

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige
universitet
Fakultet for arkitektur og billedkunst

Institutt for byggekunst, prosjektering og forvåtning

Masteroppgave

Terje Haanes

Prosesser og målesystemer ved etablering av nye kontorløsninger

Levanger , 28 desember, 2009



| | | | |
|--|---------------------------------|---|-----------------|
| Oppgavens tittel: Prosesser og målesystemer ved etablering av nye kontorløsninger | Dato: 28.12.2009 | | |
| | Antall sider (inkl. bilag): 116 | | |
| | Masteroppgave | X | Prosjektoppgave |
| Navn: Terje Haanes | | | |
| Faglærer/veileder: Siri Hunnes Blakstad | | | |
| Eventuelle eksterne faglige kontakter/veiledere: | | | |

Ekstrakt:

Kontorløsninger kan, hvis løsningene utformes på "riktig måte", være et støtteelement slik at kjernevirksomheten når sine mål. For å skape "riktige løsninger" må det foretas grundige analyser, samt besluttes og gjennomføres gjennomtenkte valg.

Endring av kontorløsning kan være en stor omstillingsprosess, både for brukere og virksomhet. Måten bruker- og endringsprosessen gjennomføres på, kan ha stor betydning for hvordan brukerne opplever den ferdige fysiske løsningen.

Problemstillingen i denne oppgaven er å kartlegge de prosesser som gjennomføres fra man beslutter å endre kontorløsning til ny løsning faktisk er tatt i bruk. I tillegg ønsker jeg å kartlegge på et overfladisk nivå om det er etablert noen målesystemer som måler effektivitetsforbedringer i virksomheten etter at ny kontorløsning er tatt i bruk.

Gjennom å identifisere gjeldende praksis vil undersøkelsen gi svar på om virksomhetene bruker kontorløsninger som et støtteelement for å nå kjernevirksomhetens mål. Undersøkelsen vil også belyse hvordan bruker- og beslutningsprosesser gjennomføres ved endring av kontorløsning. Til slutt vil undersøkelsen fastslå om virksomhetene har målesystemer som måler effektivitet knyttet til kontorløsning.

Undersøkelsene viser at det er liten kobling mellom virksomhetens overordnede strategi og kontorløsning. Gjennom undersøkelsen er det også konstatert at det generelt er liten brukermedvirkning i beslutnings- og gjennomføringsfasen. Det konstateres også at det er ingen virksomheter som planmessig måler effektivitet knyttet opp mot kontorløsning.

Stikkord:

| |
|--------------------------------|
| 1. Støtte til kjernevirksomhet |
| 2. Brukerprosesser |
| 3. Endringer |
| 4. Målesystemer |


(sign.)

Forord

Masteroppgaven er skrevet som en siste del av masterstudiet i eiendomsutvikling og forvaltning/ Facilities Management. Masterstudiet er et samarbeid mellom Fakultet for arkitektur og billedkunst og Fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi ved Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet (NTNU).

Trenden i dag er at det etableres nye kontorløsninger i mange virksomheter. Fra det tradisjonelle cellekontoret ser det ut som at flere og flere virksomheter etablerer mer åpne kontorløsninger.

Hensikten med de nye kontorløsningene er at folk skal trives, de skal jobbe mer effektivt og "riktig" når de jobber i mer effektive bygg.

Men det er mange brukere som opplever prosessen med innføring av nye kontorløsninger som vanskelig. Det er også blandende følelser med bruk og trivsel i de nye løsningene.

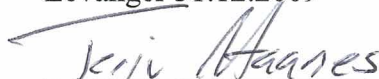
Målsettingen med denne oppgaven er å kartlegge gjeldende praksis når nye kontorløsninger innføres. Man har som mål å kunne øke kunnskapen ved å kartlegge de prosessene som benyttes når man etablerer nye kontorløsninger.

Masteroppgavens andre målsetting er å undersøke på et overordnet nivå om virksomhetene har innført målesystemer som måler effektivitetsforbedringer etter at ny kontorløsning er innført.

Veileder ved NTNU har vært professor Siri Hunnes Blakstad ved institutt for byggkunst, prosjektering og forvaltning. Jeg vil takke henne for å ha vist stort engasjement samt gitt god faglig støtte underveis.

Jeg vil også takke min arbeidsgiver Statoil for å ha vist forståelse for at jeg har måtte bruke tid på mitt Masterstudium.

Levanger 31.12.2009


Terje/Haanes

Sammendrag

Formålet med denne masteroppgaven var å se nærmere på de prosesser som gjennomføres når man endrer kontorløsninger. Kartlegging av prosessen vil omhandle fasene fra initieringsfase til nye kontorløsninger er besluttet og tatt i bruk. Oppgaven skal også kartlegge på et overfladisk nivå om virksomhetene har noen målesystemer som måler effektivitetsforbedringer knyttet til kontorløsning.

Problemstillingen i oppgaven er knyttet opp til at nye kontorløsninger kan være en tøff prosess med mange vanskelige valg både for virksomheten og hver enkelt ansatt. Jeg har knyttet teori om kontorløsninger opp mot teori fra endringsledelse og målesystemer.

Bakgrunnen for at jeg valgte denne problemstilling, er at jeg er interessert i om virksomheter gjør strategiske valg når de endrer kontorløsninger, eller om ting blir gjort mer eller mindre tilfeldig. En annen grunn til at jeg valgte denne problemstillingen er å kartlegge om det er noen som benytter noen form for målesystemer som måler ytelse i virksomhet knyttet mot kontorløsning.

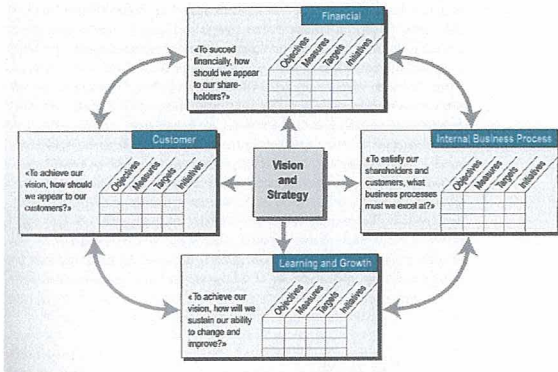
Gjennom intervju av ressurspersoner som kjente prosessen godt med etablering av nye kontorløsninger, har jeg gjennom oppgaven identifisert at det er liten strategisk tilnærming når nye kontorløsninger etableres. Jeg har videre identifisert at det er relativt jevnt fordelt mellom de virksomheter som endrer kontorløsninger på bakgrunn av forretningsdrevet - og kostnadsdrevet motiv.

Det er videre identifisert som en trend at brukere ikke involveres når hovedbeslutning om å endre kontorløsning blir tatt. I intervjuene kom det også frem at det var liten brukermedvirkning i gjennomføringsfasen, samt at medvirkningen noen ganger var uhensiktsmessig.

Jeg har videre identifisert at valg av selve kontorløsningen i de fleste tilfellene blir tatt ut fra standarder som benyttes overalt. I et fåtall av intervjuene ble det identifisert at virksomhetene utformet selve kontorløsningen basert på arbeidsmønstre og individuelle behov.

Videre har jeg i oppgaven fått konstatert av det er en del motstand mot endring når nye kontorplasser etableres. Størst motstand har vært når kontorløsningen endres fra cellekontor til åpen kontorløsning. Det er også identifisert at det har vært en del motstand når informasjonsspredning og brukerinvolveringen har vært lav.

Gjennom intervjuene forsøkte jeg å kartlegge om virksomhetene hadde noen form for målesystemer og om disse systemene ble benyttet til å måle effektivitet knyttet til kontorløsning. Svarene i intervjuene var entydige. Ingen virksomheter målte på effektivitet knyttet opp til kontorløsning.



Figur 1: Balanced Scorecard

I oppgaven har jeg satt opp et tema for videre arbeid. Jeg kobler i dette kapittelet Balanced Scorecard opp mot KPI-målinger som et mulig ”verktøy” for måling av effektivitet i kontorløsning.

Jeg håper noen kan starte et prosjekt hvor man tester ut denne modellen opp mot kontorplasser.



MASTEROPPGAVE I STUDIEPROGRAMMET MASTER I EIENDOMSUTVIKLING OG FORVALTNING
for

Masterstudent : Terje Haanes studnr. 688598

Fagområde Eiendomsutvikling og forvaltning:

Utleveringsdato: 01.september 2008


Innlevering: 31. desember 2009


Tittel Prosesser og målesystemer ved etablering av nye kontorløsninger.

Formål Å identifisere gjeldende praksis når nye kontorløsninger innføres. Man vil konkludere med å finne styrker og svakheter med gjeldende praksis. Oppgavens andre formål er å finne om virksomhetene har etablert målesystemer som måler effektivitetsforbedringer etter at ny kontorløsning er innført.

Følgende hovedpunkter skal behandles:

1. Hvilke prosesser benytter man selv av i selve beslutning, valg av løsning og implementering
2. Har virksomhetene målesystemer som måler effektivitetsforbedringer ved bruk av ny kontorløsning.

.....
(sted)

faglærer ved NTNU

.....
(dato)

leder for studieprogrammet

Innholdsfortegnelse:

| | Side |
|---|-------------|
| Forord | I |
| Sammendrag | II |
| 1.0 Innledning | 8 |
| 1.1 Bakgrunn for oppgaven..... | 8 |
| 1.2 Oppgavens oppbygging..... | 10 |
| 1.3 Formål..... | 10 |
| 1.4 Problemstilling..... | 11 |
| 1.5 Avgrensning og valg i oppgaven..... | 12 |
| 2.0 Metode – beskrivelse og valg | 13 |
| 2.1 Metodisk tilnærming..... | 13 |
| 2.2 Kvalitative metoder..... | 13 |
| 2.3 Kvantitative metoder..... | 13 |
| 2.4 Utvelgelse av enheter og variabler..... | 14 |
| 2.5 Innsamling og bearbeiding av data..... | 15 |
| 2.6 Mulige feilkilder..... | 16 |
| 3.0 Teoretisk rammeverk | 17 |
| 3.1 <i>Kontorløsninger</i> | 17 |
| 3.1.1 Endring i arbeidsforhold i Norge..... | 17 |
| 3.1.2 Endring i kontorløsninger..... | 17 |
| 3.1.3 Motiv for å endre kontorplass samt gjennomføringsstrategier..... | 18 |
| 3.1.4 Kontorplasstrategi kontra overordnet strategi for virksomheten..... | 19 |
| 3.1.5 Utvikling av kontorplasstrategien..... | 20 |
| 3.1.6 Ledelsesforankring..... | 21 |
| 3.1.7 Kjenne kunden..... | 21 |
| 3.1.8 Etablere et pilotprosjekt..... | 22 |
| 3.1.9 Hovedfaktorer som virker inn på menneskelig adferd på arbeidsplassen..... | 23 |
| 3.1.10 Brukerinvolvering..... | 23 |
| 3.2 <i>Endringer</i> | 24 |
| 3.2.1 Endringsledelse..... | 24 |
| 3.2.2 Endringsutfordringer..... | 25 |
| 3.3 <i>Målesystemer</i> | 27 |
| 3.3.1 Virksomhetens ressurser..... | 27 |
| 3.3.2 Balanced Scorecard (Balansert målstyring)..... | 28 |
| 3.3.3 Key performance indicators – KPI..... | 30 |
| 4.0 Funn og drøftinger | 33 |
| 4.1 <i>Del 1 Intervju av 8 virksomheter</i> | 33 |
| 4.1.1 Case 1: Sparebank 1 SMN..... | 33 |
| 4.1.2 Case 2: Trondheim kommune..... | 38 |
| 4.1.3 Case3: Frol Oppvekstsenter..... | 41 |
| 4.1.4 Case 4: Statoil (Statoilhydro)..... | 44 |
| 4.1.5 Case 5: Omega IAT as..... | 49 |

| | | |
|------------|--|-----------|
| 4.1.6 | Case 6: Statsbygg..... | 53 |
| 4.1.7 | Case 7: Basale..... | 55 |
| 4.1.8 | Case 8: Arbeidstilsynet..... | 57 |
| 4.2 | <i>Del 2 Gruppeintervju av 3 virksomheter.....</i> | 62 |
| 4.2.1 | Case 9: Statoil (Statoilhydro)..... | 61 |
| 4.2.2 | Case 10: Skanska..... | 64 |
| 4.2.3 | Case 11: Sweco..... | 68 |
| 5.0 | Resultater og konklusjon..... | 73 |
| 6.0 | Forslag til videre arbeid..... | 78 |
| 7.0 | Referanser..... | 81 |
| 8.0 | Vedlegg..... | 83 |
| 8.1 | Utskrift fra Intervju case 1 til 8..... | 83 |
| 8.2 | Skjema for gruppeintervju..... | 110 |
| 8.3 | Prosjektbeskrivelse..... | 113 |

Figurliste:

- Figur 1: Balanced scorecard (Kaplan og Norton, 2006).
 Figur 2: Undersøkellesmodell (Fellows og Liu, 2003).
 Figur 3: Målformulering i strategiarbeid (Banken og Solberg, 2002).
 Figur 4: Styrende faktorer for menneskelig adferd (Stegmeier, 2008).
 Figur 5: The Balanced Scorecard (Kaplan og Norton, 2006).
 Figur 6: Trinnene i et Balansert målstyringsopplegg (PricewaterhouseCooper, 2004).
 Figur 7: Modell for utvikling av KPI (Parmeter, 2007).
 Figur 8: Oversiktskart over filialene hos Sparebank 1 SMN.
 Figur 9: Motstand mot endring Sparebank 1 SMN.
 Figur 10: Arbeidsprosess Sparebank 1 SMN.
 Figur 11: Kontoret tidligere og kontoret i fremtiden Sparebank 1 SMN.
 Figur 12: Planløsning over 1.1 Statoil Rotvoll.
 Figur 13: Planløsning over 1.0 Statoil Rotvoll.
 Figur 14: Organisering og lokalisering av Omega IAT as.
 Figur 15: Bilde av Omega IAT sitt kontorbygg.
 Figur 16: Bilde av Prinsens gate 1 i Trondheim.
 Figur 17: Flytteprosessen for Statoil på Rotvoll.
 Figur 18: Oversiktsbilde over Tungasletta 16 – Skanska.
 Figur 19: Planløsning for Sweco i Trondheim.
 Figur 20: Motiv for endring av kontorløsning.
 Figur 21: Gjennomføringsstrategier.

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Dagens vestlige samfunn har endret karakter for hvordan vi arbeider. Gradvis har man gått fra produksjon av varer, til mer og mer tjenesteproduksjon. Det er også tatt i bruk mye mer teknologi, og markedene er blitt mer globaliserte. Fra at det tidligere kun ble konkurrert på hjemmemarkedet, konkurrerer nå flere og flere av virksomhetene globalt.

Som følge av økt bruk av teknologi i en globalisert verden med hyppige endringer i varer og tjenester, har kunnskapsarbeideren kommet for fullt inn i arbeidslivet.

I dag arbeider et sted mellom 70-80 % av alle yrkesaktive nordmenn med tjenesteproduksjon (Blakstad, Hatling, 2008). Dagens kontorbygg er i stadig endring, og de etablerte "sannheter" om hvordan vi skal arbeide i kontorbygg blir stadig utfordret av andre typer arealløsninger, annen organisering, bruk av ny teknologi, kunnskapsdeling, legge til rette for kreativitet, samt jobbe i prosjekter.

I virksomhetenes søken etter å være i front og overleve i et stadig tøffere konkurranseklima, er det nå en trend at man har begynt å se på kontorbygget som et element og "verktøy" for å få til endringer i organisasjonen, samt oppnå konkurransefortrinn.

Ansatte i virksomheter har ofte funnet sin plass og rolle i organisasjonen. Mennesker er ofte "vanedyr" som etablerer måter å ha sosiale relasjoner med andre medarbeidere, måter å organisere eget arbeid, samt måter å samarbeide. Man kan se dette i alle organisasjoner og overalt i samfunnet. Når jeg går på bussen setter jeg meg ofte på min "faste plass" selv om det ikke er faste plasser på bussen. Jeg finner min faste plass i kantinen selv om det ikke er faste plasser i kantinen. Dette skjer år ut og år inn, sier noe om mine vanemønstre. Det er grunn til å tro at slike vanemønstre gjelder for de fleste mennesker. Hvis det sitter noen på våre "faste plasser" blir våre vanemønstre utfordret. Vi vet ikke helt hva vi skal gjøre når våre faste rammer blir endret.

Endring av kontorløsning kan utfordre våre vanemønstre. Ting blir ikke som det var før. Vi skal kanskje samarbeide med andre, vår "personlige" eiendeler blir flyttet eller blir tatt bort, vi kan miste vårt personlige kontor og bli flyttet ut i et kontorlandskap sammen med mange andre

Hvis ansatte er fornøyd med prosessen når virksomhetene skal endre kontorløsning, er de ansatte også mer fornøyd med den fysiske løsningen i bruk (Molberg, Kleiven, 2006).

Dette betyr at gode prosesser med innføring av nye kontorplasser kan være et viktig bidrag til å få til mer fornøyde ansatte og dertil mer effektive virksomheter.

Ofte fokuserer man på det som er minst viktig. Man setter fokus kun på praktiske løsninger, herunder antall kvadratmeter, innkjøp av møbler, kunst, type gardiner mv. Man har ikke under slike prosesser nødvendig fokus på verdiskaping for virksomheten, og hva de nye kontorløsningene kan gjøre for arbeidsmiljøet og effektiviteten i virksomheten. Prosessene bør inkludere hele spekteret av løsninger for å skape økt verdiskaping for virksomheten samtidig som berørte ansatte føler seg trygg og mest mulig tilfreds med de nye kontorløsningene.

Verdiskapende aktiviteter i virksomheter styres av mange forhold, herunder trivsel på arbeidsplassen, type organisering, kunnskapsdeling, samarbeid, kultur, kjennskap til strategier og mål, effektiv bruk av IKT, logistikk i arealer med videre. Ut fra disse forhold ser man at kontorbygg kan ses på som komplekse systemer. Det er ikke nok å bare kunne noe om tekniske løsninger, det vil si hvordan byggene skal bygges. Man må også kjenne til hvordan virksomhetenes "indre systemer" fungerer i nåtiden, og ha et "bilde" om hvordan virksomheten skal utvikle seg i fremtiden.

Når man har fått oversikt over virksomheten strategier og mål med handlingsplaner på kort og lang sikt, kan man begynne å finne ut hvordan kontorløsningen kan bidra til å nå virksomhetens mål. Spørsmål man kan stille seg er hva den mest effektive organiseringen er, hvilken IKT-løsning bør benyttes, hvem skal samarbeide med hvem og hvorfor skal de samarbeide, har man bruk for fleksible kontorløsninger grunnet individuelle og forretningsmessige behov med videre.

Det finnes i dag en stor "verktøykiste" som kan benyttes når valg av kontorløsning skal besluttes. Man har i dag løsninger hvor man kan fokusere på større åpenhet, bygge aktivitetsbaserte arealer, ingen faste plasser hvor medarbeiderne skal flytte rundt, tilrettelegging for arbeid andre steder og tider gjennom bruk av IKT, deling av arbeidsplasser gjennom overbooking med videre.

Oppgavens første del skal belyse hvordan virksomheter kjører sine prosesser når de endrer kontorløsning. Oppgaven skal belyse prosessen fra det besluttes å endre kontorløsning til ny kontorplassløsning faktisk er tatt i bruk.

Ut fra perspektivet om at kontorløsning kan være en støtte til at virksomhetene når sine mål er det interessant å få målt denne effekten. Skal man måle effektivitet knyttet til kontorløsning, må det imidlertid måles på en hel rekke områder. Det er ikke nok å måle på tradisjonelle økonomiske størrelser slik som soliditet, totalkapitalrentabilitet, likviditetsgrader med videre. Man må måle på et større spekter av forhold som har innvirkning på effektivitet.

Ideen om en mer sammensatt kartlegging av virksomhetenes ressurser med måling ble aktualisert av Robert Kaplan og David Norton i 1992 (Kaplan, Norton, 2006). De innførte et såkalt balansert styringskonsept som kan måle på en hel rekke forhold. Styringskonseptet ble kalt Balanced Scorecard. Styringskonseptet er koblet opp mot fire perspektiver herunder kundene, finansielle, interne prosesser samt læring og vekst. Styringskonseptet var videre koblet opp mot Key Performance Indicators såkalte KPI.

Oppgavens andre del er derfor på et overordnet nivå å få kartlagt om det er noen virksomheter som måler på effektivitet knyttet til kontorløsning.

1.2 Oppgavens oppbygging

Jeg har delt oppgaven opp i 6 hovedkapittel i tillegg til kapittel 7, referanser.

Rapporten beskriver først forhold som er sentrale for hvorfor mange virksomheter endrer sine kontorløsninger. Dette er vesentlig for å kunne forstå bakgrunnen for de valgene som tas.

Nærmere definisjon av kapittelinnndelingen:

- **Kapittel 1** – Her gjør jeg rede for oppgavens bakgrunn og formål, problemstilling, avgrensinger og valg i oppgaven er beskrevet.
- **Kapittel 2** – Metodekapittel hvor metodene gjennomgås og diskuteres.
- **Kapittel 3** - Dette kapittelet er viet til teori funnet i litteraturstudiet. Her beskrives relevant teori knyttet til kontorløsninger, endringsledelse og målesystemer.
- **Kapittel 4** - I dette kapittelet beskrives hvordan selve undersøkelsen ble gjennomført. Observasjoner og resultater fra intervjuene er lagt frem i dette kapittelet. I tillegg er kapittelet satt opp til drøftinger av de funn som har kommet frem i undersøkelsen.
- **Kapittel 5** - Kapittelet oppsummerer de funn som er gjort, og kommer med konklusjoner opp mot teori.
- **Kapittel 6** – Dette kapittelet er satt opp for videre arbeid. Her beskrives forhold som kan være grunnlag for videre arbeid.

1.3 Formål

Kontorløsninger kan, hvis løsningene utformes på ”riktig måte”, være et støtteelement til at kjernevirksomheten når sine mål. For å få til ”riktige løsninger” må det foretas grundige analyser, samt besluttes og gjennomføres gjennomtenkte valg.

Hovedformålet med oppgaven er å identifisere hvordan virksomhetene kjører sine prosesser når de endrer sine kontorløsninger. Etter gjeldende praksis er identifisert, vil oppgaven belyse styrker og svakheter ved gjeldende praksis.

