra 2021, viste denne at blant de medarbeiderne som innledningsvis var negative til en relokalisering, ble markant mer positive når de fikk mer informasjon (Tuzcuoğlu m. fl., 2021).

I intervjuene ble det stilt spørsmål til informantene i hvilken grad endringen har blitt kommunisert og i hvilken grad de ansatte har vært involvert i disse prosessene. Ved både case A og B, ble kommunikasjonen og medvirkningen blant de ansatte vurdert som godt. Det ble allikevel her påpekt at selv om kommunikasjonen ble vurdert som bra, kunne den allikevel vært bedre. I tillegg ble også flere av beslutningene er gjort i felleskap med de ansatte. For case C, så har mange av beslutningen blitt foretatt sentralt fra selskapets administrasjon. Graden av involvering og kommunikasjon var derfor noe lavere ved dette tilfellet grunnet dette. Ved alle casene anses relokaliseringen og samlokaliseringen som vellykket. Ved kvalitetene for selve kontoret, ser vi også endringene før og etter i tabell 7.

Det vil naturligvis også være andre faktorer som spiller inn ved en slik prosess, som for eksempel planlegging, økonomi, organisasjonskultur og selve gjennomføringen.

## **6.5. Forslag til konsepter og utforming av eiendomsmeglerkontor**

Forslagene i dette delkapittelet er basert på resultatene og drøftingen tidligere i oppgaven. Forslagene til konsept(er) og utforming vil i hovedsak være generelle og kortfattet. Ved vurdering av tiltak for å enten forbedre, utforme, relokalisere eller samlokalisere, burde det gjøres en grundig vurdering av både dagens situasjon og ønsket situasjon. Tiltakene her kan både anvendes ved dagens kontor, eller det kan være en del beslutningsgrunnlaget for utforming av nytt kontor, ved en relokalisering eller samlokalisering.

### **6.5.1. Forbedre inneklima**

Vi har sett at lydforhold, luftkvalitet og inneklima har blitt vurdert generelt lavt i både spørreundersøkelsen og fra svarene i intervjuet. Innledningsvis burde det foretas målinger for å undersøke hvilke områder som kan forbedres. De ansatte på arbeidsplassen burde også spørres, da dette også er faktorer som kan oppleves individuelt. For eksempel ved støy så kan opplevelsen av dette variere basert på mengde, varighet og type. Det finnes også noen enkle tiltak for å redusere støy som ved bruk av gulvmatter, støyabsorberende plater eller artikler. Støy og inneklima er faktorer som påvirker trivsel, helse og effektivitet på arbeidsplassen. Som referanse har også Arbeidstilsynet på sine sider, både krav og anbefalte verdier for blant annet støynivåer, lysinnslipp, luftkvalitet og temperatur.

### **6.5.2. Møterom og stillerom**

En av de hovedfunnene fra spørreundersøkelsen, var at omtrent halvparten av respondentene syntes at det ikke var tilstrekkelig med stillerom eller møterom på arbeidsplassen. Respondentene som syntes dette ga også en lavere gjennomsnittlig score på flere viktige kvaliteter ved kontoret, som vi har sett på tidligere. Eventuelle prosesser for å bygge om kontoret eller etablere nye møterom eller stillerom, kan riktignok være kostbart. I noen tilfeller



kan også planløsningen eller for eksempel tekniske installasjoner ekskludere denne muligheten. Flesteparten av respondentene vurderte størrelsen til kontoret som tilstrekkelig, så dette kan tyde på at det er arealer på de ulike kontorene som har forbedringspotensialet og kan utnyttes mer arealeffektivt. Det er også mulighet til å anskaffe eller lease portable lydette mindre rom. Dette var benyttet i case C, hvor de hadde flere rom av denne typen.

Vi har sett tidligere i oppgaven at en stor del av arbeidet som utføres, behøver konsentrasjon og arbeidsro. Flesteparten av respondentene vurderte også at det var lettere å konsentrere og fokusere ved bruk av hjemmekontor. Dette kan tyde på at kontoret enten har dårlig lydforhold eller inneklima, eller at det ikke er tilstrekkelig med møterom og stillerom. Det kan også naturligvis være en kombinasjon av dette. For arbeidsgivere som ønsker at de ansatte skal utføre arbeidet på kontoret, kan det virke som at tilrettelegging av dette kan ha en positiv effekt. Dette underbygges fra funnene i resultatene, som viste at 80% blant de som ikke ønsker å benytte hjemmekontor, syntes at kontoret har tilstrekkelig med møterom og stillerom.

Ved etablering av møterom, burde også størrelsen og fleksibiliteten vurderes. Vi så i teoridelen at utnyttelsesgraden av møterom/konferanserom sank desto større rommet var. Konferanserom for inntil 6 personer lå på 14%, mens for åttemannsrom lå på 9% og kun 6% for konferanserom med 14 personer (Ryfetten, 2021; VergeSense, 2019). Dette betyr at det kan være mer hensiktsmessig med flere små møterom, enn større. Effektivisering av møterom og bedre utnyttelse av areal, var også en viktig faktor for samlokaliseringen til case A. På de forrige kontorene så var til sammen flere store møterom, som ble sjeldent brukt. Ved ny organisering så er det fortsatt store møterom, men færre pr. ansatt enn tidligere. Disse blir heller brukt hyppigere og arealet er sådan bedre utnyttet. I tillegg er det etablert flere mindre møterom og stillerom rundt omkring i lokalet.

### **6.5.3. Etablering av ulike soner**

Foruten møterom og stillerom, kan selve planløsningen og utformingen av kontoret ha en stor påvirkning. En viktig faktor for organisering ved nytt kontor for case B, var å etablere ulike soner. Hensikten med dette er å ha ulike dedikerte soner for ulike formål. Selve arbeidsplassene var organisert som et åpent landskap med arbeidsplasser, men det var i tillegg egne sosiale soner, adskilt kjøkken, flere møterom og egen sone for kundekontakt. Dette kan bidra til å adskille støynivået og forstyrrelser. Også de to andre casene hadde egne tilsvarende soner for dette. Dette kan også bidra til å redusere fysiske og psykososiale påkjenninger. Et av hovedpoengene med dette å fjerne forstyrrende elementer og støy, fra områder hvor det foregår konsentrasjonsarbeid. I hvilken grad det er mulig nå utforme kontoret med ulike soner, avhenger også av hvordan kontoret i dag er utformet og hvilke arealer som er tilgjengelig.

### **6.5.4. Kontortype**

De aller fleste eiendomsmeglere i dag sitter i dag i et helt åpent landskap eller et landskap som er stort sett åpent. Det interessante ved dette er når respondentene ble bedt om å velge ideell planløsning, at de fleste foretrekker en mer lukket løsning. Blant de som sitter i et helt åpent landskap i dag, så var det kun 17% som ønsket å fortsette med dette. Blant de som sitter i en stort sett åpen løsning, er det ingen som ønsker å sitte i et helt åpent landskap. Vi har i teoridelen sett på ulike fordeler og ulemper ved åpne landskap, og vi kan også se av resultatene fra spørreundersøkelsen hvordan dette blir påvirket. Av gruppen som i dag arbeidet i et delvis lukket eller noe åpen kontorløsning, ga i gjennomsnitt en høyere vurdering av både trivsel,

motivasjon, tilhørighet, lydforhold, luftkvalitet og inneklima, sammenliknet med en mer åpen løsning.

Det er allikevel flere fordeler med å sitte i et åpent landskap, som samhandling, kunnskapsdeling, sosiale goder og samtidig som denne løsningen også i utgangspunktet er mindre arealkrevende. En nøkkelfaktor for at det skal fungere med en slik løsning, er riktignok at det er tilstrekkelig med øvrige typer rom i tillegg. Alle casene fra intervjuene satt i dag i et helt åpent eller stort sett åpent landskap, men det var bevisst tilrettelagt for ulike soner og tilstrekkelig med møterom.

### **6.5.5. Lokalisering**

Fra svarene i spørreundersøkelsen, ser vi at kvaliteten beliggenhet har fått en høy vurdering. Dette kan tyde på at kontorene som er representert, har en god og sentral beliggenhet. Ettersom vi ikke har mer informasjon om nøyaktig hvilke kontorer som er representert eller hvor disse er lokalisert, er det allikevel ikke mulig å vurdere dette som en faktor og sammenligne dette med andre kvaliteter eller besvarelser. Som vi så på tidligere i teorikapittelet, så er det stor variasjon i leieprisene i Oslo. En arbeidsgiver burde derfor vurdere lokasjonen og kostnadene dette innebærer, mot ulike kvaliteter. Ved et gitt budsjett handler det om å få mest mulig verdi fra kontoret som velges. Et naturlig spørsmål her er om man kan velge bort en sentral beliggenhet eller en lokalisering på bakkeplan, mot enten et større lokale eller et lokale som har flere/bedre kvaliteter. Ved en endret arena for kundekontakt og digitalisering, kan dette tillate et eiendomsmeklerkontor å lokalisere seg på andre steder enn det som tradisjonelt har vært vanlig. Case A og B er gode eksempler på dette, hvor også dette har hatt et positivt utfall.