Et annet formål med oppgaven er å få belyst om det er noen virksomheter som måler effektivitetsforbedringer når kontorløsninger endres. Finnes det noe målesystem i virksomhetene, er det noen virksomheter som planmessig måler effektivitet knyttet til kontorløsning?

Som en avslutning i oppgaven ønsker jeg at de drøftelser som beskrives kan bidra til å gi økt kunnskap hos brukere og tilbydere av kontorløsning. Kanskje kan de funn som er beskrevet i oppgaven hjelpe virksomheter å foreta en grundig analyse, samt foreta mer helhetlige valg når nye kontorløsninger etableres.

1.4 Problemstilling

Funn gjort i »KUNNE arbeidsplassen» - undersøkelsen (Molberg, Kleiven, 2006) viser at det er sammenheng mellom hvorvidt man selv har vært aktivt involvert i prosessen og hvorvidt man er fornøyd med både løsningen og prosessen. Hvor fornøyd man er med den fysiske løsningen kan derfor henge sammen med måten brukerprosessene ble gjennomført på i virksomheten.

Brukerne bør involveres når kontorplasser skal utvikles. Det å flytte til en annen kontorløsning er en omstilling og brukerprosesser kan derfor fungere i en »bearbeidelsesfase» der brukere blir bevisst hva endringene vil innebære.

Ikke sjelden er prosessene styrt av bygningsmessige og tekniske forhold og i liten grad av forretningsmessige og organisatoriske forhold.

En slik tilnærming kan ha sammenheng med at større grad av brukermedvirkning ofte krever spesialtilpassede kontorløsninger. Større grad av tverrfaglig kompetanse er nødvendig for å kunne utvikle og se behovet for spesialtilpassede kontorløsninger i virksomhetene.

Det er en stor fordel at overordnet ledelse formulerer tydelige og oppfølgbare mål for flyttingen. Videre bør det etableres prinsipper og klare rammer for brukermedvirkning.

Evalueringen av brukerprosessene i »KUNNE arbeidsplassen» - undersøkelsen (Molberg, Kleiven, 2006) har avdekket at mange av brukerne opplever at innspillene de kom med ikke ble tatt til følge. En tilbakemelding er at de innspillene brukerne kom med under planleggingen ikke er tatt hensyn til i den ferdige kontorløsningen. Mange brukere oppfatter at beslutningene allerede var tatt, og at brukere ikke har hatt reell innflytelse.

Brukernes oppfatning står ofte i kontrast til tilbakemeldingene fra prosjektledelse, ledelse og arkitekt. Hos denne gruppen ble både brukerprosessene og løsningen opplevd og beskrevet som svært vellykket.

En del problemer som kan oppstå når man bygger en kontorløsning etter et standardisert opplegg med åpne kontorløsninger i hele organisasjonen, er at den ferdige kontorløsningen ikke støtter opp om konsentrasjonsarbeid. Også det med private areal samt private telefonsamtaler har vært et problem og gjenstand for kritikk.

I de senere årene har det »blåst en kraftig vind» mot mer åpne kontorløsninger. Tanken med de mer åpne kontorløsningene er at folk skal lære gjennom å samarbeide med andre, skape et bedre arbeidsmiljø og dermed bli mer effektive. Men har det virkelig blitt slik at vi har fått mer effektive bedrifter og organisasjoner? Tjener virksomhetene faktisk mer penger, trives de ansatte bedre eller er dette noe vi bare tror.

Problemstillingen i denne oppgaven er å kartlegge de prosesser som gjennomføres fra det besluttes å endre kontorløsning til ny løsning faktisk er tatt i bruk. I tillegg ønsker jeg å kartlegge på et overfladisk nivå om det er etablert målesystemer som måler effektivitetsforbedringer i virksomheten etter at ny kontorløsning er tatt i bruk.

Konkrete forskings spørsmål jeg ønsker å få svar på er:

- Hvilke prosesser benyttet man seg av i selve beslutningen, valg av løsning og implementering?
- Har virksomhetene målesystemer som måler effektivitetsforbedringer ved bruk av ny kontorløsning?

1.5 Avgrensing og valg i oppgaven

Når det skal etableres nye kontorløsninger finnes det mange forhold det kunne vært interessant og undersøkt. Forhold rundt generalitet, elastisitet og fleksibilitet er områder det kunne vært interessant å studere når kontorløsning skal etableres. Man kunne studert bygningsbredder, bygningshøyder, utforming av ventilasjonskanaler, utforming av teknisk grid, systemvegger, reguleringsplaner med videre.

Videre har man forhold rundt arkitektoniske utforminger. Hvilke arkitektoniske utforminger passer for hvilke typer virksomheter. Hva finnes av vellykkede arkitektoniske utforminger og hvorfor ble de vellykkede.

Man kunne videre ”dykket dypt” inn i tekniske løsninger hvor ventilasjonsanlegg med VAV-systemer hadde blitt beskrevet, lyd- og lyskrav blitt definert. Det hadde også vært interessant og gått dypt inn og sett på hvilke type IKT-løsninger som finnes og hva som ville fungert i ulike virksomheter.

Hvert av disse områdene er store fagområder som hver for seg kunne inngått i en masteroppgave.

I denne oppgaven har jeg valg og ikke gå i dybden i disse problemstillingene. Valgene i denne oppgaven er rettet inn mot selve prosessen når ny kontorløsning etableres. Jeg ønsker å få kartlagt om virksomhetene tilnærmer seg et strategisk perspektiv når de foretar sine valg.

Prosesen går ut på å analysere hvorfor virksomheter endrer sine kontorløsninger. Er det mangel på areal eller er det andre forhold som er styrende.

Videre går jeg inn og kartlegger selve beslutningsprosessen og vurderer brukermedvirkning. Sentralt i denne oppgaven er også å vurdere motstand mot endring og hvordan motstand blir håndtert.

En annen viktig del er å vurdere hvilken type kontorløsning som ble valgt. Benytter man seg av en standard i hele organisasjonen eller er selve kontorløsninger tilpasset arbeidsmønstre og arbeidspraksis.

Informasjonsspredning blir også vurdert. Dette er et sentralt forhold som påvirker adferd i virksomheter.

Til slutt går jeg inn og kartlegger om det er etablert noen målesystemer som er knyttet opp mot kontorløsning.

2. Metode – beskrivelse og valg

2.1 Metodisk tilnærming

I dette kapittelet skal jeg gjøre rede for hvilke metodiske valg jeg har foretatt for å gjennomføre undersøkelsene samt, begrunne mine valg.

For denne oppgaven vil jeg benytte en induktiv fremgangsmåte. Arbeidet med å samle informasjon blir gjort gjennom intervjuer. Selve forskningsdesignet vil bli gjennomført etter en deskriptiv tilnærming. Hensikten med undersøkelsen er å beskrive og kartlegge forhold hos virksomheter i forhold knyttet til kontorløsning.

Det er vanlig å skille mellom to hovedtyper metoder. Dette er kvantitative og kvalitative metoder.

2.2 Kvalitative metoder

Kvalitative undersøkelser er ofte best egnet der hvor problemstillingen er løsere formulert (Larsen, 2007).

Problemstillingen i denne oppgaven går ut på å analysere hvordan ansatte og virksomheter tenker, vurderer og tar valg når de etablerer nye kontorløsninger.

Jeg må derfor gå inn og vurdere og observere hva som ligger til grunn for de valg som blir tatt.

Denne undersøkelsen er basert på relativt få informanter. Undersøkelsen er også basert på spørsmål og tema som er utformet for å få en dybdeforståelse. Svarene vil være en masse tekst som ikke egner seg til å sette opp i tabeller og figurer. Alle disse forhold taler for at jeg ønsket en kvalitativ tilnærming.

2.3 Kvantitative metoder:

I kvantitative metoder er ofte problemstillingen klart formulert og avgrenset (Larsen, 2007).

En slik tilnærming gir ofte en mer formalisert og strukturert gjennomføring enn de kvalitative undersøkelsene. Utvalgene kan ofte være større og resultatene kan ofte struktureres gjennom faste spørsmål med faste svar. Metoden gir liten fleksibilitet da man ofte har en strukturert gjennomføring. Svarene blir ofte presentert i tabeller og figurer.

En kvantitativ tilnærming kunne vært egnet hvis jeg hadde gått ut til en større gruppe av brukere og undersøkt erfaringer med prosessen rundt etablering av nye kontorplasser. Her kunne jeg utformet en spørreundersøkelse med faste svaralternativ. Grunnen til at dette ikke ble gjort skyldes mangel på tid og ressurser

Opgavens problemstilling er imidlertid å forstå hvorfor virksomheter tar de valg de tar. Svarene er fortellende og det hadde trolig ikke vært like fruktbart og styrt svarene inn mot faste svaralternativ.

2.4 Utvelgelse av enheter og variabler

Sentrale tema når jeg skal velge enheter og variabler er forhold rundt validitet og reliabilitet. Jeg vil derfor utdype disse forhold nærmere.

Validitet handler om relevans eller gyldighet, det vil si hvordan jeg samler inn informasjon i forhold til problemstillingen. Det kan være enklere å sikre høyere validitet gjennom kvalitative enn ved kvantitative undersøkelser (Larsen, 2007). Dette har sammenheng med at man enklere kan endre problemstilling eller spørsmål i en undersøkelse hvis man ser at man har kommet galt ut.

For denne undersøkelsen har man testet ut spørsmålene på forhånd for å sikre høyest mulig validitet.

Reliabilitet viser til nøyaktighet eller pålitelighet, altså at undersøkelsen er pålitelig (Larsen, 2007). Med dette menes at også andre forskere skal få samme resultat hvis de ønsker å utføre undersøkelsen på nytt. Reliabilitet handler også om at informasjonen behandles på en nøyaktig måte (Larsen, 2007). Med dette menes at man må holde orden på innsamlet informasjon, strukturere og være sikker på at man ikke blander informasjon fra flere kilder.

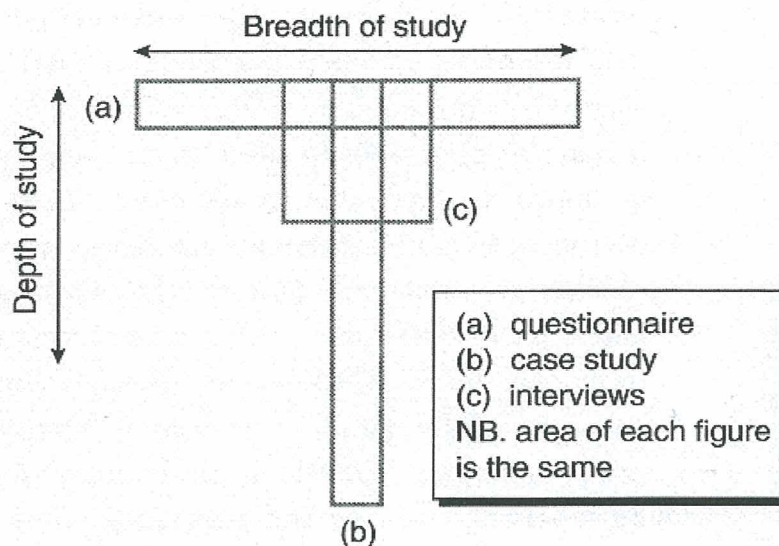
På grunn av forholdsvis liten tid har jeg tatt direkte kontakt med personer som jeg kjenner gjennom mitt personlige nettverk samt drevet oppsøkende aktivitet gjennom telefonisk kontakt ved bruk av telefonkatalog og mail. En slik fremgangsmåte har spart meg for en del porto til brev, samt unngått mye venting og oppfølging.

Jeg er klar over at en slik fremgangsmåte ikke helt vil gi en representativ undersøkelse da undersøkelsesobjektene ikke utvelges tilfeldig. Det har imidlertid vært vanskelig å finne intervjuobjekter ettersom mange har unnlatt å svare på mail, samt trukket seg fra undersøkelsen etter at de først hadde sagt ja til å delta.

2.5 Innsamling og bearbeiding av data

Kvalitative data kan være intervjudata, observasjonsdata, tekst og dokumenter, lyd- og billedopptak (Larsen, 2007). De mest brukte er kvalitative intervjuer og observasjoner (Larsen, 2007).

Fellows og Liu (2003) beskriver ulike modeller for innsamling av data etter følgende modell.



Figur 2: Undersøkelsesmodell

Modellen viser hvilke metoder som er egnet alt etter hvor dypt en vil undersøke en sak/tema.

Det er gjennomført telefonisk intervju til åtte virksomheter rettet inn mot personer som både kjente virksomheten og prosessen med etablering av nye kontorløsninger godt. Intervjuskjema er utformet med faste spørsmål med åpne svaralternativ. Intervjuet ble i forkant sendt til informantene slik at informantene kunne reflektere over hva jeg ønsket å undersøke.

Før hvert intervju ble hensikten med intervjuet forklart og jeg veiledet under selve intervjuet hvis informanten ikke hadde forstått selve spørsmålet. Gjennom intervjuet kom det frem en rekke opplysninger som fortløpende ble skrevet ned. Opplysningene ble skrevet ned i etterkant gjennom avskrift og strukturering. Det var også på forhånd blitt brukt en del tid med å sørge for at spørsmålene var knyttet opp mot problemstillingen, om de var klare og entydige og ikke var ledende. Jeg styrte også bevisst unna faguttrykk for å sikre at informanten hadde kvalifikasjoner til å svare på de spørsmål som stiltes.

Andre del av undersøkelsen ble gjennomført til tre virksomheter ved bruk av ustrukturert intervju, men som var satt opp etter tema. Det ble samlet 2-3 personer som kjente prosessen og som var involvert da etablering av kontorløsninger fant sted. Intervjuet ble sendt ut i forkant slik at informantene kunne reflektere over temaet. Spørsmålene som var satt opp skulle danne refleksjoner for tema som skulle undersøkes. Selve spørsmålene ble ikke stilt under intervjuene. Før intervjuet startet forklarte jeg hva jeg skulle undersøke, og oppgavens problemstilling ble presentert. Forhold rundt målesystemer ble ikke undersøkt i denne delen av undersøkelsen.

Jeg lot informantene snakke fritt og korrigererte hvis det var problemstillinger som ikke var berørt. Opplysningene som fremkom i intervjuet ble fortløpende skrevet ned. I etterkant foretok jeg avskrift og strukturerte opplysningene. En bakdel med en slik tilnærming er at intervjuet blir veldig ustrukturert, dvs. informantene har lett for å bevege seg utenfor problemstillingen. En annen bakdel er at det er en relativt omfattende jobb å skrive ned relevant informasjon og strukturere informasjonen i etterkant.

Første del av undersøkelsen vil ikke gi dybdekunnskap om oppgavens problemstilling. Jeg forsøkte derfor i oppgavens del to å gå dypere inn i problemstillingene gjennom bruk av ustrukturert intervju hvor tema var satt opp.

Ved en slik tilnærming satt jeg igjen med elleve intervju med masse tekst.

2.6 Mulige feilkilder

Under undersøkelsens første del ble det plukket ut personer som skulle svare på spørsmål. Disse personene skulle svare på vegne av virksomheten. Det kan derfor være en viss fare for at disse personenes subjektive oppfatning ikke er lik virksomhets oppfatning.

Under undersøkelsens andre del ble flere personer satt sammen for å svare på de tema som var satt opp. I gruppen var det ledere, verneombud, brukere og andre ansatte. Det kan være en viss fare for at noen i denne gruppen ikke svarte helt ærlig grunnet plass i hierarkiet. De kan ha vært farget av at det var ledere tilstede som medførte at de ikke helt ga uttrykk for hva de mente.

I tillegg er det også andre mulige feilkilder som er nevnt i overnevnte kapittel.

3. Teoretisk rammeverk

Jeg vil i dette kapitlet redegjøre for teoretiske betraktninger som er knyttet til oppgavens problemstilling. Jeg har delt kapitlet i tre hovedbolker, herunder teori rundt kontorløsning, endringer og målesystemer.

3.1 Kontorløsninger

Dette kapitlet vil samle sentral teori rundt kontorløsninger knyttet opp mot oppgavens problemstilling.

3.1.1 Endring i arbeidsforhold i Norge

De fleste økonomier er inne i en betydelig omstillingsprosess. Virksomhetenes konkurranseforhold har endret karakter. Mer spesielt har en i mange land sett en økning i korttidskontrakter for arbeid, økt rotasjon mellom jobber og endrede karrieremønstre både innen virksomheten og mellom virksomheter. Flere grunner til denne utviklingen er blitt påpekt. Særlig kan en trekke fram endrede konkurranseforhold som følge av liberalisert internasjonal handel, deregulering og økt konkurranse karakteriserer nå mange sektorer. Økonomier er globaliserte og ny informasjons- og kommunikasjonsteknologi har revolusjonert mange produksjonsprosesser og næringer (Norges forskningsråd, 2003-2007).

Dette medfører at virksomhetene må tilpasse seg endringer i stadig raskere tempo. Mange virksomheter er på konstant søken etter forbedringer og andre måter å jobbe på for å tilpasse seg de raske endringene. En ser store omstillingsprosesser med fusjoner og fisjoner, løpende omorganiseringer samt stadig bruk av ny informasjonsteknologi. De stadige endringene vil også påvirke hvordan kontorløsningene er organisert.

3.1.2 Endring i kontorløsninger

Planløsninger for kontor kunne frem til 80 tallet deles inn i to hovedtyper (Blakstad, Hatling, 2008).

- Åpne kontorlokaler, kontorlandskap.
- Cellekontor.

På 1980 tallet ble det utviklet enda en bygningstype, det såkalte kombikontoret. Kombikontoret kjennetegnes med at den tar det beste fra kontorlandskapet med store åpne midtarealer for fellesfunksjoner og cellekontorer langs fasaden. Det mest kjente kombikontoret, og som representerer starten på denne bygningstypen var Nils Torps SAS-bygning nær Stockholm (Blakstad, Hatling, 2008).

Det var en trend at kombikontoret var den foretrukne løsningen i Norge frem til midten av 1990 tallet. Denne typen kontorløsning er arealkrevende, hvor innovative Svenske virksomheter drev frem nye kontorinnovasjoner fra midten av 1990-tallet, det såkalte "alternative kontor".

De såkalte alternative kontorer var å utvikle kontorløsninger basert på:

- Annen type organisering av kunnskapsarbeid med fokus på teamarbeid og læring.
- Bruk av ny teknologi og IKT.
- Fokus på areal og effektivisering av driften.

Det alternative kontor var karakterisert av: (Blakstad, Hatling, 2008)

- Åpenhet.
- Arealer utviklet etter aktiviteter.
- Stor grad av fleksibilitet med heve og senkebord, trådløst nettverk, mobile møbler, ingen faste plasser.
- Trådløse telefoner, tilrettelegging for at arbeid kunne utføres hjemme, hos kunder og på reise til alle døgnets tider.
- Booking av arbeidsplasser dvs. deling (første mann til mølla).
- Etablering og fokus på møteplasser og fellesareal.
- Digitalisere informasjon, dvs. etablere papirløst kontor.
- Mer fokus på å koble kontorløsning opp mot verdiskaping i virksomheten.

Etter år 2000 har kontorbygg som bygningstype stort sett vært uendret.

Som følge av nittitallets innovasjoner har man imidlertid fått en del tilpassninger til nye kontorløsninger. Dette har gått på bygningsbredde, fleksibilitet, nye design, nye planløsninger, møteplasser etc.

3.1.3 Motiv for å endre kontor plass samt gjennomføringsstrategier

Man skiller ofte mellom forretningsdrevet- og kostnadsdrevet motiv når man vurderer valg av kontorløsning (Becker, 2004).

Forretningsdrevet motiv styres ofte av at virksomhetene vil finne en kontororganisering som er tilpasset arbeidsformen. Dette kan være en aktuell løsning i virksomheter med høyt utdannede mennesker og hvor man ønsker å utnytte kunnskapen.

Kostandsdrevet motiv styres av ønske om å redusere kostnader ved arealeffektivisering, samt ønske om mer effektive arbeidsmetoder ved bruk av gruppe- og aktivitetsbaserte løsninger. Også adresseløse kontor plasser ligger innfor denne kategorien.

Videre skiller man vanligvis gjennomføringsstrategiene i to hovedgrupper (Arge, Poali, 2000):

- Løsningsorientert gjennomføring.
- Prossessorientert gjennomføring.

Løsningsorientert gjennomføring innebærer at man søker å finne en standard løsning som passer alle i virksomheten. Ofte er løsningsorientert gjennomføring knyttet mot kostnadsdrevet motiv.

Prossessorientert gjennomføring betyr at man velger kontorløsninger basert på analyser av virksomhetene knyttet til hvordan folk arbeider og individuelle behov. Ofte er prossessorientert gjennomføring knyttet mot forretningsdrevet motiv.

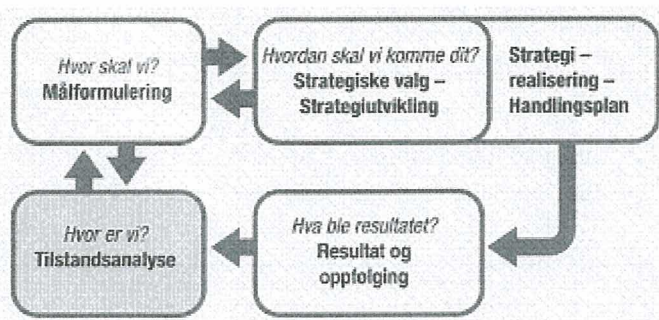
Forskning på området fra Norge og USA viser at de virksomheter som velger prosessorientert gjennomføring knyttet opp mot forretningsdrevet motiv oppnår de beste kontorløsningene (Blakstad, Haling, 2008).

3.1.4 Kontorplasstrategi kontra overordnet strategi for virksomheten

Becker (2004) skriver i starten av sin bok noe som jeg synes er veldig treffende for prosessen med å etablere nye kontorløsninger. ”The office is as it is today because that`s how we imagined it yesterday”. Det Becker peker på her er utrolig treffende for mange kontoretableringer. Vi planlegger ofte etter dagens virkelighet, men før bygget er ferdigbygd har virkeligheten endret seg. Dette har sammenheng med den store endringstakten som er i samfunnet samt og mangelen på å tenke strategisk med fremtiden som perspektiv.

Becker (2004) beskriver videre at ledelsen må sette klare mål for de nye kontorløsningene. Målformuleringer er viktig i alt plan- og strategiarbeid og vil stort sett være likt for all virksomhetsutvikling som jo utvikling av nye kontorløsninger er.