### **6.5.6. Bruk av hjemmekontor**

Selv om bruk av hjemmekontor og fjernkontor ble benyttet sjeldent før pandemien, ser vi at det nå er et flertall for de som ønsker å benytte dette videre. Ved spørsmål om ønsket mengde med hjemmekontor, svarte 62% av respondentene at de ønsket 1-2 dager med hjemmekontor og 9,4% svarte at de ønsket 3-4 dager. Dette samsvarer noe med OsloMet sin undersøkelse, hvor svarprosenten var henholdsvis 51% og 14%. Hjemmekontor er også noe som har vært mye diskutert i media underveis i pandemien med både fordeler og ulemper, men vi ser basert på disse tallene at det er noe som er ønskelig å benytte videre blant flertallet. For en arbeidsgiver, er dette også noe som burde tilrettelegges de ansatte. Dette for å imøtekomme de ansattes behov, og fremstå som en attraktiv arbeidsgiver. Dette underbygges også blant annet fra DNB næringsmegling sin undersøkelse fra 2022, der de fleste respondentene i undersøkelsen bekrefter at de ønsker å fortsette å tilby hjemmekontor (DNB Næringsmegling, 2022).

Dersom en arbeidsgiver allikevel ønsker at de ansatte primært skal komme på kontoret, så kan det være hensiktsmessig å organisere kontoret annerledes. Blant gruppen respondenter som svarte at de fokuserte og konsentrerte seg bedre på hjemmekontoret, kan man tilrettelegge for at også kan gjøre dette på kontoret. Noen av tiltakene for å imøtekomme dette, kan være forslagene nevnt ovenfor med for eksempel etablering av møterom/stillerom, etablering av ulike soner eller også for eksempel støyreducerende tiltak.

Fra spørreundersøkelsen ser vi også at 29% av respondentene ikke ønsker å benytte hjemmekontor, som er tilsvarende lik andel som vi ser i Gensler sin undersøkelse fra 2020. Blant denne gruppen ser vi i figur 29 at motivasjon, ensomhet og muligheter til samarbeid, er

valgt som de største ulemper. Videre kan vi også se i figur 30, at 34% av respondentene valgte arbeidsstasjonen og verktøy ved hjemmekontoret, som en ulempe. Dette er faktorer som en arbeidsgiver burde adressere, dersom deres organisasjon har en ordning for hjemmekontor og ønsker å tilby dette fremover. Arbeidsgiver må i tillegg også oppdatere sine rutiner og tilrettelegging for bruk av hjemmekontor, basert på endringene i den nye forskriften for arbeidstider på hjemmekontor. Denne trer i kraft 01.07.2022.

### **6.5.7. Ulike konsepter**

I utgangspunktet så er det uendelig med muligheter for hvordan et kontor eller selskap kan organisere seg. Utforming av kontoret, størrelsen, antall ansatte, interiøret og lokaliseringen er alle ulike momenter som kan dra et kontor eller selskap i en annen retning. I tillegg har vi også i denne oppgaven sett på to caser hvor det er valgt samlokalisere flere kontorer, som igjen fører til at det er enda flere muligheter som kan vurderes. For å vurdere ulike konsepter og retninger et kontor eller selskap kan organisere seg, kan vi dele dette i fire hovedelementer:

#### **1. Hvordan skal kontoret eller selskapet organiseres?**

Ved dette stadiet, så bør ulike alternativer for hvordan selskapet på et strategisk nivå burde organisere seg. I utgangspunktet vil de to motsetningene i dette tilfellet være måten eiendomsmeglerkontorer i dag er tradisjonelt organisert og på den andre siden en samlokalisering av hele selskapet (case A). Som en mellomting ved disse ytterpunktene, finnes det også løsninger hvor deler av selskapet samlokaliseres (case C). Det har blitt påpekt en rekke fordeler ved en full samlokalisering ved optimalisering av arealer, ansatte og andre ressurser internt. Dette kan også ha flere økonomiske fordeler, eller at det tillater kontoret å ha flere fellesfunksjoner. På den andre siden, kan samlokalisering føre til mindre synlighet og mindre lokal forankring. En slik prosess kan også være veldig omfattende med mange involverte parter.

Som en forlengelse ved valg av organisering, burde det i tillegg også vurderes i hvilken grad hjemmekontor planlegges benyttes og i hvilken grad dette påvirker denne prosessen. Tidligere har vi sett at erfaringene med COVID-19 og hjemmekontor, har påvirket arealbehovet i forskjellige retninger. På kort sikt så er det estimert at det er et større arealbehov grunnet sosial distansering, sammen med at det i tillegg er et større press på arbeidsgiver om å kunne tilby gode lokaler for å tiltrekke seg arbeidskraft. På den andre siden og estimert på lang sikt, er at det totale arealbehovet blir redusert, som følge av at de ansatte benytter hjemmekontor. Som vi har sett tidligere i oppgaven, så vil en rekke større norske og internasjonale selskaper fortsette å tilby fleksible arbeidsplass-løsninger for sine ansatte. Ettersom også hovedvekten av eiendomsmeglere ønsker å fortsette med bruk av hjemmekontor, betyr dette i utgangspunktet at det er færre som er til stede på den fysiske arbeidsplassen. En strategi for å imøtekomme dette scenarioet er å avvikle faste arbeidsstasjoner, for å frigjøre areal og med andre ord redusere kostnader. Med unntak av case C (som skal avvikle denne ordningen), så var det ingen av respondentene eller øvrige kontor som i dag praktiserer *clean desk* eller *free seating*. Dette er med andre ord ikke vanlig ved dagens utforming, men er noe det burde tas stilling til.

Videre så bør arbeidsgiver tilrettelegge for bruk av hjemmekontor, for å imøtekomme arbeidstaker sine ønsker. Dette kan både være rammene for bruk av hjemmekontor, og også systemene og det tekniske støtteapparatet. Det skal nevnes i denne sammenheng at 34% av respondentene syntes ikke at hjemmekontoret var godt nok tilpasset. Dette kan i enkelte tilfeller løses ved oppgradering eller økonomisk støtte til innkjøp av for eksempel arbeidspult, stoler,

skjermer eller annet utstyr. For gjennomføring av fellesmøter eller kurs, kan også arbeidsgiver tilrettelegge for at dette kan gjennomføres digitalt for de som benytter hjemmekontor.

## **2. Hvor skal kontoret lokaliseres?**

Lokalisering i dette tilfellet, viser til hvor selve kontoret skal plasseres med tanke på beliggenhet og valg av bygg. Dette er både ved relokalisering av et enkelt kontor, eller samlokalisering av et eller flere kontorer. Eventuelt hele selskapet. Vi har tidligere sett at sentral beliggenhet er viktig for å tiltrekke seg arbeidskraft. Dette har også en direkte sammenheng med leieprisen for de ulike områdene. Det vil ved dette spørsmålet være naturlig å vurdere hvilke verdier man ønsker å oppnå ved et nytt kontor. Ved et gitt budsjett, så kan en sentral beliggenhet forringe standarden, størrelsen eller andre kvaliteter ved kontoret. Om man velger en mindre sentral beliggenhet, betyr dette at sparte lokasjonskostnader kan benyttes annerledes. Fra et økonomisk perspektiv kan allikevel samlokalisering og effektivisering bidra til at kostnadene reduseres, og at man allikevel kan opprettholde en sentral beliggenhet ved et gitt budsjett. Som vi ser ved case A, så har den gjennomsnittlige leieprisen og den totale kostnaden gått ned, selv om kontoret i dag er plassert i et av dyreste områdene i Oslo. Det skal nevnes i den sammenheng at også arealet har blitt noe redusert.

Foruten den geografiske beliggenheten til et kontor, er det også flere alternativer her knyttet til lokaliseringen i selve bygget. Basert på svarene i spørreundersøkelsen og det generelle inntrykket av dagens eiendomsmeglerkontor, ser vi at hovedvekten er plassert enten på bakkeplan eller på et kjøpesenter. Tradisjonelt så har bakgrunnen til dette vært synlighet og tilgang til kunden, men med en endret arena for kundekontakt, foregår mye av dette digitalt. Erfaringer fra COVID-19, har også underbygget denne påstanden ved at prosesser og kontakt i større grad har blitt digitaliserte på tvers av hele næringslivet. Dette åpner med andre ord flere muligheter for hvordan kontoret skal lokaliseres og tillater også mulighetene til å bevege seg bort fra den tradisjonelle plasseringen. Dette har vi sett er tilfellet ved case A og B, som begge har beveget seg bort fra bakkeplan og har valgt en høyere etasje.

Om andre faktorer er konstante, så vil i utgangspunktet et lokale på bakkeplan, være mer kostbart enn et kontor som ikke er det. Dette betyr at enten et selskap eller kontor kan redusere kostnadene ved å velge en lokalisering bort fra bakkeplan, eller eventuelt oppnå andre kvaliteter. Ved case A og B, har også disse valgt en lokalisering ved et bygg som tilbyr fellesfunksjoner som kantine, takterrasse og garderober. Dette var ansett som en merverdi og positivt blant de ansatte. I den sammenheng kan det også nevnes som et ytterpunkt, at også et alternativ er å lokalisere seg i kontorfellesskap. I disse tilfellene har man et eget kontor eller eget kontorlandskap, mens andre funksjoner som møterom, toalett, printer, kaffeautomater, garderober og kantine er felles. Eksempel på dette er Höegh Eiendom sitt konsept Ö, i sitt bygg HasleLinje på Hasle.

## **3. Hvordan skal kontoret utformes?**

Dette steget ser nærmere på selve lokalet eller bygget som er valgt, og hvordan dette kan utformes best mulig. Innledningsvis vil punktene vi har drøftet ovenfor være naturlige å ta stilling til. For selve planløsningen og utformingen av arbeidsplassene, så varierer alternativene fra cellekontor til et helt åpent landskap. Vi har tidligere sett i oppgaven at et helt åpent landskap kan ha enkelte fordeler, men vi ser også fra spørreundersøkelsen at flertall ikke ønsker å sitte i et helt åpent landskap. Videre bør det vurderes hvor mange møterom, stillerom, sosiale rom

eller pauserom og om man ønsker ulike soner. Det vil her være naturlig kartlegge hvordan arbeidsoppgavene gjennomføres og de individuelle behovene, for å tilrettelegge kontoret på en mest mulig hensiktsmessig måte. Generelt ser vi fra spørreundersøkelsen at det er for få møterom og stillerom ved dagens kontor, og at også at størrelsen på de sosiale sonene har blitt vurdert lavt. Det vil også være noen fysiske begrensinger ved det enkelte kontoret, som for eksempel arealet, tekniske installasjoner, dører/vinduer eller andre ting, som kan hindre fleksibiliteten noe. Dette gjelder spesielt eldre bygg. Også ved utforming av selve arbeidsstasjonene, burde det vurderes om det kan være hensiktsmessig å avvikle faste plasser, som vi så ved forrige punkt.

#### **4. Kvaliteter ved kontoret**

Som vi har sett tidligere i oppgaven, kan en arbeidsplass bestå av ulike *kvaliteter*. Dette kan både være på et detaljnivå knyttet til for eksempel interiøret og arbeidsstasjonen, eller ulike faktorer som lyd, lys og inn klima. Dette er faktorer som kan påvirke både trivsel, motivasjon og tilhørighet, og det kan i tillegg ha en effekt på den enkelte sin helse og velvære. Ved lokalisering til et nyere bygg med en generelt høy standard, vil mange av disse kvalitetene nærmest bedret automatisk. Eksempelvis ser vi karakterene fra intervjuene ved inn klima, lysinnslipp, luftkvalitet og lydforhold har fått nærmest topp-karakter. Spesielt lydforhold kan allikevel avhenge av kontorets utforming og om det for eksempel er tilstrekkelig med møterom eller sosiale soner, for å holde lydnivået moderat.

For tilfeller hvor det ikke er aktuelt med relokalisering eller samlokalisering, så finnes det allikevel flere tiltak som kan gjøres for å bedre kvalitetene ved kontoret. Eksempelvis så kan tiltakene i listen under vurderes:

- Foreta brukerundersøkelser blant de ansatte ved kontoret, for å vurdere kvaliteter og kartlegge mulige forbedringsområder.
- Foreta målinger av støynivåer, luftkvalitet, belysning og temperatur.
- Installere støyskjermer mellom arbeidsstasjoner eller mellom soner.
- Sikre tilstrekkelig og tilpasset belysning.
- Benytte gulvmatter for å redusere trinnstøy.
- Vedlikeholde eller oppgradere ventilasjonsanlegg for å sikre god luftkvalitet.
- Plassere ut planter for å bedre luftkvalitet (og estetikk).
- Benytte naturlige materialer (som for eksempel treverk).
- Oppgrader arbeidsstasjoner (skrivepult, stoler, skjermer og utstyr).
- Omorganisere kontoret og etablering av ulike soner, som for eksempel kundeområde og egne sosiale soner (dersom det er tilstrekkelig med areal).
- Etablere flere stillerom og møterom (dersom det er tilstrekkelig med areal).
- Evaluere kvaliteten og hyppigheten på renholdet.
- Oppgradere interiøret for å gjøre arbeidsplassen mer attraktiv og moderne.
- Male hele eller deler av kontoret for å gjøre arbeidsplassen mer attraktiv og moderne.
- Evaluere tiltak før og etter gjennomføring, for å se om tiltakene har hatt ønsket effekt.

### **6.5.8. Gjennomføring av relokalisering og/eller samlokalisering**

Som vi har sett tidligere, så kan vi trekke frem kommunikasjon og medvirkning, som to viktige faktorer for å gjennomføre en vellykket endring. Dette handler hovedsakelig kort oppsummert om å få med de ansatte og resten av organisasjonen med på endringen. Dette bidrar også til at de ansatte får et eierskap til denne prosessen. Vi så tidligere i oppgaven en direkte sammenheng mellom graden av kommunikasjon og medvirkning, på holdningene til endringen (Sagberg, 2021; NTNU; Tuzcuoğlu m. fl., 2021). I tillegg ser vi også at graden og omfanget av endringen har stor påvirkning på holdningene, ved for eksempel utforming av kontoret eller beliggenhet (Sagberg, 2021; Tuzcuoğlu m. fl., 2021).

For å oppnå en vellykket endring, er det derfor en nøkkelfaktor at ledelsen eller beslutningstaker hensyntar tar disse faktorene. En slik prosess kan være omfattende og kompleks for en organisasjon, men det er å anse som kritisk at alle involverte parter er godt informerte underveis i prosessen. Mulighetene for graden av medvirkning kan variere fra prosess til prosess, men her burde de ansatte inkluderes ved de beslutningene hvor dette er mulig. Noen strategiske beslutninger må i mange tilfeller uansett gjennomføres på det øverste nivået, mens andre enkelte detaljer ved for eksempel utforming av kontoret, kan tas i felleskap. Et godt eksempel på hvordan dette har blitt gjennomført på en god praktisk måte, er ved case B. Her var de ansatte i samråd med interiørarkitekt med på å bestemme og komme med forslag til hvordan kontoret skulle utformes og innredes. Også ved case A, ble flere av beslutningene stemt over blant flere av de ansatte. En praktisk tilnærming til hvordan man kan involvere de ansatte, kan være å foreta brukerundersøkelser eller for eksempel gjennomføre workshops.

## 7. Konklusjon

I dette kapitlet skal vi besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene for oppgaven, for å deretter oppsummere dette med en hovedkonklusjon. Formålet med oppgaven har vært å avdekke ulike konsepter og hvilke kvaliteter et eiendomsmeglerkontor bør hensynta, ved utforming, relokalisering eller samlokalisering. Besvarelsen i dette kapitlet vil baseres på både teori, funn fra kvalitative intervju og funn fra spørreundersøkelse. Problemstillingen som er valgt for oppgaven er følgende:

*Hvordan kan et eiendomsmeglerkontor eller eiendomsmeglerselskap fysisk organisere seg på en mest hensiktsmessig måte?*

For å belyse denne problemstillingen er det også valgt følgende forskningsspørsmål, som nedenfor vil bli besvart og oppsummert i korte trekk nedenfor. Sammenfatningen av disse besvarelsen vil deretter utgjøre hovedkonklusjonen og svar på problemstillingen.

*Hvordan er dagens eiendomsmeglerkontor utformet?*

Hensikten med dette forskningsspørsmålet var å kartlegge hvordan dagens eiendomsmeglerkontorer er utformet, og eventuelt hvilke fordeler og ulemper de ansatte vurderte ved kontoret. Basert på funnene fra spørreundersøkelsen og intervjuene som ble gjennomført, kan vi trekke frem noen hovedtrekk ved hvordan dagens eiendomsmeglerkontor er utformet. Kort oppsummert så er i dag de aller fleste eiendomsmeglerkontorer lokalisert på bakkeplan eller på et kjøpesenter. Årsaken til dette er for å oppnå synlighet og tilgang til mulige kunder. Vi ser videre at størrelsen til kontorene er vurdert til relativt bra, men at det er noe dårligere arealutnyttelse med manglende møterom, stillerom, sosiale rom og ulike soner. Halvparten av respondentene svarte at de syntes at kontoret de arbeidet ved hadde for få møterom. De fleste av eiendomsmeglerkontorene er i dag også utformet som helt åpne landskap eller stort sett åpne landskap. Ettersom det kan tyde på at arealene ikke er utnyttet gunstig og de aller fleste sitter i helt åpne landskap, kan dette også å ha en sammenheng på vurderingen av kvalitetene ved kontoret. Vi ser her at kvaliteter som lydnivå, luftkvalitet og innelima har fått lavest karakter. Fra teoridelen har vi etablert at dette er kvaliteter som kan påvirke den ansattes trivsel, motivasjon og helse.

- *Hvilke faktorer og kvaliteter er viktig ved utforming av et eiendomsmeglerkontor, og hvilke konsepter kan benyttes ved valg om organisering?*

Dette er et spørsmål det ikke er lett å besvare, da det er nærmest uendelig med ulike måter et kontor kan utformes og organiseres på. Overordnet på et strategisk nivå, burde ledelsen vurdere om det det kan være hensiktsmessig å samlokalisere hele eller flere av selskapets kontorer. Vi har her sett synergier og fordeler ved dette, basert på teori og funnene fra intervjuene ved case A og C. Uavhengig av valgt organisering, så er det videre en rekke ulike alternativer for hvor kontoret skal lokaliseres og hvordan det skal utformes. Et naturlig spørsmål en leder eller beslutningstaker burde vurdere i dennes sammenheng, er hvilket alternativ som gir mest verdi. Kan man oppnå større verdi for de ansatte dersom man velger en lokalisering og kontor, som ikke har den tradisjonelle beliggenheten på et gatehjørne eller på et kjøpesenter? Ettersom dette kan være et kostnadsparende tiltak, kan et kontor med andre ord enten forbedre eller oppnå flere kvaliteter ved arbeidsplassen. For å underbygge de potensielle fordelene her, ser vi ved case A at lokasjonskostnadene gikk ned (ikke hensyntatt felleskostnader), men at stort sett alle kvaliteter ved kontoret ble forbedret.