Banken og Solberg (2002) plasserer målformuleringen i forhold til strategiarbeidet som vist på figuren under.



Figur 3: Målformulering i strategiarbeid

Videre skriver Becker (2004) at man må sette kontorplasstrategien gjennom å se på virksomhetsstrategi. Dette er viktig fordi virksomhetsstrategi er ofte definert gjennom en visjon som forteller hvor virksomheten skal i fremtiden, hvordan man skal jobbe, nedbemanning, flytting mv. Vanligvis har virksomhetene også forretningsideer, definerte mål, samt handlingsplaner for å nå disse målene. Gjennom å studere virksomhetens strategi kan en finne ut viktige ting som har påvirkning på hvordan folk bør jobbe. Virksomhetsstrategi danner derfor en overordnet ramme for utvikling av kontorplasstrategien. Også studier av markeder kan vurderes når man etablerer strategien. Er det en trend at markedet er i stor endring? Er det sannsynlig at det kommer inn nye konkurrenter?

3.1.5 Utvikling av kontorplasstrategien

Becker (2004) stiller en del relevante spørsmål når en skal utvikle en kontorplasstrategi.

1. Hvor mange ansatte har en i grupper og hvor er disse gruppene lokalisert? (hvilken by, sted, bygg, etasje?).
2. Hva er tettheten (antall m² pr. person) av hver gruppe? Hvordan varierer tettheten blant gruppene, bygninger og lokasjoner?
3. Hvor mange flere personer kan en bygning romme før det blir problemer? Hvilke arealkrav kan man stille?
4. Hva er sannsynligheten for at tellingen av personer er korrekte? Hvor korrekt har den vært tidligere, pr. avdeling, pr. gruppe, lokasjon?
5. Hva er sannsynlig fordeling av leiekostnader og framleiekostnader over en periode på fem, ti eller femten år?
6. Hva er omsetningen for pr. ansatt? Hvor stor prosentandel av de ansatte har sluttet fordelt på hver gruppe, avdeling, bygning i det siste året, de siste to eller tre årene?
7. Hva er sannsynligheten for at det er mulig å flytte til andre lokasjoner som er mindre kostbare pr. ansatt og som vil øke omsetningen pr. ansatt?

Uten svar på slike spørsmål er det umulig å utvikle en god kontorplasstrategi.

Bekker (2004) kommer videre med fem anbefalinger når kontorplasstrategien skal utvikles.

1. Definer kontorplass hovedsakelig i form av funksjoner og ikke mot rang og status. Dette betyr at en ikke bør ta spesielle hensyn til direktører og andre høyere stillinger når kontorplassløsningene skal utvikles.
2. Lokalisere fellesrom rundt kjernen av bygget. Dette for at man skal plassere kontorplasser i områder rundt yttersiden hvor en har tilgang til naturlig lys.
3. Få på plass nødvendig infrastruktur som legger til rette for mobile ansatte. Dette kan være i form av trådløse datanettverk, bruk av mobiltelefoner i stedet for fasttelefon, etablering av hjemmekontor, tilkoblingsmuligheter for pc mot virksomhetens datanettverk også når en ikke fysisk er tilstede på virksomhetens kontorer.
4. Utvikle og utnytte generalitet og fleksibilitet i rom. Dagens kontorer trenger ikke å være morgendagens kontorer. Dette betyr at man må bygge fleksible bygg hvor endringer kan gjennomføres uten større kostnader.

5. Spesifisere møbler som muliggjør at ansatte selv kan organisere eller omorganisere. Noen ganger vil folk jobbe alene ved konsentrasjonsarbeid, noen ganger skal de jobbe i prosjekter og team. Noen ganger trenger de femten minutter for en rask prat. Mobile møbler muliggjør fleksibilitet, og kan raskt tilpasses de ansattes arbeidsoppgaver.

3.1.6 Ledelsesforankring

Ved endring av kontorløsning er det viktig å ha forankring i ledelsen for endringstiltaket. Ledelsesforankring er viktig i alle fasene av prosjektet. Albrecht (1985) beskriver at mangel på ledelse ofte er en av grunnene til at endringstiltak ikke blir en suksess. Endring av kontorplasser kan medføre store endringer i virksomheter, og uten at det er en ledelsesforankring med en synlig ledelse er det større sjanse for at missnøye sprer seg og at ting utvikler seg i feil retning.

3.1.7 Kjenne kunden

Becker (2004) beskriver også viktigheten av å kjenne "kunden" som skal ha ny kontorløsning. De som er ansvarlig for å bringe nye produkter og tjenester ut i markedet klager ofte over at facility management avdelingen som er ansvarlig for å skaffe kontorløsninger ikke forstår dem. Spør man facility management avdelingen vil de ofte høre på kunden, og de mener at de også gjør det. Hva går i så fall feil?

Becker (2004) skriver videre at det å forstå kundes behov ikke er det samme som å gi kunden alt det han vil ha. Gjør man det kan de nye kontorplassene bli utrolig dyre med uhensiktsmessige løsninger. For å hjelpe kunden til å møte de krav som stilles av virksomheten som helhet må facility management avdelingen innta en dialog med kunden og skape en løsning som er god for kunden og virksomheten som helhet.

Fra Beckers (2004) perspektiv menes det å kjenne kunden følgende:

- Ikke bare å vite hvilke mål ansatte vil nå, men også vite hvordan de jobber, eller kunne jobbe ved bruk av ny informasjonsteknologi, den rette trening, støttende ledelse samt nødvendig støttesystemer.
- Å gjøre en kunde fornøyd uten å skape uroligheter blant andre kunder som ikke har samme løsning krever forankring i virksomhetens verdier og mål.
- Ha oversikt over alle temaer som skaper reelle eller oppfattede barrierer i å dele informasjon, samt akseptere nye måter å jobbe på.
- Hvordan ansatte vurderer insentiver for å arbeide på nye måter.
- Hvordan skape kreative løsninger som støtter kundens krav uten nødvendigvis å opprettholde status quo.

Becker (2004) skriver at ansattes respons mot spesifikke kontorløsninger er formet av (1) følelsen av hvordan design møter deres forventninger og ambisjoner i forhold til sosiale forhold, samt (2) dets evne til å fungere godt og produktivt og (3) arbeidet selv.

3.1.8 Etablere et pilotprosjekt

Becker (2004) beskriver viktigheten i å etablere et pilotprosjekt. Uansett hvor mye tid og krefter man bruker på å undersøke virksomhetskulturer og arealanalyser, kommer man til et punkt hvor det går opp for en at man ikke med sikkerhet vil vite hvordan nye kontorløsninger vil virke i praksis. Det er kun en måte å finne dette ut på og det er å bygge nye kontorløsninger og teste dem ut.

Becker (2004) anbefaler at man kjører i gang et pilotprosjekt for å finne ut hvordan ting fungerer i praksis. At man ikke kjører full skala med en gang muliggjør reversering og justering av kursen uten at man har brukt unødige mange penger ved å bygge alt med en gang.

De beste pilotprosjektene fokuserer ikke bare på ansattetilfredshet som er en av de mest sentrale elementene i kontorplasstrategien, men også undersøkelser av emosjonelle og sosiale verdier.

Eksempelet under fra Goldman Sachs beskriver viktigheten av å kjøre et pilotprosjekt.

Goldman Sachs etablerte et pilotprosjekt i en etasje på en skyskraper i New York finans distrikt. De ville vite hvordan deres finansfolk og salgsfolk mente om kontorløsningene, stoler, lysforhold og andre støttefunksjoner. Ville de mer åpne kontorplassløsningene fungere mht. lydnivå og behov for "privat areal"? Ville de ansatte benytte de etablerte møterommene? De ville også vite om størrelsene på de nye kontorplassene var akseptable, og da spesielt på bakgrunn av et en direktør hadde flyttet fra cellekontor og ut i åpent landskap. Spørsmål som dette går mye lenger enn kun å tenke arealeffektivt. Goldman Sachs forsto at hvis de arealeffektive løsningene reduserte kostnader grunnet lavere areal pr. ansatt ville ikke dette gi den ønskede effekt for firmaet hvis nye løsningene skapte frustrasjon blant ansatte, lavere moral og var ødeleggende for sosiale systemer mv.

Goldman Sachs lærte raskt at de ansatte "hatet" de løsningene som var valgt. Ansatte mente at løsningene var gammeldags og ikke i samsvar med den image de ansatte ønsket å identifisere seg med i et verdensledende finanshus. Det ergonomiske ved kontorplassene tvang de ansatte til å arbeide på måter de fant ubehagelig. De trendy enkle stolene i de åpne områdene følte av ansatte som uprofesjonelle. Kontorets design formidlet et budskap av komfort og velvære, mens folk som jobbet der hadde en innstilling av hurtighet og ekstrem konkurransekultur. Noen av lederne like slett ikke å jobbe sammen med andre i åpent landskap, og spesielt det at noen ledere hadde egne kontorer og andre ikke, skapte mye støy og frustrasjon.

Historien om Goldman Sachs beskriver viktigheten av å etablere et pilotprosjekt før man foretar en full ombygging, nybygging av kontorløsninger.

3.1.9 Hovedfaktorer som virker inn på menneskelig adferd på arbeidsplassen

Det er skrevet mye om hvilke faktorer som påvirker menneskelig adferd på arbeidsplassen.

Stegmeier (2008) beskriver en rekke faktorer som virker inn på menneskelig adferd på arbeidsplassen.

| | | |
|--------------------------|------------------------|----------------------|
| Visjon and Misson | Core Values | Cuture |
| Image | Leadership behaviour | Compensation |
| Rewards and Consequences | Technology | Knowledge Management |
| Organizational Structure | Autonomy and Authority | Business Processes |
| Communications | Performance Management | Physical Workplace |
| | | |

Figur 4: Styrende faktorer for menneskelig adferd

Det Stegmeier (2008) her peker på er at mennesker i organisasjoner styres av mange og til dels komplekse forhold. Virksomhetens visjon og kjerneverdier er med på å styre adferd da disse "viser veien" i virksomheten.

Virksomhetens image er styrende for hvordan ansatte og virksomhet ser på seg selv i forhold til omverden. Belønningssystemer er også styrende. Belønning i tillegg til vanlig lønn vil være anerkjennelse for godt utført arbeide, et stort og flott kontor, få samarbeide med dem man ønsker mv. Også organisasjonsstruktur er styrende for menneskelig adferd. Er organisasjonsstrukturen uklar, eller er man uenig om organiseringen, vil dette påvirke adferd. Også hvordan man informerer i virksomheter er styrende for menneskelig adferd. Gis det nok informasjon om viktige forhold som de ansatte kan ha nytte og behov av å vite noe om? Ofte gis det alt for lite informasjon til de ansatte. Liten deling av informasjon kan være med på å skape en kultur (ukultur) i virksomheter. Lederstil og tilstedeværelse fra lederne har også mye å si for menneskelig adferd. Hvis det er stor avstand mellom de ansatte og ledelsen både geografisk og menneskelig, kan dette påvirke adferd i stor grad. Andre forhold det pekes på er bruk av teknologi, prosedyrer og hvordan prosessen i virksomheten styres, opplæring av ansatte, ulike målesystemer for effektivitet samt oppfølging av disse, er alle styrende for menneskelig adferd.

Hvordan folk arbeider på kontor berører i større og mindre grad alle disse forhold. Man bør derfor være bevisst og ta inn over seg denne "komplekse verden" når nye kontorløsninger etableres. Dette krever imidlertid mye tverrfaglig kompetanse samt stor brukerinvolvering.

3.1.10 Brukerinvolvering.

En god prosess hvor ansatte medvirker aktivt til å finne gode løsninger er ressurskrevende, krever lang tid og må planlegges i forkant. Disse forhold, samt trolig noe manglende kompetanse i tverrfaglighet forståelse til de som skal bygge kontorløsninger, kan være en av årsakene til at slike brukerprosesser mange ganger ikke blir gjennomført. En annen grunn kan også være at behovene på forhånd er "klart spikret" og kommunisert til brukerne.

Arge og Paoli (2000) definerer at aktiv involvering er viktig for å få til gode kontorløsninger. Med aktiv menes deltagende og ikke representert av noen andre. Den aktive medvirkningen kan ha som mål om reorganisering, få bedre arbeidsprosesser samt undersøke avhengigheten av prosessene.

Blakstad og Jensø (2003) definerer at man må få forståelse for brukernes sentrale arbeidsprosesser, brukernes meninger og forventninger til prosjektet. Videre er det viktig å kartlegge brukernes tanker til nye kontorløsninger samt avdekke erfaringer fra eksisterende fysiske løsninger. Tidspunkt for involvering av brukere må være før prinsipper for ny kontorløsning velges.

Innvolveringen kan gjøres på følgende måte:

1. Klargjør hva ny kontorløsning kan gjøre for virksomhetene og hver enkelt ansatt.
2. Gjennomfør brukergruppeintervjuer og gi brukerne hjemmelektur (Blakstad, Jensø, 2003).
3. Kjør en Swot - analyse på virksomhetens styrker og svakheter, muligheter og trusler. I denne analysen bør både ledere og ansatte (evt. med representanter) delta.
4. Sammenstill informasjon fra Swot-analysen sammen med spørreundersøkelsen.
5. Benytt sammenstilt informasjon til å konstruere nye kontorplasser.

SWOT-analyse kan være et effektivt verktøy for å få en rask oversikt over virksomhetens indre og ytre styrker og svakheter, muligheter og trusler. SWOT» representerer forbokstaven i de engelske ordene **S**trengths (styrker), **W**eaknesses (svakheter), **O**pportunities (muligheter) og **T**hreats (trusler). SWOT-analyse kan gi et godt utgangspunkt for å ta beslutninger på tiltak som bør forbedres (Kunnskapscenteret, 2009).

3.2 Endringer

Dette kapittelet vil samle sentral teori rundt endringer knyttet opp mot kontorløsninger samt oppgavens problemstilling.

3.2.1 Endringsledelse

De fleste ledere og ansatte i virksomheter er interessert i og opptatt av endringer. Skifte i markedsstrategi, nedbemanning, økninger i bemanning mv. medfører stort fokus på endringer. Det er skrevet mange bøker om endringer. Det som imidlertid er spesielt ved endringer knyttet til kontorløsninger er at dette respekterer ofte store endringer. Man endrer ikke bare hvordan man jobber, men man endrer også noe som de ansatte kan føle er sitt eget. Personlig kontorplassareal er av de få ting på kontoret som ansatte føler at de har en viss kontroll over.

Sentralt i denne oppgave er derfor å ha et teoretisk rammeverk rundt endringer. Det å kunne styre endringer på en god måte vil være særdeles viktig når virksomhetene endrer kontorløsninger. Da jeg skulle begynne å søke på aktuell teori om ledelse og spesielt endringsledelse fant jeg ut at det ikke var lett å finne en entydig definisjon på hva endringsledelse var. Det finnes nesten like mange definisjoner om endringsledelse som den finnes teoretikere og praktikere på området. Imidlertid er definisjonene ofte flere måter å si samme ting på.

Jeg har satt opp tre definisjoner om hva endringsledelse er:

„Med endringsledelse forstår vi ledelsesmessige grep for å sikre foretakets eksistensberettigelse gjennom nødvendig tilpasning og ønsket utvikling”. (Bush et al, 2007)

„Selve begrepet endringsledelse er antagelig ”smør på flesk”. Man kan nemlig stille følgende spørsmål: Hva ville ledelse vært uten endring?” (Jackobsen, 2004)

„Endringsledelse handler om å ha modeller for hva en skal gjøre i nåsituasjonen og underveis (som blir nåsituasjonen senere) for å realisere ønsket situasjon. Endringsledelse handler om å skape tilslutning i hverdagsvirkeligheten om kursen mot ønsket situasjon”. (Hennestad og Revang og Strønen, 2006)

Som definisjonene viser handler det om det samme. Endringsledelse er ikke annet en ledelse av endringer i virksomheter. Det som imidlertid er viktig er å styre endringer samt gjøre de riktige tingene på en slik måte at man får gjennomført den endringen man ønsker.

Men det med å implementere nye kontorløsninger medfører ofte store organisatoriske utfordringer. Dette på grunn av at man griper dypt inn i folks arbeidsmønstre.

3.2.2 Endringsutfordringer

Endring av kontorløsninger medfører ofte at man må endre kollektiv adferd. Dette vil ofte være mye vanskeligere å få til enn ”vanlig operativ ledelse”.

Endringene bryter opp kollektive ideer og handlingsmønstre og vi må samhandle på andre måter enn tidligere. Hennestad og Revang og Strønen (2006) skriver at ansatte ikke uten videre vil være med på en endring. Det som ofte skjer når man skal endre er at det oppstår motstand i organisasjonen mot endringen. Dette medfører at det å endre en organisasjon kan være vanskelig. For å få i stand en bevegelse i en organisasjon er det viktig at de ansatte føler trygghet, glede, handlekraft og motivasjon. Når endringer blir planlagt ser man ofte en lei tendens til å glemme de følelsemessige aspektene. Dette fører til at de involverte ikke får et eierforhold til endringstiltakene og således svikter det i gjennomføringsfasen. Motstand mot endring foregår på mange nivå i virksomheten, i hierarkiet, mellom avdelinger, geografisk og på individnivå.

Jacobsen (2004) beskriver fire faser som er fremtredende når det gjelder motstand mot endring:

| | |
|--------|---|
| Fase 1 | <p>Apati/likegyldighet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • fravær av positive og negative følelser • manglende interesse |
| Fase 2 | <p>Passiv motstand:</p> <ul style="list-style-type: none"> • negative oppfatninger og holdninger • negative og kritiske synspunkter på endringen |
| Fase 3 | <p>Aktiv motstand:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sterke og kritiske ytringer • stiller seg tvilsom til poenget med videre deltagelse i prosessen • fredelige boikotter og protester |
| Fase 4 | <p>Aggressiv motstand:</p> <ul style="list-style-type: none"> • aktiv spredning av negative rykter og historier • nektning av iverksetting av endringstiltak • mer voldsomme streiker og aksjoner • direkte undergraving og skjult sabotasje • direkte ødeleggelse/"terrorisme" |

Fase 1 er relativt mild. Denne formen for motstand ser ut til å være spesielt vanlig når endringsforslag kommer relativt raskt og uventet.

I fase 2 blir motstanden noe mer synlig, spesielt knyttet til at man begynner å komme med kritiske merknader til poenget med endringen, og man begynner videre å sette spørsmålsteget ved hvor stort behovet er for endring.

I fase 3 blir motstanden en god del mer tydelig, og ytrer seg for eksempel i kraftige kritikker av endringsforsøket, og da gjerne også i fora utenfor virksomheten.

I fase 4 er prosessen preget av veldig aktiv motstand. Her blir det sentralt å forsøke å undergrave de argumenter og metoder som benyttes for å få gjennomført endringen. Motstanden kan være preget av spredning av rykter, historier, lobbyvirksomhet og direkte løgner.

Jacobsen (2004) beskriver videre en del årsaker til motstand mot endring. Jeg definerer her kun forhold som har betydning for innføring av nye kontorløsninger.

Årsak 1: Frykt for det ukjente.

Man går fra en etablert tilstand til en tilstand preget av usikkerhet.

Årsak 2: Brudd på psykologisk kontrakt.

Ved organisasjonsendring kan det ofte føre til at flere formelle kontrakter mellom individ og organisasjon endres. Arbeidsoppgaver og arbeidsbetingelser blir reforhandlet. Samtidig blir de uskrevne regler og forventninger mellom hverandre endret i en slik prosess.

Årsak 3: Tap av identitet.

Noe som en arbeidstaker har gjort over lang tid og som han/hun føler er viktig for virksomheten kan bli forandret i en endringsprosess. Arbeidstakeren føler at han/hun mister identitet.

Årsak 4: Symbolsk orden endres.

Symbolske ordner endres. Dette kan oppstå hvis avdelinger eller deler av avdelinger blir forandret, flytting av kontorplass eller sted. Det er mange som ønsker å beholde forholdene som de var og tar derfor opp kampen mot endringen.

Årsak 5: Krav om ny kompetanse.

Endring kan også bety at enkelte kan få krav om å tilegne seg ny kompetanse. Det kan være tungt å få vite at kunnskapen man har i dag ikke er god nok for virksomheten.

Årsak 6: Sosiale bånd brytes.

Individer kan være redde for at de sosiale båndene på arbeidsplassen endres. Det kan være frykt for at man havner sammen med noen som man ikke liker eller ikke kjenner.

3.3 Målesystemer

Dette kapittelet vil samle sentral teori rundt målesystemer knyttet opp mot oppgavens problemstilling.

3.3.1 Virksomhetens ressurser

De senere årene har det vært rettet en betydelig interesse og arbeid mot virksomhetenes ofte mangelfulle oppfølging av sine strategier (Hoff og Holving, 2002). Sammenhengen mellom budsjettet og de strategiske målene har ikke alltid vært like lett å få øye på. Et annet moment som er blitt fremhevet er at det taktiske budsjettet har vært konsentrert om de kvantifiserbare finansielle målene mens de strategiske målene ofte har vært kvalitativ. De strategiske kvalitative målene har fått liten oppmerksomhet i det taktiske styringsperspektiv (Hoff og Holvin, 2002). Oppfølging av kvantitative mål har skjedd mer eller mindre løpende mens de kvalitative strategiske målene har skjedd 1-2 ganger i året. Dette har medført at det har vært lite knytning mellom taktiske og strategiske mål.

Ledelsen står derfor ovenfor utfordringer når de skal forstå virksomhetens ressurser og hvordan ressursene kan nyttes for å nå de strategiske målene (Hoff og Holvin, 2002). I sine regnskaper registrerer virksomhetene kun sin fysiske kapital i form av fordringer, bygninger, kontanter, utstyr og kontanter. Men hva med hjernekraften, dvs. den kunnskap arbeidstakerne besitter. Det er en trend at flere og flere virksomheter også fører "regnskap" over hjernekraften vel vitende om at hjernekraften enklere kan kopieres av konkurrentene (Hoff og Holvin, 2002).