Dagens utforming av kontoret tyder på at de aller fleste sitter i et landskap som er stort sett åpent, men vi ser allikevel en trend at de ansatte ønsker å bevege seg mot en noe mer delt løsning. Et viktig funn som oppsummerer denne trenden er at blant de 64% som svarte at de i dag sitter i et åpent landskap, så var det kun 17% som ønsket å fortsette med denne løsningen. Det er også viktig at det tilrettelegges for at det er tilstrekkelig med møterom, stillerom og sosiale soner. Dette har vi også sett var viktig ved valg og utforming av nytt kontor for alle casene.

- *Hvordan har COVID-19 og bruk av hjemmekontor endret arbeidsvaner og arealbehov?*

Pandemien endret både livet og arbeidshverdagen til mange. For eiendomsmeglere ble hverdagen i stor grad preget av påbud om hjemmekontor, noe som i utgangspunktet ble benyttet sjeldent tidligere. Fra svarene i spørreundersøkelsen så ser vi at det både er positive og negative erfaringer knyttet til dette, men vi ser også et ønske blant flertallet om å benytte hjemmekontor videre. Et viktig funn i denne sammenhengen er at 64% av respondentene ønsker å benytte hjemmekontor 1-2 dager i uken, og 9,4% ønsker å benytte det 3-4 dager i uken. Både i Norge og internasjonalt, ser vi også fra undersøkelser og i media at flere ønsker dette og er også noe arbeidsgiver vil tillatte fremover i all hovedsak.

For å imøtekomme de ansatte sine ønsker og fremstå som en attraktiv arbeidsgiver, tyder det på at løsninger for hjemmekontor er noe som burde tilbys. Om det allikevel er ønskelig for arbeidsgiver at de ansatte hovedsakelig arbeider fra kontoret, burde kontoret og funksjoner tilrettelegges deretter. Vi har tidligere trukket frem støy og inneklima som noe som har fått lav karakter, i tillegg til at over halvparten av respondentene syntes at dagens kontor har for få møterom. Ettersom flesteparten av respondentene valgte at det var lettere å fokusere og konsentrere seg på hjemmekontor, kan dette ha en direkte sammenheng med hvordan det fysiske kontoret er uformet med tilhørende kvaliteter.

### **Hovedkonklusjon:**

Basert på svarene på forskningsspørsmålene ovenfor og øvrige funn i oppgaven, kan vi trekke frem de viktigste konklusjonene for å besvare problemstillingen. Vi ser at det kan være en rekke fordeler med å samlokalisere hele eller deler av selskapets kontorer. Ulempen ved dette er at noe av synligheten og tilgangen til kundene kan reduseres, men at noe av dette kan kompenseres ved endret kudearena og andre digitaliserte prosesser. Denne endringen kan også tillatte et kontor å flytte bort fra bakkeplan. Dette kan være et kostnadsparende tiltak, som betyr at man kan bruke ressursene på et større eller bedre lokale. Ved utforming av selve kontoret, burde arbeidsgiver tilrettelegge kontoret med tilstrekkelig areal, møterom, stillerom, sosiale rom/pauserom og forsøke å fordele dette i ulike soner. Dette kan bidra til å adressere støy og andre kvaliteter som har blitt vurdert dårlig. Selv om dagens kontorer hovedsakelig er utformet som helt eller stort sett åpne landskap, ser vi allikevel at det er ønskelig at utformingen gjøres noe mer lukket. I forhold til erfaringer fra pandemien og ønsket bruk av hjemmekontor, ser vi også at dette er noe flertallet ønsker å benytte. For å imøtekomme disse ønskene og fremstå som en attraktiv arbeidsgiver, burde det derfor tilrettelegges for å tillatte dette.



## **8. Svakheter og begrensninger ved forskningen**

Denne oppgaven har sett nærmere på temaer som i utgangspunktet ikke er ukjente, men er forhold som ikke spesifikt har blitt sett i sammenheng med bransjen og casene som er valgt. Etter gjennomgang av funn fra spørreundersøkelsen og intervjuet, er det også noen svakheter og begrensninger ved forskningen, som burde belyses.

### **8.1. Svakheter ved spørreundersøkelsen**

I spørreundersøkelsen ble respondentene bedt om å vurdere ulike kvaliteter ved kontoret. Ettersom dette er en subjektiv vurdering, har det vært vanskelig å vurdere funnene fra disse besvarelsene, ettersom informasjonen om det enkelte kontoret er noe begrenset. Dersom informasjon om for eksempel nøyaktig byggeår, areal, antall møterom og konkret planløsning, hadde dette være interessante elementer for sammenlikning. Ideelt i denne sammenheng ville vært og hatt tilgang til informasjon om hvilket konkret kontor besvarelsene representerte, for å kunne sammenlikne og tolke funnene bedre. Informasjon som kunne identifisere kontoret enkeltvis ble allikevel valgt bort, for å sikre anonymitet og høyere svarprosent. Det er også usikkert hvor mange unike kontorer som er representert i undersøkelsen. I teorien kan dette være 53 kontorer representert med en respondent hver, eller det kan være et veldig lavt antall men med flere respondenter pr. kontor.

Noen av spørsmålene burde også inneholdt mer informasjon eller formulert bedre. Eksempelvis her er ved spørsmål om hvilken planløsning kontoret i dag har, så er det ikke sikkert at respondenten er klar over hva de ulike alternativene faktisk innebærer. Dette kan ha bidratt til noen unøyaktige besvarelser.

Andelen som besvarte undersøkelsen var også noe lavere enn ønsket. 53 besvarelser har gitt et godt innblikk, men det var enkelte alternativ som fikk relativt lavt oppslutning, som gjorde at det var vanskelig å sammenlikne enkelte av funnene. Det var også kun tre personer under 25 år og kun en person over 55 år, som gjorde at alderen blant respondenten ble noe sammenfattet. Noe av grunnen til den lave svarandelen, kan forklares ved utvalgsriteriene for å delta. Respondentene måtte tilhøre et kontor som var lokalisert innenfor Oslo kommune og måtte i tillegg ha jobbet ved samme kontor de siste to årene. Dette betyr at ansatte som enten har jobbet mindre enn to år eller har byttet kontor i denne perioden, ikke kvalifiserte til å delta.

### **8.2. Svakheter ved intervjuene**

Også ved gjennomføringen av intervjuene og casene, kunne det vært flere deltakere. Det ble kun valgt tre caser for oppgaven og deretter intervjuet en informant som representanter hver av casene. For å få et bredere innblikk i strategiene bak valget av organisering og gjennomføring av relokalisering og samlokaliseringen, hadde det vært interessant om det var flere caser. Her var et utvalgsriteriene at informantene (og casene) hadde gjennomført en relokalisering eller samlokalisering i løpet av de to siste årene. Dette gjorde at det var noen begrensninger for antall objekter. Utenom casene som ble valgt i denne oppgaven, finnes det noen eksempler på kontorer som har etablert seg i løpet av de to siste årene. Disse har ikke blitt valgt, da de ikke direkte kan sammenliknes med et eller flere kontorer som i felleskap har byttet lokasjon.

Dersom vi ser på informantene som deltok, kan det også påpekes at dette var ansatte med enten leder eller strategiske roller i selskapet og på kontoret. Informantene hadde også ulike stilling, som betyr at besvarelsene og vurderingen har blitt foretatt fra ulike synspunkt. Informantene bestod av en administrerende direktør, en daglig leder og en person som hadde en strategisk rolle ved relokaliseringen for sitt case. Besvarelsene kan derfor ha blitt noe påvirket, da stillingene varierer noe mellom et strategisk og taktisk nivå. Alle informantene arbeidet allikevel fysisk ved de aktuelle casene, som gjorde at de kunne besvare spørsmålene. Det kunne også vært hensiktsmessig og intervjuet ansatte ved de ulike casene, for å innhente besvarelser og erfaringer fra et mer operativt synspunkt. Disse besvarelsene kunne også blitt sammenliknet med informantene som deltok, for å se om det var noen forskjeller. Interessante funn her ville vært om informantene som bestod av ledelsen vurderte kvaliteter ved kontoret til X, mens de ansatte vurderte det til Y. Dette ble allikevel valgt bort, ettersom det også i dette tilfellet kunne være vanskelig å sammenlikne funnene. Ved casene som har samlokalisert kontorene, kunne det vært vanskelig å sammenlikne og sammenstille funnene.

Et annet moment ved intervjuene, har også vært størrelsen og omfanget ved de ulike prosessene. Dette har ikke vært en svakhet i seg selv, men det har gjort det vanskeligere å få en nøyaktig besvarelse og deretter sammenlikne funnene. Eksempelvis ble informantene ved case A og C bedt om å gi en gjennomsnittlig vurdering av kvaliteter ved kontorene som deltok i prosessen, som i dette tilfellet bestod av henholdsvis fem og tre kontorer. Dette kan ha medført til noen unøyaktige besvarelser. Dette har allikevel på en positiv side medført en bredere forståelse av ulike konsepter og ulike metoder. Med andre ord hadde det vært lettere å sammenlikne tre like caser og situasjoner, men på motsatt side ville vi ikke fått undersøkt ulike caser og konsepter.

### **8.3. Begrensninger**

En begrensning for oppgaven, er også den geografiske begrensningen ved at kun ansatte på kontorer lokalisert i Oslo har deltatt som informanter og respondenter. Hensikten med dette var å sammenlikne svarene ved spørsmål relatert til COVID-19 og bruk av hjemmekontor, da restriksjoner og påbud om hjemmekontor har fulgt kommunegrensen. Det kan tenke seg at noen av funnene og konklusjonene kan benyttes i andre større byer, men det kan stille seg litt annerledes i mindre byer eller i distriktet. Det kan tenke seg for eksempel her at den lokale forankringen og synligheten har en annen verdi, eller at også selve markedet og konkurransenivået er forskjellig. I tillegg kan man også anslå at det er mindre størrelser på kontoret og færre ansatte, blant foretak i distriktet. I spørreundersøkelsen så var det kun en respondent som arbeidet på et kontor med fire eller færre ansatte. Dersom vi ser på hjemmesidene til ulike foretak, ser vi at det flere steder er vanlig med dette som antall ansatte.

Selv om det er ønskelig at funnene og konklusjonene i denne oppgaven også kunne benyttes på tvers av ulike bransjer, så er det allikevel viktig å påpeke at arbeidsoppgavene og hverdagen til en eiendomsmegler kan avvike noe. Mye av teorien i undersøkelsen er knyttet til ansatte som hovedsakelig jobber ved selve kontoret, mens som vi har sett tidligere, er også en eiendomsmegler mye ute på kundemøter, visninger eller for eksempel overtakelser.

## 9. Referanser

- Arbeidstilsynet. *Arealkrav til kontorarbeidsplasser*. Hentet fra: <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/byggesak/veiledning-til-dokumentasjonskrav-ved-soknad-om-arbeidstilsynets-samtykke/arealkrav-til-kontorarbeidsplasser/>
- Arbeidstilsynet. *Krav til dagslys og utsyn*. Hentet fra: <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/byggesak/veiledning-til-dokumentasjonskrav-ved-soknad-om-arbeidstilsynets-samtykke/krav-til-dagslys-og-utsyn/>
- Arbeidstilsynet. *Psykososialt arbeidsmiljø*. Hentet fra: <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/psykososialt-arbeidsmiljo/>
- Arbeidstilsynet. *Stress*. fra: <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/stress/>
- Arbeidstilsynet (1991; Oppdatert sist 2016). *Veiledning om klima og luftkvalitet på arbeidsplassen*.
- Aspelin Ramm (ukjent år). *VIA: Vikas nye juvel*. Hentet fra: <https://www.aspelinramm.no/eiendom/via/>
- Berger, L. (2019). *Leietakers måloppnåelse ved flytting til nye lokaler*. Masteroppgave NTNU.
- Buffer (2022). *2022 State of remote work*. Hentet fra: <https://buffer.com/state-of-remote-work/2022>
- Blakstad, S.H., Hatling, M. (2007). *Kontorbyggets bruk* (utdrag av SINTEF rapport: Fremtidens kontorbygg).
- Blakstad, S.H., Hansen, G.K., Knudsen, W. (2008). *Methods and tools for evaluation of usability in buildings*. SINTEF/NTNU. Norge.
- Blakstad, S.H., Størdal, K.B., Havenstrøm, K.E. og Collins, D. (2014). Notat for Reinertsen. *Samlokalisering som virkemiddel*.
- Bråthen, K. og Moland, L.E. (2015). *Samhandling med BIM og Lean i detaljprosjektfasen på urbyggingen ved NMBU* (Faforapport) . Hentet fra: <https://www.faf.no/en/publications/faf-reports/samhandling-med-bim-og-lean-i-detaljprosjekteringsfasen-pa-urbyggingen-ved-nmbu>
- Cara L Duval, Kate E. Charles, Jennifer A. Veitch (2002). *Open-plan office density and enviromental satisfaction*. IRC Reasearch Report RR-150,
- Dagens Næringsliv (2022). *DNB krevde bruk av bankens egen eiendomsmegler for å gi bedre lånevilkår*. Hentet fra: <https://www.dn.no/eiendom/dnb-krevde-bruk-av-bankens-egen-eiendomsmegler-for-a-gi-bedre-lanevilkar/2-1-1168474>
- Dagsavisen (2019). *Nye regler for åpent kontorlandskap bryter med loven*. Hentet fra: <https://www.dagsavisen.no/nyheter/innenriks/2019/01/07/nye-regler-for-apent-kontorlandskap-bryter-med-loven/>
- Di Martino, V., & Wirth, L. (1990). *Telework: A new way of working and living*. International Labour Review (129(5)), s. 529–554.
- DNB Næringsmegling (2022), Skrevet av Haugan, A.S. *Har kontoret blitt enda viktigere?* Hentet fra: <https://www.dnbnaringsmegling.no/no/har-kontoret-blitt-enda-viktigere/>

- Dragaset, S. Ellingsen, S. (2017). *Å skape data fra kvalitativt forskningsintervju*. Henter fra: <https://sykepleien.no/forskning/2011/02/skape-data-fra-kvalitativt-forskningsintervju>
- Evans, G. (2003). Built Environment and Mental Health. *Journal of Urban Health: Bulletin of the New York Academy of Medicine*.
- Estate (2021), *Her er leieprisene på retail i Oslo*. Hentet fra: <https://www.estatenyheter.no/her-er-leieprisene-pa-retail-i-oslo/316148>
- Fenker, M. (2008) Towards a theoretical framework for Usability. Alexander, K, *Usability of buildings. IDEAS Working paper Series from RePEc*. (CIB report 316, CIB, 2008, W111 research report) CIB W111
- FHI (2013). *Belysing og lysforhold inne*. Hentet fra: <https://www.fhi.no/ml/miljo/inneklima/artikler-inneklima-og-helseplager/belysning-og-lysforhold-inne/>
- Finanstilsynet (2017). *Rundskriv: Samlokalisering og samdrift mellom eiendomsmeglingsforetak og banker*. Hentet fra: <https://www.finanstilsynet.no/nyhetsarkiv/rundskriv/2017/samlokalisering-og-samdrift-mellom-eigedomsmeglingsforetak-og-bankar/>
- Finanstilsynet (2016). *Rundskriv: Prinsippet om fritt meglervalg – kobling mellom bank og eiendomsmeglingstjenester*. Hentet fra: <https://www.finanstilsynet.no/nyhetsarkiv/rundskriv/2016/prinsippet-om-fritt-meglervalg---kobling-mellom-bank--og-eiendomsmeglingstjenester/>
- Grinde, B., & Patil, G. G. (2009). Biophilia: Does Visual Contact with Nature Impact on Health and Well-Being? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 6(9), 2332-2343. doi:10.3390/ijerph6092332
- Grønmo, S. (2020). *Kvantitativ metode*. Store Norske Leksikon. Hentet fra: [https://snl.no/kvantitativ\\_metode](https://snl.no/kvantitativ_metode)
- Grønmo, S. (2020). *Kvalitativ metode*. Store Norske Leksikon. Hentet fra: [https://snl.no/kvalitativ\\_metode](https://snl.no/kvalitativ_metode)
- Grønmo, S. Malt, U. (2020). *Strukturert intervju*. Store Norske Leksikon. Hentet fra: [https://snl.no/strukturert\\_intervju](https://snl.no/strukturert_intervju)
- Grønmo, S. Wæhle, E. Dahlum, S. (2020) *Case-studie*. Store Norske Leksikon. Hentet fra: <https://snl.no/case-studie>
- Hansen, T (2015). *Sekundærdata*. Strategi- og analyseforeningen. Hentet fra: <http://www.analysen.no/latest-news/item/sekundaerdata>
- Hedge, A. (1986). *Open versus enclosed workspaces: The impact of design on employee reactions to their offices. Behavioral issues in office design*.
- Hellevik, O (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Utgitt av Universitetsforlaget.
- Hellevik, O (2015). *Spørreundersøkelser*. Hentet fra: <https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/metoder/sporreundersokelser/>
- Innstrand, S.T, Jakhelin, H., Langård, S. Store Norske Leksikon (2021). *Arbeidsmiljø*. Hentet fra: <https://snl.no/arbeidsmilj%C3%B8>
- Iversen, G. og E. Midtlyng (1994): *Urolig arbeidsmarked, stabilt arbeidsliv? Samfunnsspeilet*.