Hoff og Holvin (2002) kaller hjernekraften, bruken og systemering av denne for den intellektuelle kapitalen. Den intellektuelle kapitalen kan deles inn i Humankapitalen og Strukturkapitalen

Humankapitalen:

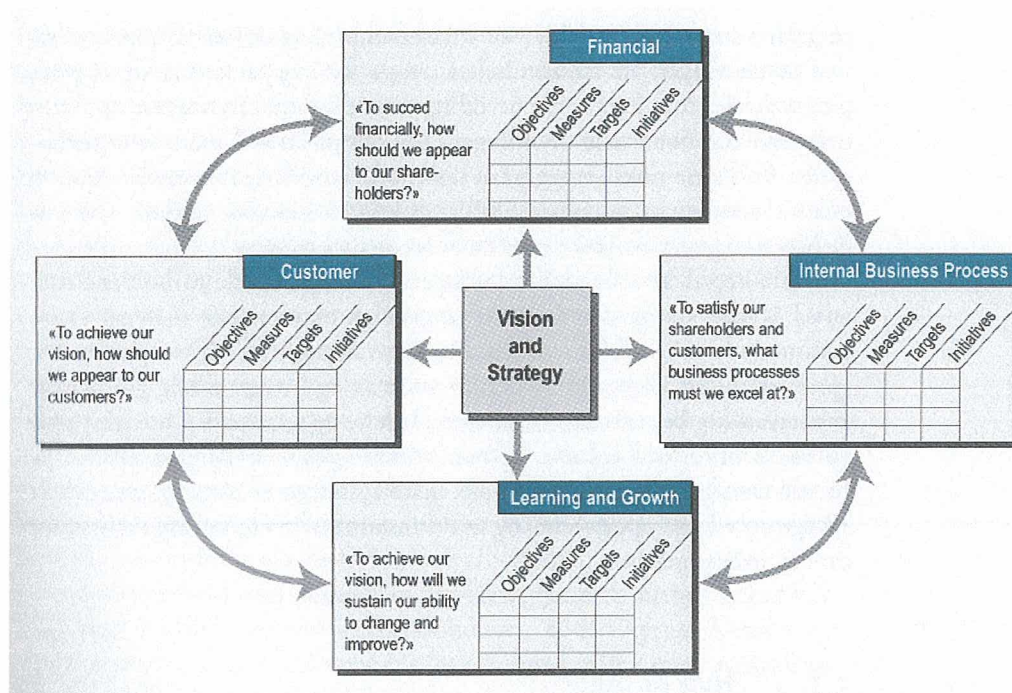
Denne kapitalen representerer kunnskap og kompetansen, herunder erfaringen, som den enkelte medarbeider besitter. Det er resultatet av krav til kunnskap og kompetanse ved ansettelse, og senere ervervet kompetanse utviklet gjennom løpende arbeider.

Strukturkapitalen:

Strukturkapitalen er et resultat av de ansattes kompetanse og hvordan virksomheten styrer og strukturer humankapitalen. Kapitalen omfatter videre relasjoner til kunder, leverandører, samarbeidsforhold, kundedatabaser mv.

3.3.2 Balanced Scorecard (Balansert målstyring)

Ideen om mer oppfølging enn rene kvantifiserbare økonomiske mål for å nå virksomhetenes overordnede mål ble sterkt aktualisert i 1992 gjennom Robert Kaplan og Davids Nortons artikkel i *Harvard Business Review* om sitt balanserte styringskonsept: *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance* (Hoff & Holvin, 2002).



Figur 5: The Balanced Scorecard (Kaplan og Norton, 2006)

Konseptet går ut på å vurdere virksomhetens utvikling ut fra fire ulike perspektiver – kundene, det finansielle, interne prosesser samt læring og vekst.

Det finansielle perspektivet:

Hoff og Holvin (2002) beskriver det finansielle perspektivet som det overordnede målet for virksomheter i privat sektor. I offentlig sektor vil hovedmålet som regel være budsjettbalanse, sammen med effektivitet og den kvalitet oppgavene løses gjennom. Perspektivet vil si noe om hvilke økonomiske mål som må nås slik at en tilfredsstiller virksomhetens eiere. De finansielle fokusområdene trenger ikke nødvendigvis å være unike for hver enkelt virksomhet, men må være tilpasset virksomhetens visjon og strategi. Strategien kan ofte variere avhengig av hvilken fase virksomheten befinner seg i. Det skilles ofte mellom tre ulike faser; vekstfasen, konsolideringsfasen og innhøstingsfasen. I hvilken fase virksomheten befinner seg, vil påvirke valg av de finansielle målsettingene.

Ved grov inndeling deler man de finansielle fokusområdene i to hovedkategorier; Den første kategorien går på omsetning, og den neste på produktivitet og effektivitet. Vanlige områder for fokus innen dette perspektivet er omsetningsvekst, lønnsomhet, kostnadsutvikling og forrentning av egenkapitalen.

Kundeperspektivet:

Hoff og Holvin (2002) definerer kundeperspektivet som å se virksomheten gjennom kundenes øyne. Perspektivet handler om å skille seg fra konkurrentene for å kunne tiltrekke samt styrke forholdet til utvalgte kunder. Kundeperspektivet er koblet opp mot det finansielle perspektivet og skal være en støtte til å nå de finansielle strategiske fokusområdene. Det vil det være et spørsmål om hvilken strategi virksomheten velger; skal man strebe etter å ha de beste produktene, de beste kunde-relasjonene, eller skal være best på leveringsdyktighet?

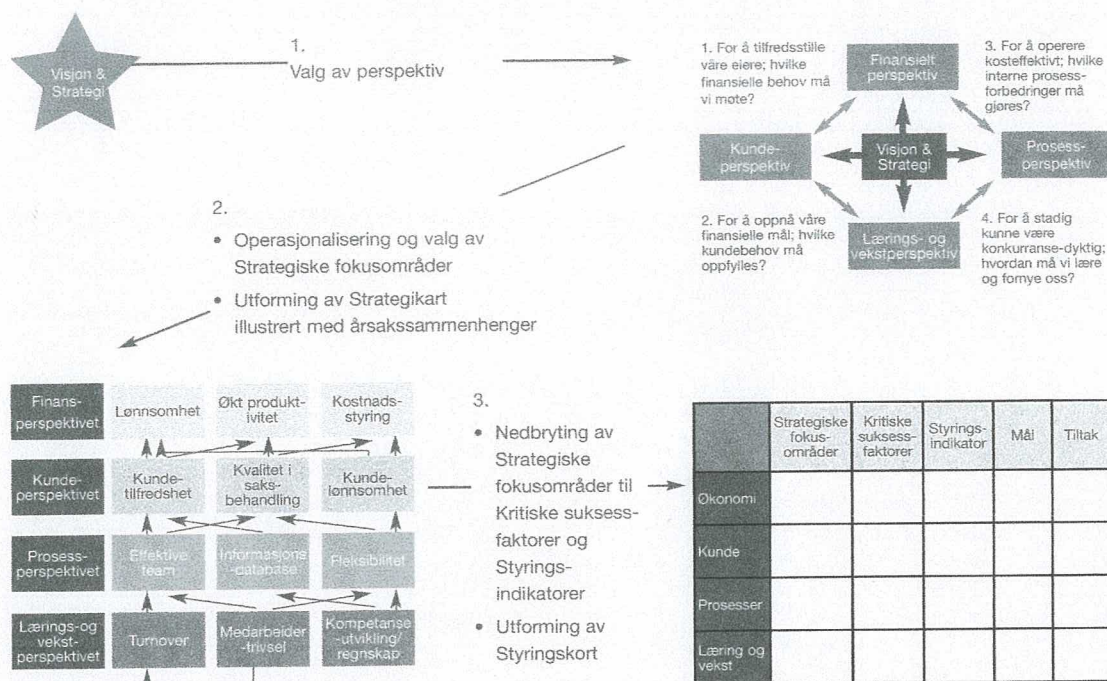
Kaplan og Norton (2006) understreker her betydningen av å prioritere. Virksomheter som velger å være alt for alle, blir som regel ingen suksessvirksomheter. Vanlige fokusområder innen kundeperspektivet er tilfredshet hos kunder, andel av markedet, tilgang til nye kunder, markedsandel og produktlønnsomhet.

Prosessperspektivet:

Dette perspektivet omhandler fokusområder som produktutvikling, indekser for kvalitet, feilproduksjon, antall reklamasjoner og kapasitetsutnyttelse. Perspektivet beskriver de prosesser og aktiviteter som er nødvendig for å nå målene i det finansielle- og kundeperspektivet (Hoff og Holvin, 2002). Viktige fokusområder er å se på verdikjeden og hvilke elementer som har størst innvirkning for å tilfredsstille kundene og frembringe de økonomiske resultatene virksomheten streber etter.

Lærings- og vekstperspektivet

Lærings- og vekstperspektivet er grunnlaget i virksomhetens fremtidige evne til å oppnå suksess (Hoff og Holvin, 2002). I dette perspektivet vurderes infrastruktur og rammebetingelser som er kritiske og viktige for å fremme læring, fornyelse og innovasjon. Vurderingene har for øye å utvikle og lansere nye produkter/tjenester, tilføre kundene økt verdi og øke effektiviteten og produktiviteten i virksomheten. Lærings- og vekstperspektivet er derfor en veldig viktig betingelse for fremtidige resultater. De mest vanlige fokusområdene er IT/databaser, medarbeidertilfredshet, strategisk kompetanseutvikling og turnover.



Side 7

Figur 6: Trinnene i et Balansert målstyringsopplegg (PricewaterhouseCooper, 2004)

Figuren viser godt trinnene i et balansert målstyringsopplegg. Man starter med virksomhetens strategi og visjon for deretter å velge perspektiv. Perspektivene brytes deretter ned hvor man velger strategiske fokusområder. Deretter nedbrytes de strategiske fokusområder ned i kritiske suksessfaktorer og styringsindikatorer ((Key Performance Indicators (KPI)). Til slutt defineres et styringskort som oppsummerer målehierakiet i et balansert målstyringsopplegg, dvs. en tabell hvor alle målene og innsatsene som understøtter resultatene fremgår.

3.3.3 Key performance indicators -KPI

Balansert målstyring knyttes ofte opp mot KPI-er. For å måle innefor de kritiske suksessområdene etableres ofte flere KPI som måler effektiviteten. Effektiviteten kan måles innenfor de fire perspektivene i balansert målstyring.

Parmeter (2007) beskriver en KPI etter følgende teoretiske definisjon:

KPI er kvantifiserbare mål som man er enige om på forhånd og som reflekterer de kritiske suksessfaktorene i en virksomhet.

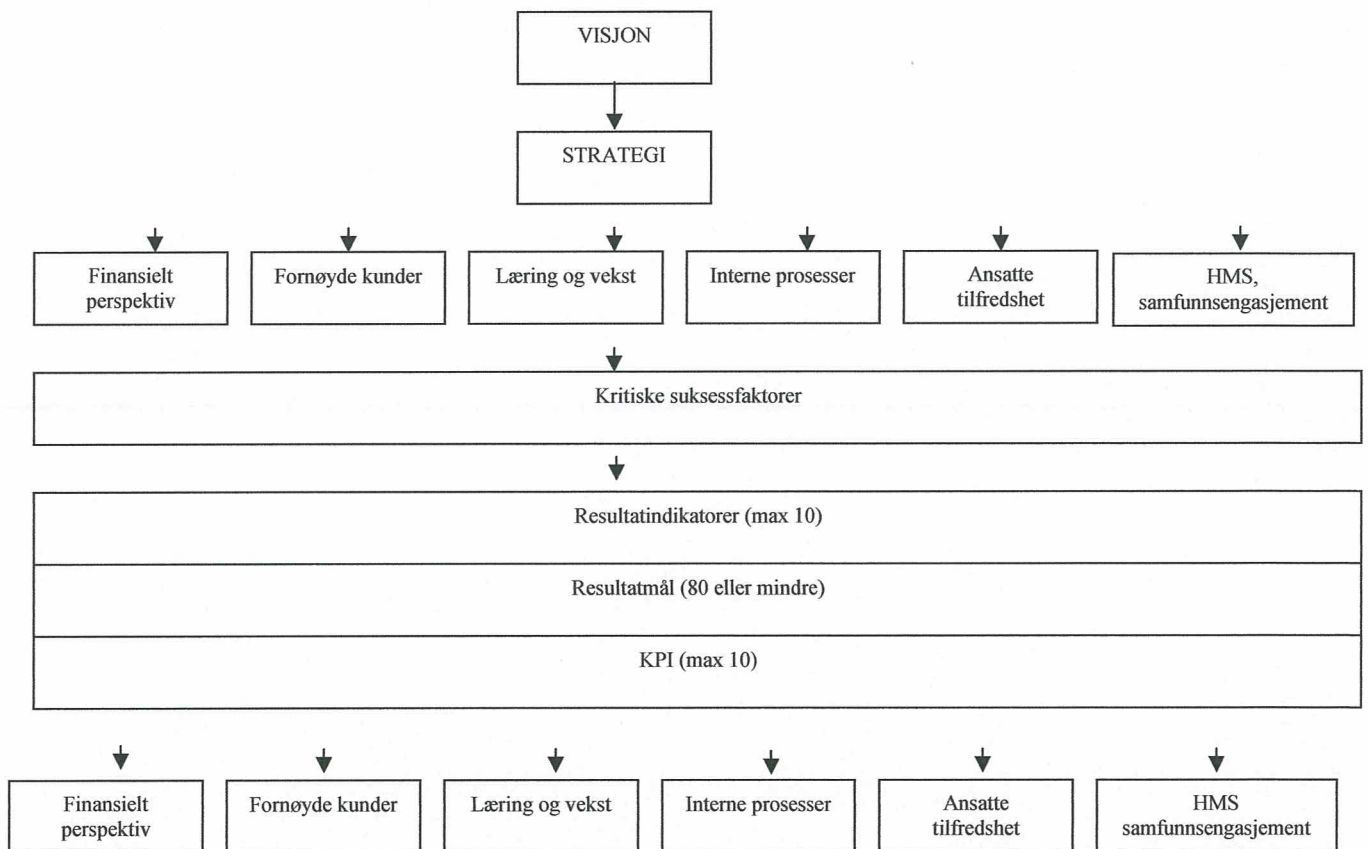
KPI vil variere avhengig av virksomhet. En virksomhet kan ha som et av sine KPI definert som prosentandel av alle inntekter som kommer fra kunder. En skole kan eksempelvis fokusere sin KPI på ferdige utdannede studenter innenfor normert studietid, mens en kundeserviceavdeling kan ha som en av sine KPI andel av kundens samtaler som besvares innen første minutt. Det som er viktig er at KPI-ene defineres slik at de er koblet opp mot de kritiske suksessfaktorene en virksomhet måtte ha.

Selve utarbeidelsen av KPI-ene kan gjøres på følgende måte (Parmeter, 2007):

Fire ”byggesteiner” må være på plass for å utvikle gode KPI - er.

1. Samarbeid internt i bedriften.
2. Overføring av makt til frontlinjen.
3. Integrering av måling, rapportering, og forbedring av ytelsen (balanced scorecard).
4. Kobling av arbeidsmål til strategi.

Modellen er utvidet med to perspektiv i forhold til balanced scorecard (Parmeter, 2007).



Figur 7: Modell for utvikling av KPI

1. De kritiske suksessfaktorene er de faktorene som med stor sannsynlighet kan inntreffe til tross for mottiltak, og da ha en alvorlig konsekvens for måloppnåelsen.
2. Resultatindikatorer skaffer informasjon som er gunstig for styret å ha. Disse målingene dekker vanligvis en lengre periode enn KPI målinger. Brukes f.eks. i firmarapporter.

3. Mellom resultatindikatorer og KPI finner vi resultatmål. Dette er oppsatte resultatmål som virksomheten skal nå.
4. KPI er et sett med målinger som fokuserer på de aspekter av organisasjonens ytelse som er de mest kritiske for fremtidig suksess for virksomheten.

I tillegg bør KPI være ”smarte”: **S** = spesifisert mht. effekt, **M** = målbart, **A** = akseptert, **R** = realistisk, **T** = tidsbestemt.

4. Funn og drøftinger

Innledning:

Som tidligere beskrevet i kapittel 2 har jeg under undersøkelsens del 1 gått ut til åtte virksomheter hvor jeg gjennom intervju med kvalitativ metode har søkt svar på oppgavens problemstilling knyttet til prosesser ved etablering av kontorløsninger og målesystemer.

Deretter har jeg under undersøkelsens del 2 undersøkt tre virksomheter hvor jeg har foretatt gruppeintervju rettet inn mot personer som kjente prosessen med å innføre nye kontorløsninger godt. Under undersøkelsens del 2 har jeg utelatt spørsmål/problemstillinger rundt målesystemer, men konsentrert meg om selve prosessen med etablering av nye kontorløsninger.

Resultatet av undersøkelsene er satt opp som case hvor jeg først beskriver hver virksomhet generelt, for deretter å vise de funn som kom frem under intervjuene.

Etter hver case er det satt opp et eget kapittel for drøftinger av aktuell case.

4.1 Del 1 Intervju av 8 virksomheter

4.1.1 Case 1: Sparebank 1 SMN

Generell informasjon:

SpareBank 1 SMN er Trøndelags største finanskonsern og ett av seks medlemmer i SpareBank 1 Alliansen. Hovedkontoret ligger i Trondheim og konsernet har, med sine datterselskaper, mer enn 1100 ansatte. SpareBank 1 SMN er en regional selvstendig sparebank med lokal forankring.

SpareBank 1 SMN er organisert i seks divisjoner. Divisjonene Personmarked, Bedriftsmarked, Markets, Vestlandet og organisasjonsmarked fokuserer på kundetilfredshet, risikostyring samt aktivitetsbasert salg og rådgivning. Forretningsstøtte fokuserer på kostnadseffektive arbeidsprosesser og støtte slik at kundedivisjonene når sine mål. Finansdivisjonen sørger for overordnet beslutningsgrunnlag, risikostyring samt økonomi- og balansestyring.

Det er divisjonen Personmarked som har det overordnede ansvaret for kontorplasser rundt på filialene.

Tidligere var det fokus på kontanthåndtering og regningsbetaling. Lokalene var utformet med ekspedisjon med "tunge" kasser i front. Kundemøte og produksjon ble foretatt fra samme sted.

I den senere tid har banken endret fokus mot rådgivning og salg av finansielle produkter. Som en konsekvens av endret "produksjon" i banken blir det etablert endrede banklokaler som tilpasses bankens nye virkelighet.

Generell informasjon om valgt case:

For dette caset gjelder ingen spesielt bygg, men gjelder alle filialene i Sparebank 1 SMN.



Figur 8: Oversiktskart over filialene hos Sparebank 1 SMN

Informant i dette intervjuet var:

Konsernbanksjef for privatmarkedet.

Funn gjort hos Sparebank 1 SMN:*Motivet for å endre kontorplassløsning:*

Premissene for kontorstrukturen har endret seg de senere årene. Fra kontanthåndtering og regningsbetaling har banken nå gått mot mer og mer rådgivningsfunksjon og salg av et helt spekter av finansielle tjenester inkludert eiendomsmegling. Prosessen blir styrt av å få mer egnede bygg som støtter prosessene i banken samt, salg av finansielle tjenester.

Gjennomførte prosesser under selve beslutningsprosessen:

Det ble kjørt to pilotprosjekt i 2003. Dette var Orkanger og Kolvereid. Her ble et nytt konsept for kontorløsning testet ut. Banken bygde opp to kontorer etter ”ny mal”. Før man etablert pilotene ble det kjørt gruppeoppgaver blant ansatte. Det ble også etablert en prosjektgruppe bestående av marked, it, eiendom og HR. Denne gruppen reiste rundt og så på forskjellige kontorer. Etter at man hadde ”høstet” positive erfaringer ble det nye kontorkonseptet vedtatt av konsernledelsen og styret i banken. Underveis i prosessen reiste prosjektgruppen rundt og holdt fellesmøter hvor de forklarte hvorfor banken nå skulle endre kontorkonsept. Prosjektgruppen terpet gjentatte ganger på hvorfor de valgte gitte løsninger.

Hovedbeslutning rundt ny kontorløsning ble tatt i 2003. De erfaringene man gjorde i pilotprosjektene medførte at banken endret dramatisk på sitt kontorkonsept. I prosessen var avdelinger fra marked, it, eiendom, HR, samt erfaringer fra de ansatte med når konsernledelsen og styret tok den endelige beslutningen.

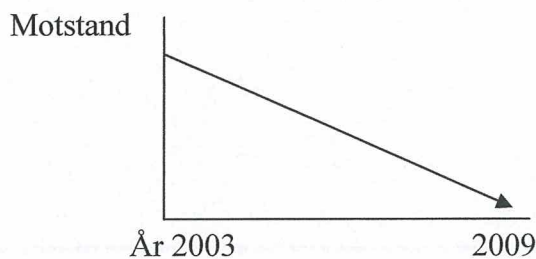
De ansatte var indirekte med i beslutningen med innspill da pilotprosjektene ble utviklet. De lokale banksjefene har en viss innvirkning for når ny kontorløsning skal implementeres i henhold til bankens tempoplan.

Informasjonsspedning:

De ansatte ble forklart flere ganger at banken nå endret karakter til å bli en rådgiverbank. Det var mange plenumsmøter rundt om på de lokale kontorene. Det ble tegnet og forklart hvorfor banken skulle endre karakter.

Motstand mot endring:

Det var en del motstand mot endring, og da spesielt i Trondheim. Det å gå fra cellekontor til åpent landskap opplevdes for flere som vanskelig. Banken bøyde imidlertid ikke av for motstanden, men kjørte frem sitt endringskonsept i henhold til beslutning fra toppledelsen og styret. Det ble kjørt flere forandringsmøter med spesielt henblikk på de to vellykkede pilotprosjektene. Når man først hadde bygget ny kontorløsning forsvant motstanden relativt raskt. I følge banken kan motstanden mot nye kontorløsninger illustreres som vist på figuren under. Dagens virkelighet er at den nye kontorløsningen er akseptert av de aller fleste hvor motstand mot endring er veldig lav.



Figur 9: Motstand mot endring Sparebank 1 SMN

Prosser når type kontorplassløsning skulle velges:

SpareBank1 SMN er inndelt i markedsområder med forskjellig kontorstørrelse. Arealet som er til disposisjon er aldri det samme. Det er likevel utformet en grunnmodell som danner utgangspunktet for alle bankens kontorer og filialer. Denne benevnes som KK1.

KK2 (spesialtilpassing) er en benevning av konkrete tilfeller hvor banken ønsker å gå ut over grunnmodell og tilbehør. Bakgrunn for dette kan være at bankens lokaler må tilpasses for å treffe sin lokale målgruppe, eller at det foreligger andre spesielle hensyn.

Rådgiver skal videre jobbe etter en fastsatt bestemt prosess



Figur 10: Arbeidsprosess Sparebank 1 SMN

Proessen er videre definert med:

1. Bevisst på innhold og funksjon i hver sone.
Bevisst på plassering av soner i forhold til hverandre.
2. Gjennomtenkt innredningsprofil, herunder:
 - Rombehandling, møbelvalg.
 - Belysning, skilter, plakater og rekvisita.
 - Sone 1 mottak, sone 2 kundemøte og sone 3 teamrom.

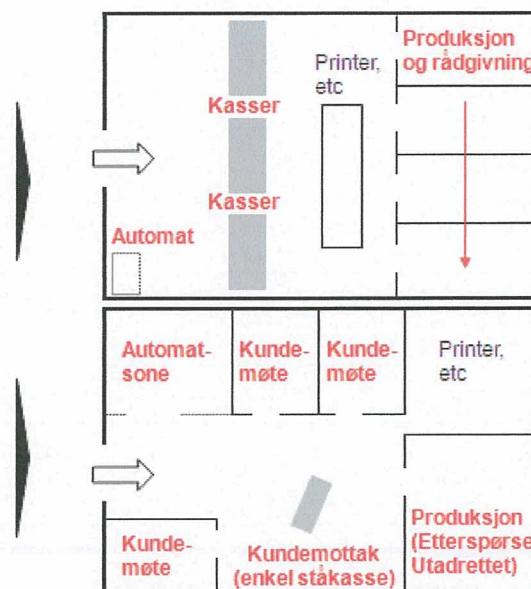
Kontorkonseptet er videre beskrevet i en egen konsepthåndbok.

Kontoret tidligere...:

- Fokus på kontanthåndtering og regningsbetaling
- Lokaler utformet for ekspedisjon med tunge kasser i front
- Enkel automat
- Kundemøte og produksjon fra samme sted

...kontoret i fremtiden:

- Fokus på rådgivning og salg av finansielle produkter
- Åpent kundemottak med enklere ståkasser
- Full automatsone med differensiert åpningstid
- Kundemøte i "rene" møterom for økt kundefokus
- Teamarbeidsplasser i eget produksjonsrom



Figur 11: Kontoret tidligere og kontoret i fremtiden Sparebank 1 SMN

Informasjon om milepeler, fremdriftsplaner, ferdighetsgrad samt støtte ved flyttingen:

Det blir ikke gitt noe særlig informasjon før man starter byggingen med unntak av startdato for byggingen. To tredjedeler av prosjektene er rene ombygningsprosjekter. Byggingen vil derfor skje mens det er produksjon i lokalene. Den lokale banksjefen er leder for prosessen. Det blir gjennomført forankringsmøter med tillitsvalgte, verneombud og det holdes ukentlige møter med ansatte, hvor byggeleder er med.

Målesystemer:

Banken har et godt utbredt balanced scorecard system. Banken måler på økonomi 15 %, kunde 50 %, kvalitet 20 % og organisasjon 15 %.

Tre overordnede KPI benyttes.

Før var måleparametere faktisk salg. Nå er driveren det som er bak salg, dvs. tilbudsgrad.

Banken måler ikke spesielt på effektivitet knyttet mot kontorløsning. Men etter at man endret kontorløsning er antall ansatte redusert mens effektiviteten har bedret seg betraktelig. Ansatte er stolt av arbeidsplassen sin og de liker å invitere kunder dit.

Informanten tror det er sum av mange ting som drar i riktig retning og som øker effektiviteten.

Case 1: Drøfting - Sparebank 1 SMN

Proessen i forkant av beslutningen ble gjennomført ved at det ble etablert en arbeidsgruppe bestående av ansatte fra marked, it, eiendom og HR. Denne gruppen skulle informere ansatte, vurdere erfaringene fra pilotprosjektene, samt involvere ansatte gjennom brukergrupper. Basert på de positive erfaringene fra pilotprosjektene, ble beslutningen om å endre kontorkonseptet tatt av konsernledelsen og styret. Hovedgrunnen til at banken måtte endre filialene sine var endringer hos kundene og i produkt- og tjenestespekteret hos banken. Forretningsdrevet motiv (Becker, 2004), samt å knytte kontorløsning mot bankens overordnede strategi (Becker, 2004), ser ut til å være styrende for denne beslutningen.

Det var en viss informasjonsspredning mot ansatte i 2003 hvor det ble tegnet og forklart hvorfor banken måtte endre kontorløsninger. På grunn av en del motstand mot endring kan det tenkes at informasjonsspredningen i forkant av selve beslutningen, samt valg av løsning kunne vært bedre. Jackobsen (2004) definerer frykt for det ukjente som en av årsakene til motstand mot endring. Kanskje var dette en av grunnene til motstand i dette tilfellet, noe som underbygges med at motstand mot endring har endret seg betydelig fra 2003 til 2009. Etter 2003 fikk de ansatte faktisk se hva som ble bygget og frykten for det ukjente forsvant.

Også dette med krav om ny kompetanse (Jackobsen, 2004) kan ha medført noe motstand mot endring. Da banken skulle bli en rådgiverbank med nye produkter og tjenester samt andre måter å jobbe på, ville dette kreve endring i kompetanse.

Ved endringer fra cellekontor til åpne kontorløsninger kan man få en endring ved tap av identitet, sosiale bånd brytes og symbolsk orden endres. Jackobsen (2004) beskriver slike årsaker som fremtredene når motstand mot endringer er under oppseiling. Enda mer klargjøring av mål, mer informasjonsspredning og aktiv brukerinvolvering kunne redusert noe av denne motstanden.

Selve prosessen ble kjørt etter en løsningsorientert gjennomføring (Arge, Paoli, 2000). Banken har en egen konsepthåndbok som beskriver rombehandling, møbelvalg, belysning, skilter, plakater og rekvisita. Kontorløsningen er videre knyttet opp mot bankens arbeidsprosesser som beskriver hvordan ansatte skal jobbe. Det som rettferdiggjør en slik tilnærming er at alle ansatte i filialene stort sett jobber med standardiserte arbeidsoperasjoner etter ferdig definerte prosesser.

Modell KK2 i konsepthåndboken åpner for en viss oppmykning av standard hvis det er spesielle hensyn å ta, dvs. en tilnærming mot prosessorientert gjennomføring (Arge, Paoli, 2000). Det kom ikke frem i intervjuet hvor ofte banken benyttet prosessorientert gjennomføring.

Hvis prosessorientert gjennomføring benyttes i liten grad er det grunn til å stille spørsmål om hvordan individuelle menneskelige hensyn ivaretas (Stegmeier, 2008).

Banken har et godt utbredt balanced scorecard system. Dette systemet benyttes imidlertid ikke for å måle på effektivitet knyttet til kontorløsninger. Imidlertid har effektiviteten godt opp betraktelig etter at nye kontorløsninger har blitt etablert. Effektivitetsøkningen er trolig en sum av flere forhold hvor kontorløsning kan være et av forholdene.

4.1.2 Case 2: Trondheim kommune

Generell informasjon:

Trondheim kommune er en stor kommune med ca. 172 500 innbyggere, og er en av de fire største kommunene i Norge.

Generell informasjon om valgt case:

Det prosjektet det refereres til her er et stort samlokaliseringsprosjekt. Kommunen søkte å samlokalisere sentraladministrasjonen med ca. 1100 ansatte fordelt på 22 enheter i midtbyen i Trondheim. Prosjektet startet i 2004 og varte i ca. 3 år.

Informant i dette intervjuet var:

Rådgiver i rådmannens fagstab. Vedkommende var prosjektleder for denne samlokaliseringen.

Funn gjort hos Trondheim kommune:

Motivet for å endre kontorplassløsning:

Motivet var todelt. Arealet skulle ned gjennom bedre arealutnyttelse. Men prosjektet var også definert som et organisasjonsutviklingsprosjekt. Trondheim kommune ved ledelsen var veldig klar på at dette hovedsakelig var et organisasjonsutviklingsprosjekt. Organisasjonsavdelingen var også prosesseier for prosjektet.

Gjennomførte prosesser under selve beslutningsprosessen:

Dette var en politisk sak med lang utredning. Det var satt noen mål man skulle nå:

1. Få mer effektive arealer.
2. Gjøre noe med byggets beskaffenhet.
3. Redusere kjøretid.
4. Legge til rette for bedre arealer for ansatte.

Kommunen var tidlig ute med å etablere en prosjektgruppe i samarbeid med PTL (Prosjekt og teknologiledelse as). Ledelsen i kommunen var bevisst på å ikke gjøre beslutningsprosessen for demokratisk.

Hovedbeslutningen ble tatt politisk. Kommunen hadde besluttet å sitte i åpne løsninger over alt. Hovedbeslutningen hadde blant annet forankring i forstudiet fra KUNNE-prosjektet og Karen Mosbeck. Gjennom teoretisk forankring ønsket kommunen å ta ut de positive sidene ved å sitte i åpne løsninger samt dempe effekten av mulige negative endringer.

Deretter ble verneombud, 22 linjeledere, hovedtillitsvalgt og 13 tillitsvalgte i 13 arbeidsgrupper involvert i prosessen. Disse gruppene jobbet med å utforme løsninger i tett samarbeid med arkitekt. De skulle også lage seg egne mål om hva de ville oppnå med flyttingen.

Kommunen begynte deretter å lete etter tilgjengelige arealer. Man måtte gå ut i markedet for å finne egnede arealer for samlokaliseringen.

Informasjonsspredning:

Et av målene med prosjektet var å sette opp begrunnelser for hvorfor man skulle velge den kontorløsningen som ble valgt. Prosjektleder var rundt på alle enheter, for å få innspill fra enhetene som skulle involveres inn i prosjektet. Videre var det månedlige møter med alle lederne og det ble etablert et eget nettsted. Kommunen kjørte kick off hvor blant annet Karen Mosbeck deltok.

Motstand mot endring:

Det var en del motstand mot endring. Det kom også kritikk på at hovedbeslutningen om å sitte i åpne løsninger ikke var særlig demokratisk styrt.

Motstanden var veldig kanalisert til enkeltmiljø og det var noen få avdelinger hvor det "boblet" en del. Men i følge informanten gikk stort sett alt greit.

Når det oppsto motstand mot endring ble de respektive lederne koblet inn. Det ble også etablert treffpunkt for diskusjon mellom lederne. Det ble leid et eget bygg(statens hus) hvor ansatte fikk prøvd ut to forskjellige løsninger med åpen kontorløsning. Dette medførte at ansatte fikk egenerfaring med å sitte i åpne løsninger.

Prosjektleder satt også selv i åpen kontorløsning. Dette ga prosjektleder en trygghet på at åpne løsninger fungerte. Prosjektleder hadde videre en støtte gjennom egenerfaringer når hun skulle fortelle om erfaringer fra åpne løsninger på godt og ondt.

Prosesser når type kontorplassløsning skulle velges:

Det ble valgt en standardpakke over alt. "Bananbord" ble valgt da kommunen ikke hadde råd til en hev og senk løsning. Tre til fire prosent av de ansatte hadde behov for hev og senk løsning. Det ble etablert docking stasjon og trådløst nettverk. Arkitekt styrte fargevalg, utforming av standard møterom, standard stillerom, samt hvor mange møterom det skulle være pr. ansatt.

Kommunen aksepterte ikke legeattest for å få sitte i cellekontor. Man var veldig bevisst på hva man ville oppnå nå når alle skulle sitte i åpne kontorløsninger. Hvis folk ikke klarte å sitte i åpne kontorløsninger søkte man å løse dette med å flytte disse personene i "stille arealer" på rådhuset eller til andre lokasjoner.

Informanten fortalte at folk måtte etablere en kultur for hvordan de skulle snakke med hverandre når de sitter i en åpen kontorløsning. Kommunen fikk god hjelp fra Morten Hatling fra KUNNE-prosjektet når det gjaldt erfaringer fra å sitte i åpne kontorløsninger.

Informasjon om milepeler, fremdriftsplaner, ferdighetsgrad og støtte ved flyttingen:

Alle ansatte ble godt informert underveis. Hver avdeling ble involvert gjennom kobling med arkitekt. Det ble satt egne flyttedatoer.

Kontorløsningen var ferdigbygd da kontoret ble tatt i bruk. Kommunen fikk skryt av denne prosessen. Spesielt it-tjenesten fungerte eksemplarisk.

Kommunen etablerte en egen kompetansegruppe som skulle gi støtte og evaluere kontorløsningen i etterkant. Det var imidlertid ingen systematikk i dette arbeidet. Det ble kjørt møter med lederne og man opprettholdt prosjektorganisasjonen en viss tid etter flyttingen. Men stort sett var det de lokale linjelederne som håndterte dette.

Målesystemer:

Det finnes ikke særlig med målesystemer. Det benyttes kostra tall som sammenlignes med andre kommuner. Kommunen måler videre på sykefravær, og det foretas egne arbeidsmiljøundersøkelser av fagstaben.

Det ble imidlertid gjennomført to brukerundersøkelser etter innflytting. Undersøkelse nummer to var bedre enn nummer en. Undersøkelsen spurte de ansatte om hva de syntes om den nye kontorløsningen. Videre ble det spurt om de ansatte ønsket å flytte tilbake til den kontorløsningen som var før ny kontorløsning ble etablert. Svar på dette var at 95 % av de ansatte ikke ville flytte tilbake til "gammel" løsning. Da det ikke er målt spesifikt på effekter av ny kontorløsning, er det vanskelig å si om det er noen effektivitetsforbedringer.

Case 2: Drøfting – Trondheim kommune

Motivet for å endre kontorløsning var flere. Kommunen skulle ned på areal pr. ansatte, de skulle få mer effektive arealer gjennom endring i organisering, kjøretid skulle reduseres og byggets beskaffenhet skulle bedres. Hovedmotivet for å endre kontorløsning må kunne sies å være kostnadsdrevet (Becker, 2004). Det fremkom ikke i intervjuet at de nye kontorløsningene var koblet opp mot kommunens overordnet strategi (Becker, 2004).

Selve hovedbeslutningen ble tatt politisk. Den politiske beslutningen var basert på en forstudie i samarbeid med Karen Mosbeck og KUNNE - prosjektet. Hovedbeslutningen definerte at alle ansatte skulle sitte i åpen kontorløsning. Kommunen ønsket ikke å kjøre beslutningsprosessen demokratisk.

Det var liten informasjonsspredning til ansatte før hovedbeslutning ble tatt. Dette er også trolig en medvirkende grunn til at det kom kritikk fra ansatte og at det var motstand mot beslutningen. Dette kan muligens knyttes opp mot frykt for det ukjente (Jackobsen, 2004). Også dette med at ansatte bør involveres i beslutningene som angår sin egen arbeidsplass kan være en grunn til at det ble generert en del motstand underveis.

Kommunen kunne unngått en del motstand mot endring hvis de i forkant av hovedbeslutningen hadde kjørt en grundig informasjonskampanje som forklarte hvilke mål kommunen hadde, samt hva en åpen kontorløsning kan gjøre for organisasjonen. Det er i en slik prosess ikke godt nok å involvere kun lederne. For å få forankring og noe mer aksept blant ansatte måtte informasjonen gått til alle berørte parter, det vil si til alle ansatte som er berørt av beslutningen.

Også for dette caset vil motstand mot endring genereres på grunn av brudd på psykologisk kontakt, tap av identitet, symbolsk orden samt krav til ny kompetanse (Jackobsen, 2004). Disse forhold er veldig viktig å være klar over i en omfattende endringsprosess som en ny kontorløsning er.

Selve utformingen av kontorløsningen ble gjort etter en standard som ble brukt over alt. En slik gjennomføring vil være en løsningsorientert gjennomføring (Arge, Poali, 2000). Det ble imidlertid etablert en prosjektgruppe som sammen med arkitekt skulle utforme selve kontorløsningen. I og med at det ble kjørt en standard overalt er det ting som tyder på at denne prosjektgruppen har hatt et begrenset mandat for å tilpasse kontorløsninger etter reelle virksomhets- og individuelle behov. Denne antagelsen forsterkes ved at man ikke aksepterte legeattest for å få sitte i cellekontor.

Proessen rundt beslutning og implementering ser heller ikke ut til å ha vært kjørt særlig demokratisk. Prosessen var også i liten grad koblet opp på reelle virksomhets- og individuelle behov.

Informasjonsspredningen ble beskrevet som god av informanten under selve utforming- og implementeringsfasen. Kontorløsningen var også ferdigbygd når ansatte skulle flytte inn.

Det finnes ikke noen målesystemer i særlig grad i kommunen. Det måles på sykefravær og man sammenligner seg med andre kommuner på kostratall nivå. Kommunen måler derfor ikke på effekter av kontorløsninger. Det som imidlertid er verd å legge merke til er at det ble kjørt to brukerundersøkelser etter innflytting. Undersøkelse nummer to var bedre enn nummer en. Dette kan indikere at ny kontorløsning har fått mer aksept blant de ansatte etter hvert. Også dette med at 95 % av de ansatte ikke ønsket å flytte tilbake til gammel løsning er en sterk indikasjon på at den nye kontorløsningen fungerer bedre enn den gamle.

4.1.3 Case 3: Frol oppvekstsenter

Generell informasjon:

Frol oppvekstsenter ble administrativt opprettet fra 1. januar 2004. Enheten bestod den gang av tidligere Frol barnehage, Hegle skole og Frol ungdomsskole. Ved nedleggelsen av Levanger barneskole ble storparten av elevene overflyttet dit.

Barnehagen har tilbud til ca 40 barn i alderen 0 – 6 år.

På barnetrinnet er det 300 elever. I tilknytning til barnetrinnet er det en spesialavdeling for barn/elever med stort behov for fysisk og psykisk tilrettelegging (TOA) og skolefritidsordningen (SFO). TOA har 5-7 barn. Ca. 70 barn benytter seg av SFO.

Skolen er mottaksskole for språklige minoriteter.

På ungdomstrinnet er det 282 elever. Totalt har vi ca. 620 barn og elever, og vel 100 ansatte tilknyttet oppvekstsenteret.

Frol oppvekstsenter er organisert med styrer for barnehagen, avdelingsledere for SFO, TOA, barnetrinn og ungdomstrinn.

Generell informasjon om valgt case:

Fra høsten 2007 ble det som er beskrevet ovenfor samlet i bygningsmassen ved Frol oppvekstsenter etter at man tok i bruk nyrenovertede bygninger. Hele bygningsmassen mellom barnetrinnet og ungdomstrinnet ble fjernet. Dette vil si at alle lokaler tilhørende den nedlagte svømmehallen og gymnastikksalen ved barnetrinnet samt leskur og lager tilhørende ungdomstrinnet ble revet. På tomte er det oppført et nybygg med samlet brutto gulvflate på 1724 m².

Ombyggingen omfatter også en gymsal på 400 m² som kan deles i to slik at to grupper kan trene samtidig. I tilknytning er det tribuner med 174 sitteplasser.

I nybygget er det hovedinngang for Frol oppvekstsenter, elevkantine/spiserom, rom for administrasjonen, skolebibliotek samt lærerarbeidsplasser. Det er blitt terskelfri adgang til både barnetrinnet og ungdomstrinnet i alle plan.

Kostnadsramme for prosjektet var 24,4 millioner.

Informant i dette intervjuet var:

Avdelingsleder for en avdeling ved oppvekstsenteret.

Funn gjort hos Frol oppvekstsenter*Motivet for å endre kontorplassløsning:*

Dette kom på grunn av endring i lovverk, reglement, behov for større plass, samt at man skulle være mer på skolen.

Gjennomførte prosesser under selve beslutningsprosessen:

Det ble ikke kjørt noen særlig prosess. Beslutningen ble tatt av rektor. De ansatte hadde liten eller ingen innvirkning på selve beslutningen. Skolen har hatt dispensasjon fra lovverket en viss tid, og tiden var inne for at noe måtte gjøres.

Rektor og tillitsvalgte definerte og kommuniserte behovet til byggeier. Det var behovet for å ha plass til alle som var styrende. Videre måtte man ha rom for isolerte samtaler og telefonsamtaler.

Informasjonsspredning:

Det ble gitt orientering fra rektor om at grunnen til at kontorløsningen skulle endres var for å minske støy, bedre arbeidsmiljøet, få mulighet til å arbeide i team, samt få ordnet en dør med adgangskontroll.

Motstand mot endring:

Det var ingen motstand av betydning mot endring.

Prosesser når type kontorplassløsning skulle velges:

Det ble benyttet en standardløsning over alt, som stort sett brukes over alt, i skoleverket.

Informasjon om milepeler, fremdriftsplaner, ferdighetsgrad samt støtte ved flyttingen:
De ansatte ble godt informert om prosessen underveis. Endringer ble tatt underveis.

Stort sett alt manglet når løsningen skulle tas i bruk. Møbler var ikke på plass (sviktet fullstendig). Det skulle startes opp i august, men både vinduer, møbler, pulter mv. manglet slik at oppstart ble ca 8 mnd. senere.

Det ble ikke gitt noen form for støtte i forbindelse med flyttingen.

Målesystemer:

Skolen har ingen målesystemer. Målesystemer er ikke aktuelt for skolen

Case 3: Drøfting - Frol oppvekstsenter

Skolen endret kontorløsning som følge av endring i lovverket, samt behov for større plass. Arealene måtte bli større som følge av at ansatte måtte være mer på skolen på grunn av regel/lovendring. Under intervjuet kom det ikke frem noen indikasjoner på at ny kontorløsning var koblet opp mot skolens overordnede strategi. Endring av kontorløsning vurderes å komme fra et forretningsdrevet motiv (Becker, 2004) da skolen skulle endre arbeidsmåte gjennom mer samhandling, samt at de ansatte skulle være mer på skolen.

Endring av kontorløsning er injisert av lovverket da skolen har hatt dispensasjon en viss tid fra de lovregler som gjelder for skoler. Selve hovedbeslutningen ble tatt av rektor etter en politisk behandling i kommunen i forkant.

I forkant av selve beslutningen ble det gitt informasjon av rektor om hvorfor skolen måtte endre kontorløsning. Underveis i byggefasen og frem til ferdigstillelse ble det gitt god informasjon om fremdrift milepeler mv.

Det var ingen motstand mot endring. Dette kan trolig forklares med at krav i lovverket var kjent og akseptert av alle ansatte. Også det at det benyttes stort sett lik kontorløsning over alt i skoleverket kan forklare at det ikke var rom for justeringer da kontorløsningen var ”spikret” allerede.