- Jacobsen, D.I. (2018) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3.utg) Cappelen Damm Akademisk. Oslo.
- James, T. . How the pandemic can change workplace culture for the better. Hentet fra: <https://www.strategyand.pwc.com/ml/en/articles/2020/how-the-pandemic-canchange-workplace-culture-for-the-better.html>
- Johannessen, A., Tuft, P., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kabo, W. F., Cotton-Nessler, N., Hwang, Y., Levenstein, M. C. og Owen-Smith J. (2014) *Proximity effects on the dynamics and outcomes of scientific collaborations*.
- Kaplan, R. (1993). *The role of nature in the context of the workplace*. Elsevier Science Publishers B.V., Amsterdam.
- Kvale, S. Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk Forlag.
- Kupritz, V. W. (1998). *Privacy in the work place: The impact of building design*. Journal of environmental psychology, utgitt 04.12.1998.
- K2 Space (Ukjent utgivelsesår). *The history of office design*. Hentet fra: <https://k2space.co.uk/knowledge/history-of-office-design/>
- Letaifa, S.B. og Rabeau, Y., (2013) Too close to collaborate? How geographic proximity could impede entrepreneurship and innovation. Journal of Business Research 66.
- McDondal, R. Bessis, H. (2018). For Centre for cities. *City Space Race*. Hentet fra: <https://www.centreforcities.org/publication/city-space-race/>
- Mee, J. F. (2022). Encyclopedia Britannica. *Frederick W. Taylor*. Hentet fra: <https://www.britannica.com/biography/Frederick-W-Taylor>
- Mogilner, C., Whillans, A., & Norton, M. I. (2018). Time, money, and subjective well-being. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being*. Salt Lake City, UT: DEF Publishers. DOI:nobascholar.com
- Nettavisen, 2021. *Truer med å slutte hvis de ikke får hjemmekontor*. Hentet fra: <https://www.nettavisen.no/okonomi/truer-med-a-slutte-hvis-de-ikke-far-hjemmekontor/s/12-95-3424121452>
- Nemecek, J., & Grandjean, E. (1973). Results of an ergonomic investigation of large-space offices.
- Newsec (2020). *Newsec Basale rapporten*. Hentet fra: <https://www.newsec.no/innsikt/rapporter/basalerapporten-2-2020/>
- NCC (2021). *Krogsveen til Valle View*. Hentet fra: <https://www.ncc.no/media/pressrelease-container/25dc54e2da4ce782/>
- NHI (2009). *Skjermarbeid*. Hentet Fra: <https://nhi.no/trening/aktivitet-og-helse/yrkesrettet-skadeforebyggende-trening/skjermarbeid/?page=4>
- McGonigal, K. (2015). *The upside of stress*. Avery Publishing group, New York.
- Olsson, N (2014). *Praktisk rapportskrivning*. Utgitt av fabokforlaget Trondheim.
- Oslo Byleksikon. Ukjent forfatter og årstall. *Gjensidige*. Hentet fra: <https://oslobyleksikon.no/side/Gjensidige>

- Postholm, M.B. (2010). *Kvalitativ metode : en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Propst, R. (1986). *The Office, a Facility Based on Change*.
- Rabben, M.B. (2019). *Frederick Winslow Taylor*. Hentet fra: [https://snl.no/Frederick\\_Winslow\\_Taylor](https://snl.no/Frederick_Winslow_Taylor)
- Regjeringen.no (2022), *Nye regler for hjemmekontor*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-regler-for-hjemmekontor/id2904727/>
- Respons Analyse, 2022. *Dybdeintervjuer*. Henter fra: <https://responsanalyse.no/metoder/kvalitative-metoder/dybdeintervjuer/>
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og Mangfold; Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ryfetten, A.M. (2021). *Covid-19 sin påvirkning på kontorarbeidsplassen*. Hentet fra: <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/handle/11250/2826617>
- Sagberg, I. Store Norske Leksikon (2021). *Endringsledelse*. Hentet fra: <https://snl.no/endringsledelse>
- Sander, K. (2019). *Kultur og Endringsledelse*. Hentet fra: [https://estudie.no/kultur-endringsledelse/#google\\_vignette](https://estudie.no/kultur-endringsledelse/#google_vignette)
- Skas, B. (2021). *Blir annerledesåret 2020 et springbrett for endring i lederrollen?* Hentet 13.04. 2021 fra [https://www.ey.com/no\\_no/consulting/blir-annerledesaret-2020-et-springbrett-for-endring-i-lederrolle](https://www.ey.com/no_no/consulting/blir-annerledesaret-2020-et-springbrett-for-endring-i-lederrolle)
- SNL (Store Norske Leksikon) (2021). *Kontor*. Henter fra: <https://snl.no/kontor>
- Svartdal, F (2019). *Stress*. Store Norske Leksikon. Hentet fra: <https://snl.no/stress>
- Svensden, M. og Vegerstøl, A (2012). *Samlokalisering av prosjekterende aktører*. Universitetet i Agder.
- Stortingsmelding 21 (2018-2019). *Nytt regjeringskvartal*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-21-20182019/id2641647/?ch=3>
- Telenor.no, (2022). *Slik skaper Telenor-ansatte sin nye arbeidshverdag*. Hentet fra: <https://www.telenor.no/om/jobbitelenor/artikler/smilig-dag/>
- Tuzcuoğlu, D. Yang, D. Bauke de Vries. Sungur, A, Appel-Meulenbroek, R. (2021). *The phases of user experience during relocation to a smart office building: A qualitative case study*. Journal of Environmental Psychology, Volume 74.
- Telia (2019). *Telias store arbeidslivsundersøkelse*. Hentet fra: <https://www.telia.no/magasinet/pa-jobb/slik-trives-vi-pa-jobb/>
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* ( 3. utg). Oslo, Norge: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- UNION Gruppen AS (2022). *Leieprisene på vei opp*. Henter fra: <https://m2.union.no/leiemarked/leieprisutvikling/leieprisene-p-vei-opp>
- Universitetet I Oslo (UIO). 2020. Ukjent forfatter. Gruppetime 9 – 21.10.2020. *Case studier*
- VergeSense. (2019). *2019 VergeSense Office Utilization and Workspace Engagement Report*. Hentet fra <https://vergesense.com/resources/2019-vergesense-office-utilization-and-workspace-engagement-report>

Viumdal, J. (2018). *Skogluft effekten*.

Wargoeki, P et al. (2006) *REHVA Guidebook No. 6 - Indoor Climate and Productivity in Offices - How to Integrate Productivity in Life-Cycle Cost Analysis of Building Services*.  
REHVA

Wikipedia, 2020. *Cubicle*. Hentet fra: [https://en.wikipedia.org/wiki/Cubicle#cite\\_note-6](https://en.wikipedia.org/wiki/Cubicle#cite_note-6)

Wikipedia, 2019. *Office landscape*. Hentet fra: [https://en.wikipedia.org/wiki/Office\\_landscape](https://en.wikipedia.org/wiki/Office_landscape)

## 10. Vedlegg

### 10.1. Vedlegg 1: Intervjuguide

#### Intervjuguide – Ledelse/beslutningstakere

##### Tidligere organisering av kontor og arbeidsplassen

1. *Hvordan har dere tidligere organisert kontoret/arbeidsplassen?  
(Lokalisering, ansatte, brukskvalitet, funksjoner, arbeidsoppgaver, hjemmekontor etc.)*
2. *Hvilke faktorer opplevde du som negative ved den forrige organiseringen og kontoret?*
3. *Hvilke faktorer opplevde de ansatte etter din mening som negative?*
4. *Hvilke funksjoner/kvaliteter føler du manglet ved den forrige organiseringen?  
(Funksjoner, arealer, rom, parkering, kantine, verktøy, standard, etc.)*
5. *Hvilke faktorer opplevde du som positive ved den forrige organiseringen?*
6. *Hvilke faktorer opplevde de ansatte som positive ved den forrige organiseringen?*
7. *Hvilke funksjoner/kvaliteter ønsket du å ta med deg videre ved en ny organisering?*

##### På en skala fra 1-5; hvor gode vil du si at følgende kvaliteter var ved forrige organisering og arbeidsplass? (1-5, hvor «1» er ikke viktig og «5» er viktig)

1. *Trivsel på arbeidsplassen*
2. *Motivasjon til å komme på kontoret og gjøre en god jobb*
3. *Tilhørighet*
4. *Gode lydforhold*
5. *Gode lysforhold (belysning)*
6. *Gode naturlige lysforhold*
7. *God luftkvalitet*
8. *Godt inneklima*
9. *Renhold*
10. *Arbeidsstasjon*
11. *Tilstrekkelig med plass*
12. *Fleksible arbeidsstasjoner*
13. *Tilstrekkelige med rom (møterom, stillerom)*
14. *Tilstrekkelige med sosiale soner eller pauserom*
15. *Standard på kontoret*
16. *Attraktivitet*
17. *Kjøkken/kantine*
18. *Parkering*



## 19. Beliggenhet

### Eksterne faktorer

8. *Hvordan vil du si at digitalisering og nye verktøy har påvirket ønske om ny organisering og nytt kontor?*
9. *Hvordan vil du si at COVID-19 har påvirket ønske om å organisere seg annerledes?*
10. *Vil du påstå at COVID-19 og digitalisering har påvirket deres arealbehov, og eventuelt hvordan?*
11. *Vil du si at andre aktører, konkurrenter, samarbeidspartnere eller bransjen generelt har påvirket eller motivert til ønske av ny organisering?*

### Valg av konsept

12. *Hvilke andre konsepter og måter for å organisere kontoret ble vurdert?*
13. *I hvilken grad var de ansatte med i denne prosessen?*
14. *Hvordan vil du vurdere kommunikasjonen til de ansatte/involverte i denne prosessen?*
15. *Hvilke interne faktorer vil du si var mest bidragsytende til valg av ny organisering?*
16. *Hvilke eksterne faktorer vil du si var mest bidragsytende til valg av ny organisering?*