Det ble benyttet en løsningsorientert gjennomføring (Arge, Poali, 2000) overalt. Dette begrunnes med at det stort sett benyttes en standardløsning overalt i skoleverket. Jeg har ikke gått inn og sjekket standarder i skoleverket, men hvis det er slik som informanten beskriver er det all grunn til å stille spørsmål ved en slik praksis. Individuelle hensyn og kobling mot den enkeltes skolers visjon og mål vil være lite ivarettatt ved en slik fremgangsmåte.

Alt manglet da ansatte skulle flytte inn. Dette kan indikere manglende prosjektledelse samt entreprenører som ikke har gjort en god nok jobb.

Informanten beskriver at målesystemer ikke er aktuelt for skolen. Det måles derfor heller ikke på effekter av selve kontorløsningen. At ikke skolen skal ha behov for målesystemer av noen art er noe underlig. Dette er imidlertid ikke en del av denne oppgavens problemstilling og vurderes derfor ikke nærmere.

4.1.4 Case 4: Statoil(Statoilhydro)

Generell informasjon:

Statoil er et internasjonalt energiselskap med virksomhet i 40 land med mer enn 35 års erfaring fra olje- og gassproduksjon. Selskapet har hovedkontor i Norge. Det er ca 30.000 ansatte over hele verden og selskapet er børsnotert i New York og Oslo.

Statoil ble delprivatisert og børsnotert 18.juni 2001, og selskapet ble omdannet fra aksjeselskap til allmennaksjeselskap.

Den norske stat er hovedaksjonær i Statoil med en eierandel på 70,9 prosent i selskapet. Beholdningen forvaltes av Olje- og energidepartementet.

Statoilkonsernets forretnings- og funksjonsområder:

Undersøkelse og produksjon Norge er ansvarlig for selskapets letevirksomhet, feltutbygging og produksjonsvirksomhet på norsk kontinentalsokkel. Strategien er å sikre en trygg, effektiv og pålitelig drift og å utnytte ressurspotensialet på sokkelen fullt ut.

Internasjonal undersøkelse og produksjon har ansvaret for letevirksomhet, feltutbygging og produksjonsvirksomhet utenfor norsk sokkel. Forretningsområdet forventes å levere brorparten av StatoilHydro's fremtidige produksjonsvekst.

Forretningsområdet Naturgass har ansvaret for Statoil's transport, prosessering og markedsføring av gass via rørledning og flytende naturgass over hele verden, inkludert utvikling av ytterligere prosesserings-, transport- og lagringskapasitet.

Foredling og markedsføring har ansvaret for foredling og salg av konsernets produksjon av råolje og flytende naturgass (NGL), raffinerte produkter og detaljvirksomhet. Forretningsområdet markedsfører og selger også statens produksjon av olje og NGL.

Teknologi og ny energi har ansvaret for utvikling av teknologi og fornybar energi som kan bidra til internasjonal forretningsuksess.

Global Business Services (GBS) er Statoil sin leverandør av administrative tjenester innenfor IT, økonomi og finans, kommunikasjon, facility management, HR og anskaffelser. GBS har rundt 2100 ansatte i 11 land.

Facility Management (FMS) har ansvaret for tilrettelegging av kontorplasser, og for at disse skal fungere optimalt for alle som jobber i Statoil. FMS er tilstede på alle kontor- og driftssteder i Norge, samt i Skandinavia og Baltikum.

Noen av arbeidsoppgavene er:

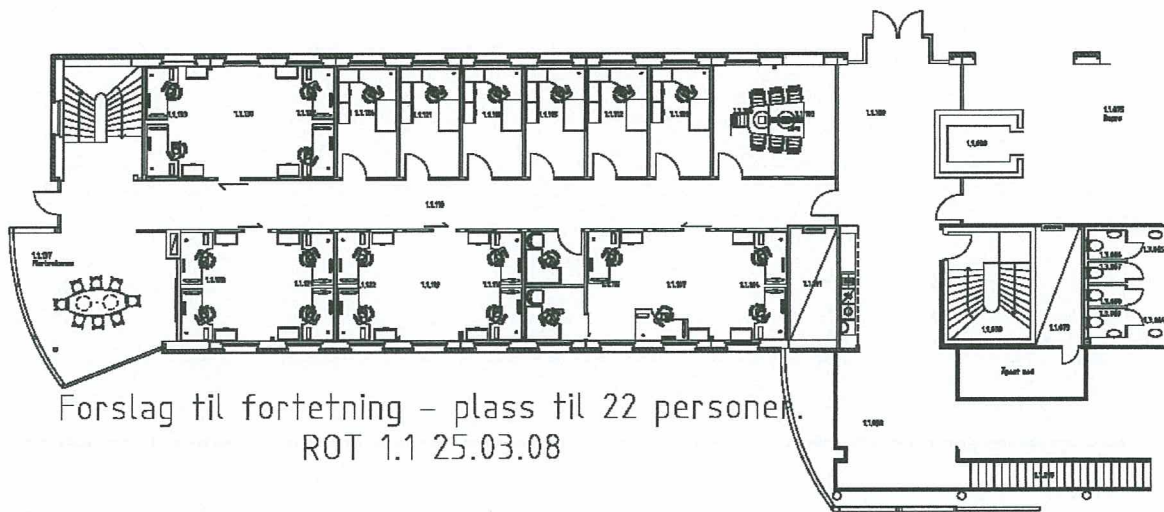
- Kontorflytting, 2 500 per år.
- Etablere nye bygg.
- Etablere nødvendig teknisk infrastruktur på bygg.
- Sentralbord.
- Resepsjon.
- Boliger, inn- og utflytting.

- Drift av 20 ulike kontor- og landanlegg.
- Drift av anleggsleirene i Hammerfest, Tjeldbergodden, Mongstad, Kollsnes, Sture og Kårstø.
- Ansvaret for 30 kantiner med 16 000 lunsjgjester per dag – 3 millioner lunsjer i året.

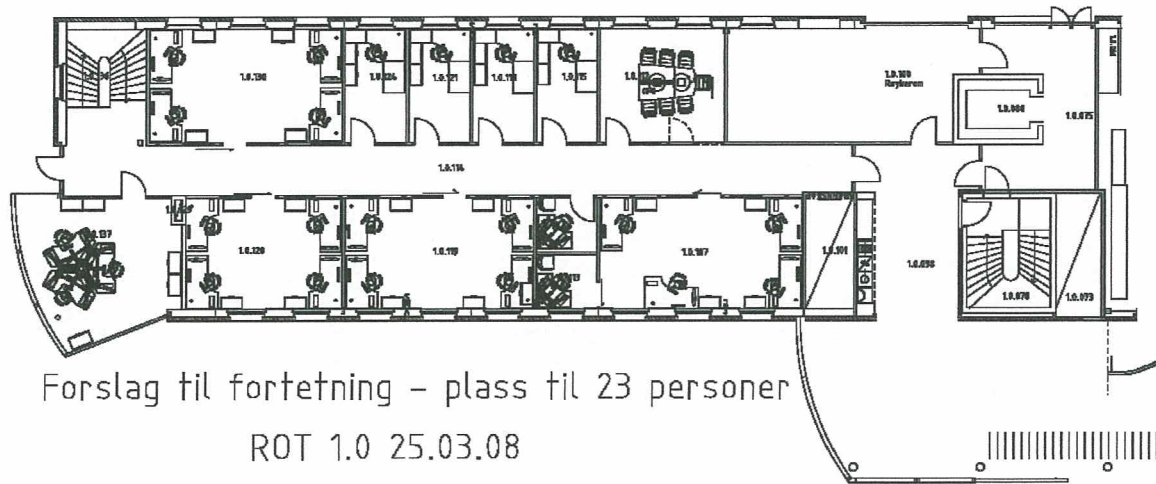
Generell informasjon om valgt case:

Prosjektet det refereres til er ombygningsprosjekt av 1.1 og 1.0 på Rotvoll Trondheim. Tallet 1.1 viser blokk 1 i etasje 1, mens 1.0 viser blokk 1 i etasje 0.

Ombygningsprosjektet omhandlet 45 nye kontorplasser, 2 videokonferanserom, 8 fokusrom samt sosiale soner.



Figur 12: Planløsning over 1.1 Statoil Rotvoll.



Figur 13: Planløsning over 1.0 Statoil Rotvoll

Informant i dette intervjuet har vært:

Informanten har vært prosjektleder for denne ombyggingen, og er ansatt hos GBS FMS, dvs. de som tilbyr kontorløsninger til brukerne i Statoil.

Funn gjort hos Statoil

Motivet for å endre kontorplassløsning:

Prosjektet ble styrt av at brukerne skal jobbe mer effektivt og bedre sammen. Tung- og lett-oljeavdelingene ble flyttet sammen og man økte arealet med to plasser. Avdelingene satt i forskjellige etasjer tidligere. Avdelingene samarbeider og behøver derfor å sitte sammen.

Gjennomførte prosesser under selve beslutningsprosessen:

Selve hovedbeslutning ble tatt av FMS sin ledelse på bakgrunn av innspill fra brukere, samt dokumenter utarbeidet av prosjektleder.

Prosjektleder påpekte følgende i første møte:

Kundene/brukerne måtte ta prosessen for hvordan de skulle sitte sammen og jobbe.

Brukeransvarlig og verneombud skulle være med i denne prosessen. Prosjektleder poengterte at dette var veldig viktig. Prosjektleder startet med en layout løsning uten inntegnede vegger og møbler. Dette kunne være et godt utgangspunkt for brukere å diskutere løsninger ut i fra.

I selve beslutningsprosessen var brukerrepresentanter, lederne for brukerne, verneombud, prosjektleder samt prosjektleders ledelse med i selve prosessen.

Det var et samspill på layoutløsning med brukerrepresentant, ledere for brukere, verneombud, prosjektleder. Prosjektleder tok den endelige avgjørelsen.

Informasjonsspredning:

Brukeransvarlig og verneombud ble inkludert i prosjektets tidlige fase. Disse fikk ansvaret for å spre informasjon ut i avdelingene. Prosjektleder vet ikke hva som ble kommunisert ut.

Motstand mot endring:

Det var noe motstand mot endring. Generelt kan dette deles inn i tre grupper:

- De yngste arbeidstakerne - ingen motstand.
- De arbeidstakerne mellom 35 og 50 år - liten motstand.
- De arbeidstakerne over 50 år - noe motstand, spesielt det å gå fra cellekontor til åpent landskap krevde litt overtalelse.

Det ble opplyst at man i prosjektet skulle foreta tilpassninger til ansatte hvis de hadde noe helsemessige plager som gjorde dette påkrevet. Prosjektet tok individuelle tilpassninger mot disse ansatte.

Prosser når type kontorplåslåning skulle velges:

Det ble gjennomfårt både en standard låsning og en tilpasset låsning. Det ble bygget en trapp mellom etasjene for bedre samhandling. Prosjektet gikk stort sett på standardlåsninger, men det er mange standardlåsninger i standarden slik at sluttlåsningen er tilnærmet tilpasset. Noen grupperom var spesialtilpasset og utenfor standard.

Informasjon om milepeler, fremdriftsplaner, ferdighetsgrad samt støtte ved flyttingen:

Brukerne ble godt informert underveis. De brukerne med forhåndsdefinert ansvar fikk ansvar for å gjøre dette. Alt var på plass i den ferdige kontorlåsningen når brukerne flyttet inn, med unntak av trappen mellom etasjene. Vaktmestrene flyttet rent fysisk. Prosjektleder vet ikke om det ble foretatt noen tiltak på det psykologiske området.

Målesystemer:

Selskapet måler med balanced scorecard på en rekke områder. Systemet hos Statoil kalles MIS og er koblet opp mot tiltak/mål på hver sektor i et system som kaller ambition to action(a2a).

Det er ikke etablert målesystemer som måler direkte på kontorlåsninger. Det ble imidlertid gjennomfårt brukerundersøkelsen (KUNNE) ca. 6 mnd. etter innflytting. Denne undersøkelsen har spørsmål knyttet til FMS sin leveranse på støy og lys mv.

Case 4 og 9: Dråfting - Statoil

Motivet for å endre kontorlåsning er todelt. Gjennom arealeffektivisering skulle antall kontorplasser økes med to plasser. Et annet motiv var at tung- og lettoljeavdelingen skulle jobbe tettere sammen da de hadde et forretningsmessig behov for å jobbe sammen. Denne casen kan knyttes til forretningsmessig motiv (Becker, 2004) da det var forretningsmessige behov for samhandling mellom avdelingene. Oppbygningen kan også knyttes mot kostnadsdrevet motiv da man ønsket å øke antall kontorplasser med to stykker. Dette kostnadsdrevete motivet (Becker, 2004) var imidlertid ikke styrende i prosessen da hovedmotivet var å knytte to avdelinger sammen.

Det er vanskelig å se at ombyggingen hadde særlig knytning opp mot strategiske vurderinger knyttet til avdelingens overordnede strategi. Det kom heller ikke frem i intervjuet at kontorløsning kunne være en støtte for å nå de strategiske mål avdelingene hadde.

Selve hovedbeslutningen ble tatt av facility management sin ledelse som er eiere av byggene. Behovet for endring av kontorløsning var foreslått av brukerne som et krav om samhandling mellom avdelingene, samt ønske om økning av kontorplasser med to stykker. Det var derfor allerede ved beslutningstidspunktet en viss forankring hos en del av brukerne da beslutningen ble tatt.

Informasjonsspredning og brukerprosesser ble ivaretatt av brukerne selv. Det ble kjørt grundige brukerprosesser hvor alle brukerne gjennom spørreundersøkelse fikk uttale seg. Videre var det samtaler mellom ledere og hver ansatt med spørsmål om hvem som ønsket og hadde behov for å sitte sammen. Slik brukerinvolveringen var i Statoil kan den karakteriseres som en meget aktiv brukermedvirkning (Arge, Poali, 2000). På bakgrunn av brukerprosessene og løsningene som ble utformet kan man definere denne prosessen som en prosessorientert gjennomføring (Arge, Poali, 2000) med ivaretagelse av masse individuelle behov og hensyn. Gjennomføringen har et grensesnitt mot løsningsorientert gjennomføring (Arge, Poali, 2000) da flere standarder ble benyttet for å utforme kontorløsningen. Det brukerne sier er at hvis denne prosessen skulle vært kjørt på nytt ville, de ikke endret på noe.

Det denne casen imidlertid ikke sier noe om, er om kontorløsningen ble bedre for Statoil kommersielt sett. Prosjektet ble imidlertid levert på riktig tid og innefor godkjent budsjett.

Det som kanskje kan sies mangler i denne casen, er klare mål for hva en kontorløsning kan gjøre for Statoil kommersielt og for brukerne. Videre burde prosjektleder kanskje inntatt en mer aktiv rolle som fagmann på kontorløsning. Becker (2004) sier at det å forstå kundens behov ikke er å gi kunden alt han vil ha. Prosjektleder kunne kanskje i større grad kommet med innspill om hva kontorløsningen kunne gjøre for avdelingene og hjulpet brukerne til å tenke på kontorløsning som noe mer enn en plass å sitte og jobbe.

Motstanden mot endring var relativt stor i starten. Gjennom grundige brukerprosesser med forankring til de fleste brukere, samt prøvesitting i åpen kontorløsning i seks måneder, forsvant motstanden mot endring stort sett helt. Ansatte følte trygghet og motivasjon (Hennestad og Revang og Strønen, 2006) til å flytte inn i ny kontorløsning. Kontorløsningen var ikke blitt bestemt over hodet på brukerne og de hadde fått prøvesitte i en tilsvarende kontorløsning i seks måneder.

Det meste var på plass med unntak av trappen mellom etasjene da løsningen skulle tas i bruk.

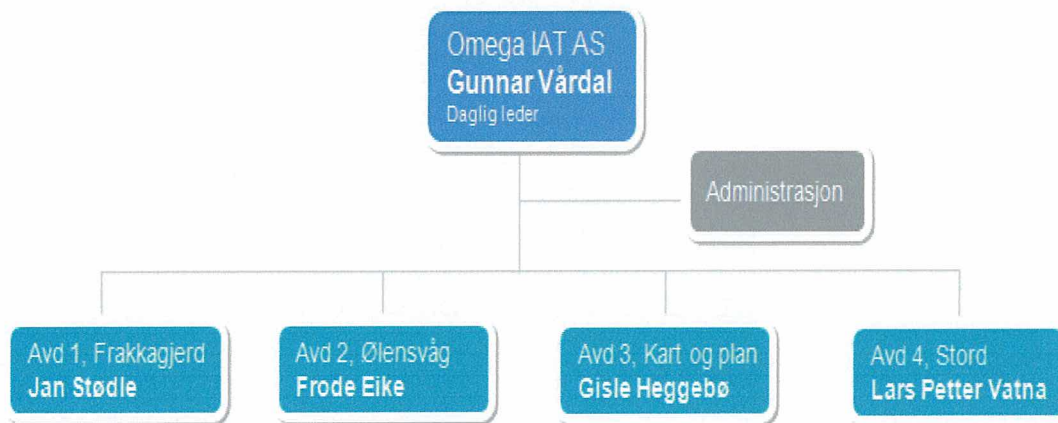
Statoil måler med balanced scorecard på en rekke områder. Systemet hos Statoil kalles MIS og er koblet opp mot tiltak/mål på hver sektor i et system som kalles ambition to action (a2a).

MIS måler imidlertid ikke på effekter som er knyttet opp mot kontorløsning.

4.1.5 Case 5: Omega IAT as

Generell informasjon om Omega IAT as

Firmaet er et rådgivningsfirma som er organisert og lokalisert på følgende plasser:



Figur 14: Organisering og lokalisering av Omega IAT as

Firmaet har tre virksomhetsområder herunder:

Rådgivende ingeniør byggeteknikk:

Firmaet tilbyr tjenester innen følgende områder:

- Konstruksjon
- Prosjekt- og byggeledelse
- Brannteknikk
- Eiendomsrådgivning
- Industrimåling

Kart og Plan:

Teknisk plan:

Fra godkjent plan kan firmaet ta prosjekt og utbyggingstiltak videre med utarbeidelse av tekniske planer og anbuds materiell basert på Norsk Standard, Vegvesenstandard eller enkel beskrivelse. Firmaet tilbyr å ta prosjektet gjennom nødvendige offentlige godkjenning og tilbyr byggherrestøtte og byggeledelse under utbyggingsfasen.

Kart og oppmåling:

Omega IAT utfører og leverer tjenester innefor kart og oppmåling, fra nykonstruksjon av kart til ajourføring. De tilbyr GPS-målestasjoner og annet utstyr for de fleste oppdrag. Omega IAT kan også tilby avtaler der selskapet står for drift og vedlikehold av kartbaser.

- Innmåling / dokumentasjon
- Husplassering og beliggenhetskontroll
- Anleggstikking
- Industrimåling

- Terrengprofiler
- Masseberegning
- Grunnlagsmåling
- Sjømåling med GPS og ekkolodd
- Utførelse av kommunale kart- og delingsforretninger
- Drift og vedlikehold av kartbaser

Arkitekttjenester:

Firmaet tilbyr arkitekttjenester i Nord-Rogaland, Sunnhordland og Hardanger. Arkitektene har som mål å skape kreative, fleksible og økonomiske løsninger ved å sette fokus på kundenes behov. De tilbyr arkitekttjenester innen følgende områder:

- Hytter
- Boliger
- Næringsbygg
- Prosjekt

Generell informasjon om valgt case:

Prosjektet det refereres til er en ren ombygging av et eksisterende kontor. Ombyggingen var nødvendig da organisasjonen hadde blitt større samt at man satt i et uhensiktsmessig bygg knyttet til de arbeidsoperasjoner som skulle utføres. Totalt sitter det 7-9 personer i avdelingen hos Omega IAT i Frakkagjerd.



Figur 15: Bilde av Omega IAT sitt kontorbygg.

Informant i dette intervjuet:

Informanten er en arkitekt og ingeniør ansatt hos Omega IAT.

Funn gjort hos Omega Iat as

Motivet for å endre kontorplassløsning:

Motivet for endring hadde ingen ting med penger å gjøre. Det presset seg frem et behov for å gjøre noe. Ansatte satt trangt i delte kontorer selv om noen hadde vidt forskjellige arbeidsoppgaver. Noen medarbeidere måtte være kreativ, mens andre hadde kundekontakt. Disse medarbeiderne kunne sitte på samme plass.

Gjennomførte prosesser under selve beslutningsprosessen:

På grunn av uhensiktsmessige kontorplasser utarbeidet de ansatte planer og fremførte et plenumsforslag i et avdelingsmøte om at nå måtte noe gjøres. Det ble videre ordnet et budsjett og man fikk klarsignal fra ledelsen om å gå i gang. Flere løsninger var inne til vurdering i beslutningsfasen.

Alle de ansatte var involvert i beslutningsprosessen. Kontoret har en flat struktur. Alle fikk være med på å bestemme. De ansatte gikk til leder for å få godkjenning på den økonomiske biten av ombyggingen.

Informasjonsspredning:

Da ombyggingen var injisert nedenfra med 100 % brukerinnvirkning visste alle hvorfor kontorløsningen nå skulle endres. Det var ingen behov for begrunnelse eller informasjon.

Motstand mot endring:

Sjefen på kontoret genererte litt motstand. Han hadde hatt best kontor tidligere, og nå skulle alle i enheten sitte likt. Alle de andre ansatte betraktet dette som en forbedring av kontorløsningen. Kontoret ble endret fra åpne landskap til cellekontor. Det var imidlertid noen innvendinger mot at den nye kontorløsningen ville være en demper for det sosiale. Videre var landmålingsavdelingen engstelig for å flytte inn i korridoren.

Ettersom det var litt motstand fra landmålingsavdelingen, fikk de lov til å sitte som de gjorde før, med unntak av at de fikk nye kontorpulter. Videre var det et prinsipp at alle ansatte fikk komme med sine argumenter, og det beste argumentet vant.

Prosesser når type kontorløsning skulle velges:

Informanten vil påstå at det ble brukt tilpassede løsninger for den enkeltes arbeidsoppgaver. Videre liker noen å sitte sammen og jobbe med andre, mens andre ønsker å jobbe alene.

Informanten kjenner en dame (Barbara Prashnig) fra New Zealand som har studert arbeidsstiler og læringsteori. Ber meg gå inn på hennes hjemmeside:
www.creativelearningcentre.com

Informanten mener dette er viktig, da arbeidsstilene kan "fortelle" at folk har forskjellige arbeidsstiler. Dette bør derfor innvirke når type kontorløsning velges.