### Hvor viktig var følgende faktorer for valg av ny organisering:

**(1-5, hvor «1» er ikke viktig og «5» er viktig)**

1. *Digitalisering, nye verktøy og endret arbeidshverdag*
2. *Endret arena for kundekontakt?*
3. *COVID-19 og bruk av hjemmekontor*
4. *Endret arealbehov pga. digitalisering, arena og COVID-19*
5. *Ønske om større areal og «mer plass»*
6. *Ønske om bedre standard og «nyere» lokaler*
7. *Beliggenhet*
8. *Miljø/klima/energi*
9. *Inneklima (lyd, støy, lukt, luft, HMS)*
10. *Manglende funksjoner og kvaliteter*

11. *Samhandling og kompetanse (synergier)*
12. *Trivsel blant de ansatte*
13. *Tilrettelegging av arbeidsoppgaver*
14. *Image, merkevare og attraktivitet*
15. *Økonomi (sparte kostnader)*

### **Nåværende organisering og arbeidsplass**

17. *Hvordan er dere i dag organisert med nytt kontor?*
18. *Hvilke faktorer opplever du som positive ved den nye organiseringen i forhold til den forrige?*
19. *Hvilke faktorer blant de ansatte/brukerne opplevde du som positive ved den nye organiseringen?*
20. *Er det noen funksjoner eller kvaliteter som du savner?*
21. *Er det noe som burde vært gjort annerledes?*
22. *Har lokasjonskostnader og driftskostnader pr. ansatt blitt redusert, vært uendret eller økt ved overgang til nyt kontor?*
23. *Vil dere tilrettelegge og tillatte hjemmekontor/fjernarbeid, og i hvilken grad?*

### **På en skala fra 1-5; hvor gode vil du si at følgende kvaliteter er ved den nye organiseringen og arbeidsplassen? (1-5, hvor «1» er ikke viktig og «5» er viktig)**

1. *Trivsel på arbeidsplassen*
2. *Motivasjon til å komme på kontoret*
3. *Tilhørighet*
4. *Gode lydforhold*
5. *Gode lysforhold (belysning)*
6. *Gode naturlige lysforhold*
7. *God luftkvalitet*
8. *Godt inn klima*
9. *Renhold*
10. *Arbeidsstasjon*
11. *Tilstrekkelig med plass*
12. *Fleksible arbeidsstasjoner*
13. *Tilstrekkelige rom (møterom, stillerom)*
14. *Tilstrekkelige med sosiale soner eller pauserom*
15. *Standard på kontoret*
16. *Attraktivitet*
17. *Kjøkken/kantine*

- 18. *Parkering*
- 19. *Beliggenhet*

## Diverse

- 24. *Tips eller forslag til andre kontorer som ønsker å organisere seg på en annen måte?*
- 25. *Andre kommentarer eller innspill?*

## 10.2. Vedlegg 2: Spørreundersøkelse

### Arbeidsvaner før, under og etter COVID-19 for eiendomsmeglere i Oslo

Jobber du som eiendomsmegler (eller eiendomsmeglerfullmektig) på et kontor lokalisert i Oslo? \*

- ja
- nei

Har du jobbet på samme kontor i perioden 01.03.2020 - 01.05.2022)? \*

- ja
- nei

Alder \*

- 18 - 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 - 55
- 55+

Kjønn \*

- Mann

- Kvinne
- Annet

**Hvor mange heltidsansatte er det på din arbeidsplass/kontor? \***

- 1 - 4
- 5 - 9
- 10+

**Er deres kontor lokalisert på bakkeplan (1.etg.) eller på et kjøpesenter? \***

- ja
- nei

**Hvor mange dager i uken benyttet du hjemmekontor eller fjernkontor vanligvis før COVID-19 ( før mars 2020) ? \***

- 0 (Kun kontor)
- 1 - 2 dager
- 3 - 4 dager
- 5 (Kun hjemmekontor/fjernkontor)

**Hvor mange dager i uken under COVID-19 (mars 2020 - mars 2022) benyttet du hjemmekontor eller fjernkontor? \***

- 0 (Kun kontor)
- 1 - 2 dager
- 3 - 4 dager
- 5 (Kun hjemmekontor/fjernkontor)

**Hvor mange dager i uken benyttet du hjemmekontor eller fjernkontor nå (etter pandemien)? \***

- 0 (Kun kontor)

- 1 - 2 dager
- 3 - 4 dager
- 5 (Kun hjemmekontor/fjernkontor)

**Hvor mange dager ønsker du å kunne jobbe fra hjemmekontor eller fjernkontor? \***

- 0 (Kun kontor)
- 1 - 2 dager
- 3 - 4 dager
- 5 (Kun hjemmekontor/fjernkontor)

**Hvor stor andel av arbeidet utføres på andre steder enn kontoret eller hjemmekontoret? (visninger, kundemøter, overtakelser, kurs, etc.) \***

- 0 - 19%
- 20 - 39%
- 40 - 59%
- 60 - 79%
- 80 - 100%

**Hvor stor andel av arbeidet som utføres normalt behøver konsentrasjon og arbeidsro? \***

- 0-19%
- 20-39%
- 40-59%
- 60-79%
- 80-100%

**Etter din mening, syntes du at kontoret du sitter på i dag har tilstrekkelig med møterom og/eller stillerom? \***

- ja
- nei

**Har dine arbeidsvaner endret seg på bakgrunn av dine erfaringer fra COVID-19? \***

- ja
- uendret
- nei

**Hvilke fordeler opplever du med hjemmekontor og fjernkontor? \***

- Mer fleksibel hverdag
- Sparte kostnader
- Fleksibelt bosted
- Tryggere
- Mer fritid med mindre reisevei til jobb
- Fleksibel arbeidssted
- Lettere å fokusere og konsentrere seg
- Annet

**Hvilke ulemper opplever du med hjemmekontor eller fjernkontor? \***

- Bruker mer tid på jobb
- Vanskeligere å fokusere og konsentrere seg
- Ensomhet
- Vanskeligere å samarbeide og kommunisere
- Redusert motivasjon
- Vanskeligere å "logge av" jobb

- Hemmer karriereutvikling og vekst
- Ikke godt nok tilpasset arbeidsplass eller tilstrekkelig verktøy og utstyr
- Ingen ulemper med hjemmekontor eller fjernkontor
- Annet

**Synes du at arbeidsgiver har lagt til rette for bruk av hjemmekontor og fjernkontor på en hensiktsmessig måte? \***

- ja
- nei

**Kommer du til å benytte hjemmekontor eller fjernkontor mer eller mindre basert på dine erfaringer fra COVID-19? \***

- Mer
- Uendret
- Mindre

**Har du på din nåværende arbeidsplass en fast arbeidsstasjon? \***

- ja
- nei

**Hvordan er det fysiske kontoret i dag utformet? \***

- Helt åpent (åpent landskap)
- Stort sett åpent
- Noe åpent
- Delt løsning
- Helt lukket/privat (cellekontor)

**Hvilket fysisk kontorutforming er mest ideelt for deg? \***

- Helt åpent (åpent landskap)
- Stort sett åpent
- Noe åpent
- Delt løsning
- Mest lukket/privat
- Helt lukket/privat (cellekontor)

**Hvordan vil du vurdere størrelsen til kontoret samlet sett? \***

- Altfor lite
- Litt for lite
- Akkurat passe
- Litt for stort
- Altfor stort

**Hvor gammelt er selve bygget til kontorlokalet dere benytter i dag? \***

- 0 - 5 år (2017-2022)
- 6 - 10 år (2012-2016)
- 11 - 20 år (2002 - 2011)
- Eldre enn 20 år (før 2002)
- Vet ikke

**Hvor lenge siden er det kontorlokalet innvendig har blitt pusset opp eller renovert til dagens standard? \***

- 0 - 5 år
- 6 - 10 år



- 11 - 20 år
- Eldre enn 20 år
- Vet ikke

**Hvordan opplever du følgende faktorer eller kvaliteter på din nåværende arbeidsplass på en skala fra 1 - 5, der 1 er dårlig og 5 er bra? \***

	1	2	3	4
Trivsel på arbeidsplassen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivasjon til å komme på jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilhørighet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gode lydforhold	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gode lysforhold (belysning)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gode naturlige lysforhold	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
God luftkvalitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Godt inneklima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Renhold	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeidsstasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilstrekkelig med plass	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fleksible arbeidsstasjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilstrekkelig med rom (møterom/stillerom)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilstrekkelig med sosiale soner (kjøkken, pauserom, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Standard på kontoret	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Attraktivitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kjøkken/kantine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parkering



Beliggenhet



### 10.3. Vedlegg 3: Samtykke for deltakelse

**Vil du delta i forskningsprosjektet?**

#### ***Konsepter for lokalisering og organisering av eiendomsmeglerkontorer?***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke ulike konsepter for lokalisering og organisering av et eller flere eiendomsmeglerkontorer.

I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg:

#### **Formål**

Dette prosjektet vil se nærmere på ulike konsepter for hvordan et eiendomsmeglerkontor kan lokalisere og organisere seg på. Etter erfaringer med koronapandemien og en bransje som stadig er i utvikling, vil denne oppgaven ta for seg ulike eiendomsmeglerkontorer, som alle de siste to årene har byttet kontorlokale. Prosjektet vil se nærmere på hvilke erfaringer ledelsen og de ansatte har tidligere hatt, hva som var viktig ved valg av nytt konsept og lokale, og hvordan situasjonen er i dag.