Informasjon om milepeler, fremdriftsplaner, ferdighetsgrad samt støtte ved flyttingen:

Alle de ansatte ble løpende og godt informert underveis. Når kontorløsningen skulle tas i bruk var strøm og datamaskiner og infrastrukturen fungerte. En del møbler manglet. Det var videre litt dårlig isolering i himlingen. Det ble ikke gitt noen støtte i forbindelse med flyttingen da dette ikke var nødvendig.

Målesystemer:

Omega IAT måler ikke på effektivitet på noe som helst vis. Informanten skulle imidlertid ønske at dette hadde blitt gjort.

Case: 5: Drøfting - Omega IAT as

Informanten ga klar beskjed om at ombyggingen ikke hadde noe med penger å gjøre. Kostnadsdrevet motiv utelukkes derfor. Grunnen til ombyggingen var at de ansatte satt trangt samtidig som kontorplassen ikke var tilpasset de ansattes arbeidsoppgaver. Noen skulle jobbe med kreative oppgaver mens andre hadde løpende kundekontakt. Disse personene satt sammen, og noe som var lite hensiktsmessig.

Motivet vil i dette caset være forretningsdrevet (Becker, 2004), da man skulle tilpasse kontorplassene etter ansattes arbeidsoppgaver. I intervjuet kom det ikke frem forhold som skulle tilsi at ombyggingen var knyttet til virksomhetens overordnede strategi. Leder tok beslutning om ombygging etter innspill og planer fra de ansatte.

Da ombyggingen var injisert fra ansatte med 100 % brukermedvirkning, var det ingen behov for informasjon og begrunnelser.

Det var litt motstand mot endring. Motstanden kom fra sjefen. Sjefen hadde hatt best kontor tidligere og motstanden kan muligens forklares med at symbolsk orden endres, samt tap av identitet (Jackobsen, 2004). Landmålingsavdelingen genererte også litt motstand. For å løse landmålingsavdelingens motstand fikk avdelingen sitte slik de ønsket.

Selve gjennomføringen ble foretatt etter en prosessorientert tilnærming (Arge, Poali, 2000). Kontorløsningen ble tilpasset både etter arbeidsoppgaver og etter individuelle behov. Løsningen besto til slutt av cellekontorer. Forskning fra USA og Norge har vist at de virksomheter som velger prosessorientert gjennomføring knyttet opp mot forretningsdrevet motiv oppnår de beste kontorløsningene (Blakstad, Hatling, 2008). Ut fra tidligere forskning skulle derfor kontorløsningen til Omega IAT gi en god kontorløsning både for virksomheten og den enkelte ansatt.

Alle ansatte ble godt informert om milepeler, fremdriftsplaner og ferdighetsgrad. Stort sett alt var ferdig da avdelingen flyttet inn, med unntak av en del isolering samt manglende møbler.

Omega IAT måler ikke på effektivitet på noe som helst vis. Dette gjelder følgelig heller ikke for kontorløsning.

4.1.6 Case 6: Statsbygg

Generell informasjon om Statsbygg

Statsbygg er statens sentrale rådgiver i bygge- og eiendomssaker, byggherre, eiendomsforvalter og eiendomsutvikler. Statsbygg har som mål å være statens førstevalg.

Statsbygg er en statlig forvaltningsbedrift. Statsbyggs oppgave er å tilby gode og funksjonelle lokaler til statlige virksomheter, og å realisere vedtatte samfunnspolitiske mål i forhold til arkitektur, statlige planinteresser, kulturminnevern og miljø.

Statsbygg skal gi råd ved kjøp og leie av lokaler, være byggherre på vegne av staten og sørge for god forvaltning av eiendommene som er knyttet til den statlige husleieordningen. Statsbygg skal også sikre statlige interesser i større eiendomsutviklingsprosjekter.

Statsbygg organiserer, planlegger og gjennomfører om lag 140 prosjekter til enhver tid, hvorav 10-20 blir ferdigstilt hvert år.

Statsbygg har ca. 770 medarbeidere. Hovedkontor er i Oslo og regionkontor i Oslo, Porsgrunn, Bergen, Trondheim og Tromsø.

Informasjon om valgt case:

Prosjektet det refereres til her er fra Region Øst. Regionkontoret skal samlokaliseres med hovedkontoret på jernbanetorget i Oslo. Er 45 stykker som flytter i desember 2009. Alle spørsmål i denne undersøkelsen kan derfor ikke besvares da flyttingen på tidspunktet for undersøkelsen/intervjuet ennå ikke har funnet sted.

Informanten i dette intervjuet:

Informanten er regiondirektør for Region Øst.

Funn gjort hos Statsbygg

Motivet for å endre kontorplassløsning:

Hovedmotivet er samlokalisering. Ved samlokalisering vil man få enklere kommunikasjon. I dag sitter man med en del funksjoner på regionkontorene som skal overføres til hovedkontoret. Samlokaliseringen vil ikke gi noen kostnadsreduksjoner umiddelbart, men vil på sikt gi gevinst. Det er også mangel på plass til ansatte. Hovedbeslutningen ble tatt av hovedkontoret.

Gjennomførte prosesser under selve beslutningsprosessen:

Hovedkontoret kjørte prosessen med rådgivere og arkitekter. Det var innleid et firma for å kartlegge arbeidsprosessene. Det er ca. 350 ansatte på hovedkontoret. Også hovedkontoret må endre funksjoner. Det er en lang "kabal" å få på plass. Beslutningen er ikke håndtert av regionkontoret, men de er blitt spurt og intervjuet.

Videre var HR- siden og ansattes representanter involvert i beslutningsprosessen. Statsbygg har kultur for brukermedvirkning. Administrerende direktør tok hovedbeslutningen til slutt.

Informasjonsspredning:

Det var ikke stort behov for informasjonsspredning ettersom ny kontorløsning "lå i kortene". Det var for liten plass og man skulle samlokalisere.

Motstand mot endring:

I forhold til det å flytte var det liten motstand, men det var stor skepsis mot å flytte fra cellekontor til åpent kontorlandskap.

Motstand mot endring ble håndtert ved at de ansatte fikk vite at det var ti kontorplasser i hvert landskap. Det ble kjørt en intern prosess for å kartlegge hvem som hadde mest glede/nytte av å sitte sammen. Til syvende og sist var det regiondirektøren som tok beslutningen. Regiondirektøren bestemte hvem som skulle sitte sammen, og i følge informanten gikk alt veldig greit.

Prosser når type kontorplassløsning skulle velges:

Det ble etablert arbeidsgrupper. Disse gruppene hadde en påvirkning på hvor man skulle sitte i bygget, selve arbeidsplassutformingen og rammer rundt dette.

De som fremdeles skulle sitte på cellekontor fikk en standard løsning. I landskapene var det en tilpasset løsning da de som skulle sitte sammen hadde glede/nytte av dette.

Informasjon om milepeler, fremdriftsplaner, ferdighetsgrad samt støtte ved flyttingen:

Det har vært folk i arbeidsgruppene som har informert forløpende om status. I skrivende stund har flyttingen ennå ikke funnet sted. Det er derfor umulig å si om alt er på plass i den nye kontorløsningen.

Det er videre laget et kursopplegg for de som skal inn i ny kontorløsning. Dette kursopplegget er laget for å angi kjøreregler man må ha i åpne kontorløsninger.

Målesystemer:

Statsbygg har årlige medarbeidertilfredsmålinger, måling av korttidsfravær, årlige kundertilfredsmålinger og intern benchmarking. Imidlertid må det sies at Statsbygg sliter litt på dette området.

Det er ikke lagt opp spesielle målesystemer som kan måle effekt vedrørende endring av kontorplasser, men det er tro på at det vil være effektivitetsforbedringer av samarbeidsløsningen ved samlokaliseringprosjektet etter noe tid.

Case 6: Drøfting - Statsbygg

Statsbygg har som motiv å samlokalisere regionkontoret til hovedkontoret. Formålet er å få enklere informasjonsspredning og samhandling mellom ansatte, samt å få effekt gjennom kostnadsreduksjoner over tid. Det mest fremtredende motivet for å endre kontorløsning er et kostnadsdrevet motiv (Becker, 2004). Det at det skulle bli kostnadsreduksjoner over tid taler for at man var på "jakt" på kostnadsreduksjoner.

Gjennom intervjuet kom det frem liten knytning mellom Statsbyggs overordnede strategi og ny kontorløsning.

Selve beslutningsprosessen med hovedbeslutning ble håndtert av hovedkontoret ved administrerende direktør. Regionkontoret ble imidlertid spurt og intervjuet underveis i prosessen. Det var ikke behov for informasjonsspredning i forkant av beslutningen da det var for liten plass på regionkontoret. At noe måtte skje ”lå derfor i kortene”.

I forhold til å flytte til nytt sted var det ingen motstand. Det var imidlertid stor motstand mot å flytte fra cellekontor til åpen kontorløsning. Det ble kjørt en intern prosess for å kartlegge hvem som har mest glede/nytte av å sitte sammen. Det er grunn til å anta at frykten kunne blitt mindre hvis individene hadde blitt fortalt hvilke mål som var satt for endring av ny kontorløsning. Også det å ha kommunisert hva endring av kontorløsning betyr for enkeltindividet og virksomheten som helhet, hadde trolig redusert frykten noe, jf. frykt for det ukjente (Jackobsen, 2004). Mennesker er ofte slik at vi ønsker stabilitet uten endringer. Hvis endringene kommer uten at individene skjønner grunnen til endringen, kan motstanden mot endringen bli enda større. Mulige ”verktøy” som kan benyttes for å styre endringer, er aktiv brukermedvirkning (Arge, Poali, 2000) samt en prosessorientert gjennomføring (Arge, Poali, 2000).

Håndteringen av motstand ble gjennomført med at de ansatte fikk vite at det var ti kontorplasser i hvert landskap, og regiondirektøren informerte de ansatte om hvem som skulle sitte sammen.

Det ble etablert arbeidsgrupper. Disse gruppene hadde en påvirkning på hvordan ansatte skulle sitte i bygget, selve arbeidsplassutformingen og rammer rundt dette. De som fremdeles som skulle sitte på cellekontor fikk en standard løsning. I landskapene var det en tilpasset løsning da de som skulle sitte sammen hadde glede/nytte av dette. Jeg er i tvil om dette kan defineres som en løsningsorientert eller prosessorientert gjennomføring (Arge, Poali, 2000). I og med at det ikke fremkom i intervjuet at det hadde vært analyser av virksomheten og arbeidsmønstre, vurderer jeg dette til å være en løsningsorientert gjennomføring (Arge, Poali, 2000).

Det er arbeidsgrupper som informerer løpende om status. I skrivende stund har ikke Statsbygg flyttet inn i ny kontorløsning.

Det er ikke lagt opp spesielle målesystemer som kan måler effekter av kontorplasser, men man tror at man på sikt vil få effekt av samarbeidsløsningen ved samlokaliseringprosjektet.

4.1.7 Case 7: Basale

Generell informasjon om Basale

Basale er en av landets største frittstående eiendomsforvaltere.

Basale har siden 1990 jobbet for å utvikle tverrfaglig kompetanse innen forvaltning av eiendom. Basale er i dag 100 % eid av OBOS. I dag forvalter Basale en portefølje på ca. 1 800 000 kvm, som har en anslått verdi på 30 milliarder kroner. Basale har ca. 120 ansatte og har hovedkontor i Trondheim, med avdelingskontorer i Oslo, Stavanger, Bergen og Stockholm.

Basale kan bistå i hele prosessen innen eiendomsforvaltningen, fra kjøp til avhendig av eiendom. Dette inkluderer kjøp og tilrettelegging av eiendom, verdiforvaltning, eiendomsforvaltning, bygningsdrift, leietaker og beboerservice, samt utvikling av prosjekt.

Informasjon om valgt case:

Opplysninger i dette intervjuet er knyttet til etablering av nye lokaler til Basale i Trondheim. Prosessen er ikke ferdigstilt ennå slik at man ikke vil ha svar på alle de spørsmål som intervjuet stiller. Det er ca. 65 personer som skal flytte i nye lokaler. Dette vil trolig skje første halvår i 2010. Lokalene er ikke valgt ennå.

Informanten i dette intervjuet:

Informanten har vært viseadministrerende direktør.

Funn gjort hos Basale

Motivet for å endre kontorplassløsning:

Gjennom en viss tid har Basale utvidet eksisterende kontorarealer flere ganger. De har nå uhensiktsmessige lokaler som verken er tilpasset Basale's størrelse eller arbeidsmåter. Videre er det for dårlig inneklima. Kostnader har ikke vært noe fokusområde.

Gjennomførte prosesser under selve beslutningsprosessen:

Beslutningen er tatt av ledergruppen i Trondheim. Alle avdelingslederne var delaktig i denne prosessen. Prosessen har kommet så langt at alle 65 medarbeidere har fått beskjed om at de skal flytte første halvår 2010. Avdelingsledere melder fortløpende ulike behov, samt hvordan de ønsker å sitte. Ledergruppen tar beslutningen uten involvering av de øvrige ansatte.

Informasjonsspredning:

Det har vært veldig liten informasjon til de ansatte. De ansatte vet bare at det er noe som er på gang, men alle er klar over at det må gjøres tiltak.

Motstand mot endring:

Direktøren har en magesfølelse på at alle er positivt innstilt. Føler at beliggenhet vil være tema for diskusjon. Basale vet ennå ikke om det vil komme motstand. Det vil bli utsendt en spørreundersøkelse om hva de ansatte vektlegger.

Prosesser når type kontorplassløsning skulle velges:

Det vil bli bygget en tilpasset løsning, og en overordnet kravspesifikasjon vil ligge i toppen. Videre vil man bearbeide løsningene slik at avdelingene best mulig kan samhandle, og sitte sammen. Informanten er usikker på om de byggene som er til vurdering som mulige fremtidige bygg er fleksible nok. Det vil bli kjørt et pilotprosjekt med åpne løsninger for å se om dette fungerer, og erfaringene derfra vil brukes til utforming av ny kontorløsning.

Informasjon om milepeler, fremdriftsplaner, ferdighetsgrad samt støtte ved flyttingen:

Basale er i ferd med å sende ut en spørreundersøkelse til alle ansatte.

Målesystemer:

Det finnes et timeregistreringssystem. Alle ansatte må registrere timer. Videre har de et ganske avansert system for måling av prosjekter. Bedriften har stort fokus på å jobbe effektivt. Det er små marginer innen bedriftens kjerneområde.

Case 7: Drøfting - Basale

Basale har fokus på å finne egnede arealer som er store nok for virksomheten, og som er tilpasset arbeidsmåtene. Det fremkom i intervjuet at kostnader ikke var noe fokusområde. Ting tyder derfor på at det er et forretningsdrevet motiv (Becker, 2004) som er styrende for å endre kontorløsning. Hvorvidt Basale også knytter virksomhetens overordnede strategi opp mot ny kontorløsning er uklart da dette ikke kom frem av intervjuet.

Basale har i skrivende stund ikke funnet nytt egnet lokale for sin virksomhet. De ansatte har fått veldig lite informasjon om at man vurderer å flytte til nytt bygg. Hvis beslutningen om å flytte til nytt bygg blir tatt uten at de ansatte, er informert er det grunn til å tro at det vil komme en del motstand mot endring. Basale har selv en tro på at alle ansatte er positivt innstilt. Når endringer blir planlagt ser man ofte en tendens til å glemme de følelsemessige aspektene. Dette fører til at de ansatte ikke får et eierforhold til endringstiltakene, og således kan det svikte i gjennomføringsfasen (Jackobsen, 2004). Mulige "verktøy" man kan benytte seg av er informasjonsspredning, klargjøring av mål samt fortelle hvorfor man skal flytte og hva en ny kontorløsning kan gjøre for virksomheten og enkeltindividet.

Basale ønsker å kjøre et pilotprosjekt før ny kontorløsning etableres. Becker (2004) skriver at det er viktig å etablere et pilotprosjekt. Uansett hvor mye tid og krefter man bruker på å undersøke virksomhetskulturer og arealanalyser, kommer man til et punkt hvor det går opp for en at man ikke med sikkerhet kan vite hvordan nye kontorløsninger vil virke i praksis.

Det vil foreligge en overordnet kravspesifikasjon. Videre vil man bearbeide løsningene slik at avdelingene kan sitte best mulig i forhold til hverandre. Ut fra disse forhold vil jeg definere dette som en løsningsorientert gjennomføring (Arge, Poali, 2000). Det fremkom ikke i intervjuet at Basale skulle kjøre studier av arbeidsmønstre.

Forankring og informasjonsspredning vil bli gjort ved at man sender ut en spørreundersøkelse til de ansatte.

Basale har stort fokus på å jobbe effektivt. Alle ansatte må registrere timer og man har ett effektivt prosjektstyringssystem. Basale måler imidlertid ikke spesifikt på kontorløsning.

4.1.8 Case 8: Arbeidstilsynet

Generell informasjon om arbeidstilsynet

Arbeidstilsynet er en statlig etat, underlagt Arbeids- og inkluderingsdepartementet. Etatens oppgave er å føre tilsyn med at virksomhetene følger arbeidsmiljølovens krav. Arbeidstilsynet er organisert med et direktorat og sju regioner med underliggende tilsynskontor spredd over hele landet.

Direktoratet er etatens overordnede organ med ansvar for strategi, planer og kommunikasjon. Direktoratet er ankeinstans for vedtak som fattes i regionene. Regionkontorene har ansvar for tilsyn i virksomheter innenfor regionen, og gir veiledning og informasjon i sitt geografiske område og for sine nasjonale fagområder. Hver region ledes av en regiondirektør.

Informasjon om valgt case:

Prosjektet omfatter ombygging av Statens hus i Prinsens gate 1 i Trondheim. Dette har sitt utspring i at arbeidstilsynet flyttet fra Oslo og etablerte seg i Trondheim. Ansatte hadde flyttet inn og var plassert i en planløsning (åpen løsning) de var missfornøyd med og som måtte gjøres om. Et arkitektkontor kom inn for å kjøre prosessen, samt finne gode fysiske løsninger. Det er Entra eiendom som eier bygget. Bygget har et samlet areal på ca. 22 600 m² og er på seks etasjer.



Figur 16: Bilde av Prinsens gate 1 i Trondheim

I bygget er det flere leietakere herunder, Cabaret selskapsmat, Midtbyen sosialtjeneste, NAV, Statsskog, Trøndelag statsadvokatembeter, Statens kartverk med flere.

Informant i dette intervjuet:

For dette intervjuet er det to informanter. Grunnen til dette var at informant 1 visste mest om spørsmål 1-5 mens informant 2 visste mest om spørsmål 6-16.

Informant 1 var arkitekt for prosjektet når planløsning skulle utformes med kjøring av prosesser mot ansatte og ledelse.

Informant 2 var utpekt som brukernes representant i prosjektet.

Funn gjort hos Arbeidstilsynet*Motivet for å endre kontorplassløsning:*

Målet var å jobbe bedre og mer effektivt. Ansatte satt allerede i åpen kontorløsning. De var imidlertid missfornøyd med løsningen og ønsket ombygging.

Gjennomførte prosesser under selve beslutningsprosessen:

Ledergruppen la rammene, dvs. åpen kontorløsning. Brukerne fikk komme med innspill innenfor rammen. Ettersom løsningene ble mer detaljerte, jo mer fikk brukerne innflytelse på beslutningen og løsning.

Følgende prosesser ble kjørt mot brukerne:

1. Ledelsen definerte rammene, de skulle sitte i åpen kontorløsning.
2. Det ble laget en prinsippskisse som viste hovedprinsipp om hvordan ting burde henge sammen knyttet opp mot logistikk og støy.
3. Løsningen ble presentert på et allmøte.
4. Løsningen ble korrigert og på nytt tatt opp på allmøte.
5. Det ble hengt opp store tegninger i avdelingene.
6. Ansatte satte opp lapper på hvor de ønsket å sitte.
7. Ansattes ønsker ble deretter tegnet inn på tegningene.
8. Deretter tok en interiørarkitekt over.
9. Minimale endringer etter at de ansattes lapper var hengt opp.
10. Stort positivt engasjement fra ansatte under denne prosessen.

Informasjonsspredning:

De ansatte ga selv gjennom brukerundersøkelser beskjed om at de ønsket endringer. De ønsket endringer på grunn av støy og trafikk i bygget. Derfor var det ikke nødvendig med særlig informasjonsspredning.

Motstand mot endring:

Det var delvis motstand mot endring. Dette kom frem da informasjon ble samlet. En del hadde foretrukket å sitte i egne kontorer. Det var stort sprik blant de ansatte. Man opplevde at ledelsen strekte seg langt. Dette medførte at prosessen tok litt lengre tid.

Motstanden ble håndtert ved at direktøren var veldig tydelig på at det skulle være en åpen kontorløsning. Det var imidlertid ikke satt krav om hvordan folk skulle sitte sammen. Behov for kunnskapsdeling og flyt i informasjon skulle være styrende. Motstanden ble videre løst ved at de som hadde motforestillinger med å sitte i åpen kontorløsning ble flyttet lengst inne i bygget der det var mest mulig stille. Alle som var rekruttert inn var nye medarbeidere som på forhånd visste at de skulle sitte i åpen kontorløsning. Det ble kommunisert mye om hvorfor man skulle sitte i åpen kontorløsning, noe som hjalp for å stilne motstanden.

Prosesser når type kontorplassløsning skal velges:

Man skulle sitte i fem avdelinger, og gikk for en tilpasset løsning mot hver enkelt avdeling. Når det ble valgt kontorløsninger, ble hver avdeling vurdert som helhet. Det ble ikke tenkt mye på hver enkelt medarbeider, men man tilpasset løsningen på avdelingsnivå. Enkelt personer fikk lov til å uttale seg, blant annet de med nedsatt hørsel. Spesielle løsninger ble tilpasset de med spesielle behov. Videre hadde man standarder for hvor mye lyd som skulle slippe inn i hvert rom

Informasjon om milepeler, fremdriftsplaner, ferdighetsgrad samt støtte ved flyttingen:

Det ble informert underveis gjennom hyppige informasjonsmøter ca. 1 gang pr. måned. Det var også møter under selve planleggingen. Informasjon ble også lagt inn på intranett. Når bygging pågikk kom det informasjon ved hver milepel både på intranett, i avdelingene og i skriv.

Det var en egen person ansatt under selve byggeperioden med kontakt med brukere og huseier. Dette ble gjort på grunn av stort informasjonsbehov under selve byggingen. Ansatte satt i bygget mens det ble bygget om. Bygget ble ferdigstilt fortløpende.