#### **Oppgaven vil besvare følgende problemstilling:**

*«Hvordan burde en aktør innenfor eiendomsmegling organisere kontoret/kontorene på en mest hensiktsmessig måte?»*

For å svare på den aktuelle problemstillingen er det utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

- *Hvilke faktorer har vært viktigst ved valg av strategi og organisering av kontoret/kontorene?*
- *Hvordan kan funksjoner endres eller forbedres, for å øke effektivitet og trivsel blant brukerne av kontoret?*
- *Hvordan har COVID-19 pandemien påvirket valg av strategi for organisering av kontoret/kontorene?*

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Norges teknisk-naturvitenskapelige Universitet (NTNU) er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Som leder eller ansatt på et eiendomsmeglerkontor sitter du med verdifull innsikt og erfaringer for hvordan et eiendomsmeglerkontor har vært organisert, og hvordan det kan organiseres. Alle som deltar i dette prosjektet, har byttet kontor de siste to årene og under pandemien. Dette vil kunne gi nyttig og erfaringsbasert informasjon om hvordan et kontor kan lokalisere seg og organisere seg. Prosjektet vil sammenlikne både positive og negative erfaringer underveis i prosessen fra både et ledelsesperspektiv og fra et ansattperspektiv.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det et intervju på ca. 60 min. Opplysningene registreres på lydopptak, og slettes etter prosjektet er ferdigstilt. Intervjuet inneholder spørsmålet om erfaringer knyttet til pandemiens påvirkning på kontorarbeidsplassen. Spørsmålene til intervjuet finnes i dokumentet «Intervjuguide».

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Behandlingsansvarlig er veileder og meg selv, og ingen andre vil ha tilgang til opplysninger i studien. Datamaterialet vil bli lagret på en egen server, og slettes med engang etter forskningen er ferdigstilt. Hvorvidt du som informant vil kunne gjenkjennes i publikasjonen eller ikke, vil du selv kunne bestemme.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene slettes når prosjektet avsluttes, noe som etter planen er rundt sensurfrist oktober 2022.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- *NTNU* ved

Eirik Bakland (student), e.post: eirik.bakland@krogsveen.no. Tlf: 97130185

Reidar Gjersvik (veileder), e-post: Reidar.Gjersvik@sintef.no. Tlf: 93022156

- Personvernombud ved:

Thomas Helgesen, e.post: thomas.helgesen@ntnu.no. Tlf: 930 79 038.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

*Reidar Gjersvik*  
(Forsker/Veileder)

*Eirik Bakland*  
(Masterstudent)

---

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Konsepter for relokasiering og organisering av eiendomsmeidlerkontorer», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
  - å delta i skriftlige oppfølgingsspørsmål via e-post
  - at intervjuet tas opp med lydopptak
  - at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, til oktober 2022
  - Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet
- 

Sted/dato:

---

(Signert av prosjektdeltaker)

## 10.4. Vedlegg 4: Mail med invitasjon til å delta i spørreundersøkelse

Hei! 😊

Jeg skriver for tiden en masteroppgave, som en avsluttende del av en mastergrad i eiendomsutvikling- og forvaltning ved NTNU.

Oppgaven handler om ulike konsepter for organisering og lokalisering av eiendomsmeglerkontorer.

I den forbindelse sender jeg ut forespørsel om å delta i en spørreundersøkelse (på linken under).

Undersøkelsen er frivillig og anonym, og tar cirka 5-10 minutter.

Spørsmålene er knyttet til hvordan kontoret er organisert, bruk av hjemmekontor, arbeidsvaner og hva som er positivt/negativt med kontoret du i dag jobber ved.

En forutsetning for å delta i undersøkelsen er at du jobber som eiendomsmegler, har kontor/arbeidsplass i Oslo kommune og at du har jobbet på samme kontor i perioden 01.03.2020 – 01.05.2022 (under COVID-19).

<https://www.onlineundersokelse.com/s/d3jytdr>

Jeg setter stor pris om du har muligheten til å delta, da dette er til stor hjelp.

Om du også vet om noen andre på ditt kontor eller i bransjen som har mulighet til å delta, settes dette også stor pris på.

For ordens skyld ønsker jeg også å gjøre oppmerksom på at jeg er ansatt i Krogsveen, men at det er NTNU som er ansvarlig for undersøkelsen.

Bare ta kontakt om det skulle være noen spørsmål.

Med ønske om en fin dag videre.

Med vennlig hilsen



**Eirik Bakland**

Daglig leder / Eiendomsmeglerfullmektig

M. 971 30 185

T. 21 00 72 77

**Krogsveen Boligutleie Løren**

Lørenveien 50, 0585 Oslo

[krogsveen.no/utleie](https://krogsveen.no/utleie)



## 10.5. Meldeskjema NSD

### Meldeskjema

Skriv ut

#### Referansenummer

128535

#### ***Hvilke personopplysninger skal du behandle?***

---

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidifikator
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person
- Andre opplysninger som vil kunne identifisere en fysisk person

#### **Beskriv hvilke bakgrunnsopplysninger du skal behandle**

Basert på bakgrunnsinformasjon og informasjon om de ulike konseptene, kan det være mulig å identifisere hvilke intervjuobjekter som har deltatt.

#### **Beskriv hvilke andre opplysninger som vil kunne identifisere en person du skal behandle**

Basert på bakgrunnsinformasjon og informasjon om de ulike konseptene, kan det være mulig å identifisere hvilke intervjuobjekter som har deltatt.

#### ***Prosjektinformasjon***

---

##### **Prosjekttittel**

Konsepter for lokalisering og organisering av eiendomsmeglerkontorer

##### **Prosjektbeskrivelse**

En eksplorativ undersøkelse av ulike konsepter for strategi ved organisering og relokalisering av et eller flere eiendomsmeglerkontorer. Problemstillingen som er valgt for oppgaven er følgende: Hvordan burde en aktør innenfor eiendomsmegling organisere kontoret/kontorene på en mest hensiktsmessig måte? For å belyse denne problemstillingen er det også valgt følgende forskningsspørsmål: - Hvilke faktorer har vært viktigst ved valg av strategi og organisering av kontoret/kontorene? - Hvordan kan funksjoner endres eller forbedres, for å øke effektivitet og trivsel blant brukerne av kontoret? - Hvordan har COVID-19 pandemien påvirket valg av strategi for organisering av kontoret/kontorene?

##### **Begrunn behovet for å behandle personopplysningene**

Personopplysningene vil kun bli behandlet i forbindelse med avtale og oppfølging av intervjuer. Personopplysningene vil kun bli behandlet på epost og telefon.

**Ekstern finansiering****Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

**Kontaktinformasjon, student**

Eirik Bakland, eirik.bakland@krogsveen.no, tlf: 97130185

**Behandlingsansvar**

---

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for arkitektur og design (AD)  
/ Institutt for arkitektur og planlegging

**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Reidar Gjersvik, reidar.gjersvik@sintef.no, tlf: 93022156

**Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?**

Nei

**Utvalg 1**

---

**Beskriv utvalget**

Ansatte i eiendomsmeglerbransjen.

**Alder**

20 - 60

**Personopplysninger for utvalg 1**

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidifikator
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person
- Andre opplysninger som vil kunne identifisere en fysisk person

**Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?****Personlig intervju****Vedlegg**

Intervjuguide - ledelse.docx

**Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger**

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

**Elektronisk spørreskjema****Vedlegg**

output (2).pdf

### **Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger**

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

#### ***Personlig intervju***

##### **Vedlegg**

Intervjuguide - ledelse.docx

### **Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger**

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

#### ***Informasjon for utvalg 1***

##### **Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?**

Ja

##### **Hvordan?**

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

##### **Informasjonsskriv**

Samtykke for deltakelse.docx

#### ***Tredjepersoner***

---

##### **Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?**

Nei

#### ***Dokumentasjon***

---

##### **Hvordan dokumenteres samtykkene?**

- Elektronisk (e-post, e-skjema, digital signatur)

##### **Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?**

Ved å sende epost.

##### **Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet opplysninger om seg selv?**

Ved å kontakte student (Eirik Bakland). Informasjon vil bli gitt på forhånd i eget skriv og på mail.

##### **Totalt antall registrerte i prosjektet**

1-99



## **Tillatelser**

---

**Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?**

## **Behandling**

---

**Hvor behandles opplysningene?**

- Mobile enheter tilhørende behandlingsansvarlig institusjon
- Maskinvare tilhørende behandlingsansvarlig institusjon
- Private enheter

**Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?**

- Student (studentprosjekt)
- Prosjektansvarlig

**Tilgjengeliggjøres opplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?**

Nei

## **Sikkerhet**

---

**Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (koblingsnøkkel)?**

Ja

**Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?**

- Opplysningene anonymiseres fortløpende
- Adgangsbegrensning

## **Varighet**

---

**Prosjektperiode**

05.04.2022 - 25.06.2022

**Skal data med personopplysninger oppbevares utover prosjektperioden?**

Nei, data vil bli oppbevart uten personopplysninger (anonymisering)

**Hvilke anonymiseringstiltak vil bli foretatt?**

- Personidentifiserbare opplysninger fjernes, omskrives eller grovkategoriseres

- Koblingsnøkkelen slettes
- Lyd- eller bildeopptak slettes

**Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?**

Nei

### ***Tilleggsopplysninger***

---

Ta gjerne kontakt med student Eirik Bakland på epost [eirik.bakland@krogsveen.no](mailto:eirik.bakland@krogsveen.no) dersom det skulle være noen spørsmål.

b17817ae7