Den fysiske flyttingen foregikk ved dugnad. Ansatte flyttet selv. For den psykiske delen ble verneombudsrollen og bedriftshelsetjenesten benyttet når ansatte hadde behov for å snakke med noen. Videre ble det gjennomført vernerunder med fokus på riktig lys og ergonomi.

Målesystemer:

Arbeidstilsynet uttrykker at det kun delvis eksisterer målesystemer. Det er medarbeiderundersøkelser hvert andre år og sykefraværstatistikker. Man har videre generell virksomhetsplanlegging på organisasjonsnivå, men ikke på individnivå.

De ansatte har snakket om at den nye kontorløsningen kan være en medvirkende årsak til at det nå brukes lengre tid på en oppgave. Det kan være utfordrende å løse en oppgave innenfor en fastsatt tidsfrist. Ved konsentrasjonsarbeid og arbeider med tidsfrister, booker man rom i etasjen under i Outlook. Men økt samarbeid gir trolig bedre kvalitative løsninger. Det som er sagt av de nyansatte, er at det er lett å bli kjent med nye medarbeidere.

Informanten konkluderer med at ved åpne løsninger vinner man noe, men taper noe annet. Det er viktig å være klar over hvorfor man sitter i åpen kontorløsning. Økonomi må ikke være styrende.

Case 8: Drøftelser Arbeidstilsynet

Ansatte hos Arbeidstilsynet satt i en kontorløsning de var missfornøyd med. De ansatte ønsket ombygging for å få en kontorløsning som ville fungere bedre. Ledelsen var veldig klar på at de ønsket en åpen kontorløsning som ramme, mens de ansatte fikk være med på å forme selve kontorløsningen innenfor rammen. Motivet for ombyggingen er forretningsdrevet (Becker, 2004). Også det at ledelsen definerte rammene for ny kontorløsning kan indikere at det har vært en viss knytning mellom Arbeidstilsynets overordede strategi og valg av kontorløsning.

Ledergruppen tok beslutning om å endre kontorløsning etter innspill fra ansatte. De ansatte satt allerede i åpen kontorløsning som ikke fungerte mht. støy og uro i bygget. De ansatte ønsket en ombygging for å ta bort støy og uro.

Det var ikke behov for informasjonsspredning i forkant av beslutningen om å endre kontorløsning ettersom krav om endring hadde kommet fra de ansatte selv.

Delvis var det motstand. Dette kom frem da man samlet informasjon. En del hadde foretrukket å sitte i egne kontorer. Det var stort sprik blant de ansatte.

Motstanden ble håndtert ved at direktøren var veldig tydelig på at det skulle være en åpen kontorløsning. Behov for kunnskapsdeling og flyt i informasjon skulle være styrende.

Dette er i tråd med Becker (2004) sine anbefalinger om at virksomheten må sette klare mål for de nye kontorlassene.

Motstanden ble videre løst ved at de som hadde motforestillinger med å sitte i åpen kontorløsning ble flyttet lengst inne i bygget der det var mest mulig stille. Ved å flytte arbeidstakere lengst inne i bygget tar Arbeidstilsynet individuelle hensyn som medfører at de ansatte får mer aksept for beslutningene.

Følgende prosesser ble kjørt mot brukerne:

1. Ledelsen definerte rammene, de skulle sitte i åpen kontorløsning.
2. Det ble laget en prinsippskisse som viste hovedprinsipp om hvordan ting burde henge sammen knyttet opp mot logistikk og støy.
3. Løsningen ble presentert på et allmøte.
4. Løsningen ble korrigert og på nytt tatt opp på allmøte.
5. Det ble hengt opp store tegninger i avdelingene.
6. Ansatte satte opp lapper på hvor de ønsket å sitte.
7. Ansattes ønsker ble deretter tegnet inn på tegningene.
8. Deretter tok en interiørarkitekt over.
9. Minimale endringer etter at de ansattes lapper var hengt opp.
10. Stort positivt engasjement fra ansatte under denne prosessen.

Det er mye godt arbeid som er blitt gjort her. Modellen sikrer aktiv brukerinvolvering (Arge, Poali, 2000), klargjøring av mål (Becker, 2004), samt god informasjonsspredning.

Det som imidlertid er grunn til å stille spørsmål ved, er om prosessen sikrer kobling mellom kontorløsning og virksomhetens overordnede strategi (Becker, 2004), samt sikrer en effektiv kontorløsning som ivaretar virksomhets krav til gode arbeidsmetoder og effektivitet. Prosessen er styrt i en viss grad av ansatte, og det er grunn til å tro at de ansatte ikke har i sine tanker hva en kontorløsning kan gjøre for enkeltindividet og virksomheten som helhet. Jeg vil definere dette som en løsningsorientert gjennomføring (Arge, Poali, 2000).

Det ble godt informert underveis. Informasjonsmøter, informasjon på intranett, informasjon ved hver milepel, skriv til ansatte. Man hadde en dedikert person i byggefasen som skulle koordinere informasjonen mellom brukere og huseier. På grunn av den store informasjonsspredningen er det grunn til å tro at de ansatte følte trygghet i prosessen (Jackobsen, 2004).

Arbeidstilsynet uttrykker av det kun delvis eksisterer målesystemer. De ansatte har snakket om at den nye kontorløsningen kan være en medvirkende årsak til at man nå bruker lengre tid på hver oppgave, og det kan være utfordrende å løse en oppgave innenfor en fastsatt tidsfrist. Ved konsentrasjonsarbeid og arbeider med tidsfrister bestilles rom i etasjen under. Men økt samarbeid gir trolig bedre kvalitative løsninger, og man har fått hørt fra nyansatte at det er lett å bli kjent med nye medarbeidere.

Her er det grunn til å frykte at prosessen med etablering av nye kontorløsninger har sviktet når kontorløsningen skulle ivareta individuelle arbeidsoppgaver.

Da man ikke analyserte hvordan folk arbeidet, er det grunn til å tro at kontorløsningen ikke støtter all type arbeid. Kanskje er det for få kontorer/areal til konsentrasjonsarbeid, og kanskje sitter feil personer sammen i åpne landskap. Kanskje skulle det vært utformet en del cellekontor som støtter konsentrasjonsarbeid. Uten en prosessorientert gjennomføring (Arge, Poali, 2000) med analyser er det umulig å svare på slike spørsmål.

4.2 Del 2 Gruppeintervju av 3 virksomheter

Jeg har her kjørt gruppeintervju med to til tre personer. Informantene er personer som kjente prosessen med innføring av nye kontorløsninger godt. På forhånd har de fått utlevert et skjema hvor de tema som ønskes belyst er satt opp. Jeg styrte informantene inn mot tema og lot informantene snakke fritt.

4.2.1 Case 9: Statoil (Statoilhydro)

Dette er det samme ombyggingsprosjektet som er beskrevet i kapittel 4.1.4 case 4, men her har jeg foretatt et gruppeintervju rettet inn mot personer som kjente prosessen med innføring av nye kontorplasser godt. Dette prosjektet ga til slutt 45 kontorplasser.

Informanter i dette intervjuet var:

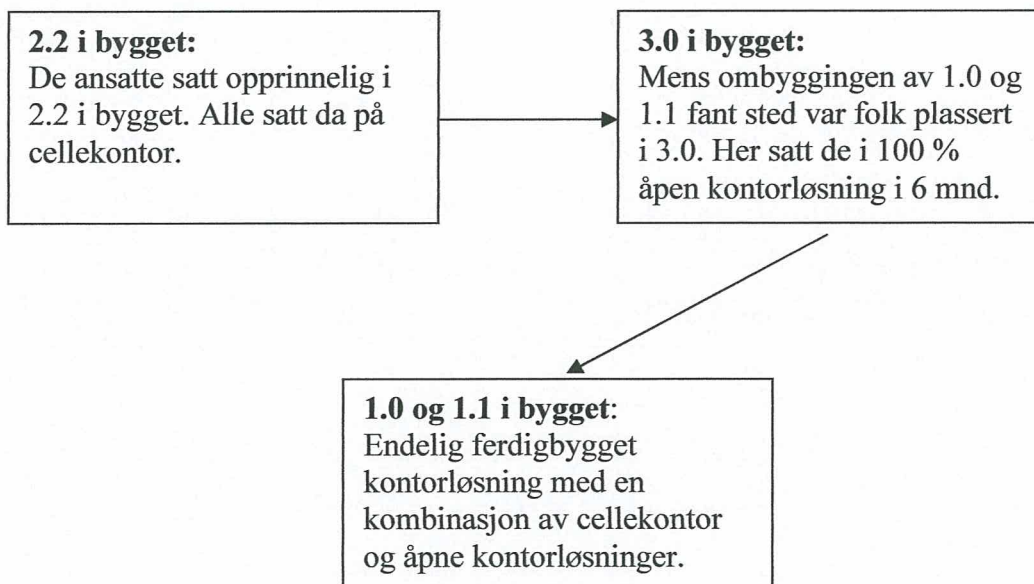
Informant 1: Denne personen var prosjektleder på vegne av brukere.

Informant 2: Denne personen var verneombud, samt kjørte brukerundersøkelse mot brukerne.

Informant 3: Denne personen er ressursleder for en av de to avdelingene som har flyttet inn.

Funn hos Statoil (Statoilhydro)

Selve flytteprosessen går frem av figur 17 under:



Figur 17: Flytteprosessen for Statoil på Rotvoll

FMS – facility management:

FMS hos Statoil hadde som krav av det skulle være et gitt antall kontorplasser innenfor disponibelt areal dvs. fortetting. Ut over dette satte FMS ingen særlige krav til endelig kontorløsning. Brukerne fikk stort spillerom til å utforme sine egne kontorplasser innenfor gitte areal.

Bruker- og beslutningsprosesser:

Det var fire ansatte hos brukerne som hadde regelmessige møter. Det var to avdelinger som skulle flytte sammen, tung- og lett- oljeavdelingen. Et styrende moment var at de to avdelingene hang sammen forretningsmessig. Brukeren føler at de fikk gjennomslag for det de ville innefor de rammer bygget og arealkravet satte. Den endelige kontorløsningen var det brukere som bestemte. Brukerne sto også knallhard på for å få bygge en trapp mellom etasjene. Dette på grunn av bedre kommunikasjon mellom etasjene og således bedre forretningsmessig drift.

Det ble utarbeidet en spørreundersøkelse med spørsmål om hvordan folk ville sitte sammen. Verneombudene tok spørreundersøkelsen og gikk til hver enkelt ansatt og spurte hvorfor de ønsket det slik. Dette ble dimensjonerende for hvor mange cellekontor det ble i endelig løsning. Videre kjørte lederne en tomanns samtale med hver ansatt med spørsmål om hvem de ønsket å sitte sammen med. Opplysningene i disse samtalene ble brukt til å dele avdelingen. Videre måtte alle som ønsket å sitte i cellekontor sende en begrunnelse til lederne på hvorfor. Folk er grunnleggende forskjellige. Dette må det tas hensyn til når man etablerer kontorløsninger.

Informantene mente at det var veldig viktig at lederne sitter i egne cellekontor. Alle ansatte ville det slik. Dette har med telefon og personlige samtaler å gjøre. Alle fikk bestemme kontorpultene selv og fikk veldig fritt spillerom. Poenget har vært å ta individuelle hensyn. Hvis prosessen skulle vært kjørt på nytt, ville de ikke endret prosessen. Prosessen var god.

Motstand mot endring:

Motstanden var i stor endring. Fra relativt stor skepsis var motstanden redusert betraktelig. Alle hadde sittet på cellekontor tidligere og kunne nå bli flyttet til åpent kontorlandskap. På grunn av arealkravet og byggets beskaffenhet kunne det ikke bli cellekontor til alle. I utgangspunktet ville avdelingene ha cellekontor overalt i den nye kontorløsningen. Det var imidlertid en ett års modningsprosess. En del av de ansatte endret holdinger da de midlertidig satt i 3.0 i 6 måneder i åpen kontorløsning. Å sitte i åpen kontorløsning var ikke så "farlig" allikevel. De som ønsket å sitte på cellekontor på grunn av personlige egenskaper fikk dette innvilget. Etter å ha kjørt en meget grundig og demokratisk prosess var det ingen disputer med kontorplassløsninger og plassering av ansatte.

Negative sider med den nye kontorløsningen:

Det er mye lettere å bli forstyrret i en åpen kontorløsning. Det kan også være en fare for at ansatte blir sosiale med sitt eget landskap og ikke med ansatte i andre landskap og ansatte i cellekontor. De ansatte i landskapene får tilfredstilt sitt behov for sosial kontakt mens de i cellekontorene blir litt utestengt. Det er også mindre felles kaffepauser etter at man fikk åpent kontorlandskap.

Fleksibilitet i kontorløsningen er savnet. Brukerne ønsket å flytte rundt blant annet når de skulle kjøre prosjekter sammen med andre. Etablert kontorløsning sammen med Statoil sitt prinsipp med å ha faste kontorplasser, stoppet ønske om fleksibilitet.

Effektivitet:

At folk fikk oppflyt ønskene sine taler for bedre effektivitet.

Ferdig løsning ved innflytting:

Alt var på plass med unntak av temperaturstyring og trappen mellom etasjene.

Case 9: Drøftinger av Statoil er gjort i kapittel 4.1.4 case: 4**4.2.2 Case 10: Skanska***Generell informasjon om Skanska*

Skanska er et stort entreprenørkonsern med ekspertise innen bygg og anlegg, utvikling av kommersielle lokaler, boliger og prosjekter i offentlig-privat samarbeid. Norge er et av ni hjemmemarkeder der Skanska har virksomhet. Konsernet har i dag 56 000 ansatte i utvalgte hjemmemarkeder i Europa, USA og Latin-Amerika. Omsetningen i 2007 var på 139 milliarder svenske kroner. Omsetningen i Norge var på 11 milliarder kroner.

Skanska har en 100 år lang historie i Norge. Firmaet som i dag går under navnet Skanska Norge AS ble etablert allerede i 1906, under navnet Ing. F. Selmer.

Generell informasjon om valgt case:

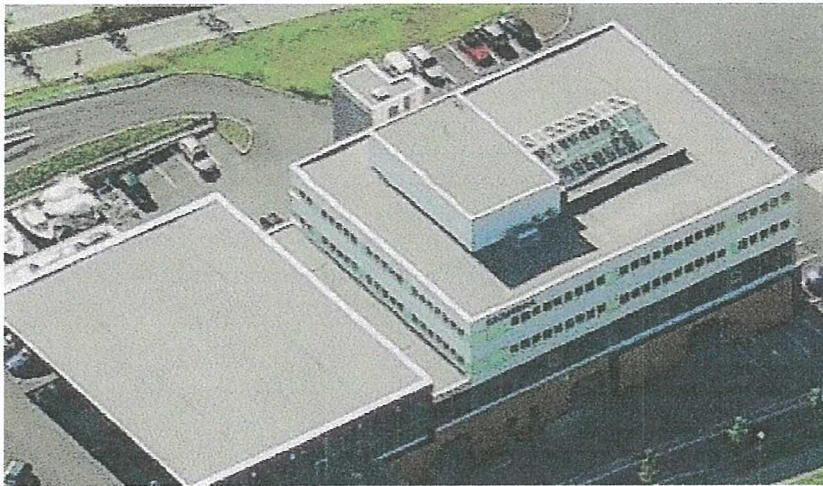
Prosjektet som beskrives i denne casen er et nybygg med beliggenhet i Tungasletta 16 i Trondheim. Bygget er et kontorfellesskap hvor Strandveien Fritid as, Strandveien Auto as og Skanska har sin virksomhet/kontorer. Skanska var på jakt etter nye kontorlokaler da de fikk entreprisen for å bygge Tungasletta 16. Ved å øke med etasjeantallet ville Skanska få nødvendig kontorareal for sin virksomhet.

Bygget eies av Tungasletta eiendom as.

Bygget ble ferdigstilt i 2006 hvor Skanska etablerte for egen virksomhet 75 nye kontorplasser. Disponibelt areal som Skanska disponerer er på ca. 2030 m². Kontorløsningen som det refereres til er i hovedsak åpne kontorløsninger med 6-8-10 personer i hvert landskap med god tilgang på stillerom og videokonferanserom.

Skanska Tekniske entrepriser as består av 25 ansatte er delt, hvor halvparten sitter i åpen kontorløsning, og den andre halvparten sitter i cellekontor.

Etter 2006 er kontorløsningen blitt økt til 84 plasser gjennom arealeffektivisering. Dette er gjort uten ombygninger da bygget hadde fleksibilitet til å kunne huse flere ansatte.



Figur 18: Oversiktsbilde over Tungasletta 16 - Skanska

Informanter i dette intervjuet var:

- Informant 1: Denne personen var prosjektleder for kontorløsningen. Informanten har ikke fast kontoradresse i Trondheim, men jobber i Trondheim ved behov.
- Informant 2: Denne personen er en leder for en avdeling i Trondheim. Informanten var aktiv brukerrepresentant når kontorløsningen skulle utformes.
- Informant 3: Denne personen er leder for kontoret. Var medlem av gruppen som skulle planlegge selve utformingen av kontorløsningen.

Bakgrunn for flytting til nytt bygg:

Skanska i Trondheim holdt til i Sluppenveien 12D og 12E. I Sluppenveien hadde de også flyttet mellom byggene og erfaringene fra tidligere flyttinger var god. Prosjektet kom på plass da de ønsket samlokalisering. Tidligere hadde avdelingene sittet spredd over tre etasjer, noe som var lite egnet for samhandling. Videre begynte det å bli trangt om plassen, og bygget hadde lite fleksibilitet for tilpassninger.

Bruker- og beslutningsprosesser:

Skanska var på jakt etter nytt kontorbygg, og når muligheten kom, skulle man ta steget å flytte til nytt bygg. Hovedbeslutningen/ føringene om flytting var tatt av hovedkontoret. Det kom også impulser/føringer fra hovedkontoret, som allerede var nyoppusset med åpne kontorløsninger, at åpne kontorløsninger var ønskelig over alt for å få bedre samhandling samt mulighet for organisasjonsutvikling. Føringerne indikerte også at de nye kontorene skulle være prestisjeløs dvs. ingen skulle ha bedre kontorfasiliteter enn andre.

Selve beslutningen om å flytte til aktuelt bygg ble tatt av ledergruppen i Trondheim. Ledergruppen består av tre ledere for tre enheter samt PU-leder. Det var enighet hos denne gruppen om å flytte til Tungasletta 16.

Det var imidlertid noen små disputer blant lederne mht. selve lokaliseringen. Noen ønsket å lokasjon på Stjørdal.

Den første fasen hvor utforming av selve kontorløsningen skulle finne sted stoppet imidlertid opp. Denne gruppen besto av representanter fra hver avdeling. I følge informantene var denne gruppen ikke mentalt forberedt for å tenke kontorløsning, og prosessen ble kjørt for demokratisk.

En ansatte som ikke har fast kontor plass i Trondheim, men er i Trondheim nå og da ble kontaktet av regiondirektøren med spørsmål om ikke han kunne kjøre prosessen med utforming av selve kontorløsningen, noe vedkommende takket ja til.

Det ble satt ned en liten gruppe med ansatt uten fast kontor plass i Trondheim og kontorleder. De skulle kjøre prosessen videre. Det første de gjorde var å engasjere arkitekt og interiørarkitekt, samt studerte de sterke føringer som hadde kommet fra hovedkontoret ved administrerende direktør mht. å sitte i åpne kontorløsninger. Gruppen var også på befarings hos hovedkontoret for å studere hvordan de hadde gjort det. På hovedkontoret satt man i åpne kontorlandskap på inntil 12 personer.

Gruppen gikk videre til lederne for de respektive enhetene og fortalte at de måtte gå til sine ansatte for å få definert de behov man hadde, samt behov for enkeltindividet. Enhetene skulle selv definere hvordan de skulle sitte sammen.

Det var varierende antall plasser pr. avdeling og gruppering, og man slet en del med å få satt sammen kontorløsningen "riktig".

Det ble tatt individuelle hensyn. Blant annet ble en del eldre personer med dårlig hørsel plassert på cellekontor. De sterke føringene fra hovedkontoret var ikke til hinder for at man kunne foreta individuelle hensyn.

Også halve avdelingen for tekniske entrepriser ønsket å sitte i cellekontor, noe det ble tatt hensyn til.

Møbelleverandøren kom og holdt et foredrag om å sitte i åpne løsninger. På dette foredraget ble det også informert om "kjøreregler" som burde følges når man skulle sitte i åpen kontorløsning. Valg av møbelløsning var en meget viktig del av den ferdige kontorløsningen. I følge informantene ble budsjettet for innkjøp av møbler mye overskredet i forhold til det som var godkjent, men riktige møbler er en stor suksessfaktor for den ferdige kontorløsningen.

Det ble bevisst valgt tepper på gulvet da prosjektet var veldig opptatt av å holde strenge lydkrav. Det ble også holdt informasjonsmøter om at ansatte måtte bruke "innestemmen" i de åpne kontorlandskapene.

Videre ble det sett på hvilke arbeidsoppgaver personalsjefen hadde. Her ble det plassert et stillerom i umiddelbar nærhet. Man bygde også et eget arbeidsrom for de som jobbet med prosjektering og mengder. Dette rommet skulle brukes når man hadde behov for målematter. Ellers var det standard løsning over det hele.

En annen beslutning som ble tatt var at det nye kontoret skulle være papirløst. Denne beslutningen har medført at man har redusert dokumentmengden betraktelig. Beslutning om å etablere papirløst kontor ble ikke gjort demokratisk.

Nye arbeidstakere liker å sitte i åpen kontorløsning bedre enn de eldre. Det er mulig at de yngre arbeidstakerne er annerledes oppdratt når det gjelder åpne kontorløsninger enn de eldre.

Motstand mot endring:

Det var en del diskusjoner på huset om å flytte ut i åpne kontorløsninger. Erfaring fra tidligere flyttinger på Sluppenveien var god, slik at motstand mot endring var minimal. Det ble også kjørt en demokratisk prosess hvor man satte seg inn i brukerperspektivet og tok individuelle hensyn som medførte at motstanden ble minimal. Man hadde imidlertid en del støy og motstand mot å endre til papirløst kontor. Her ble det imidlertid skjært igjennom, og prosessen ble ikke kjørt demokratisk.

Negative sider med den nye kontorløsningen:

Ingen særlige negative sider ved kontorløsningen er kommet frem under intervjuet.

Effektivitet:

Man har fått tilbakemelding fra nyansatte at de kommer raskt inn arbeidsoppgavene. Informasjonsflyten har også blitt bedre.

Ferdig løsning ved innflytting:

De ansatte fikk en uke hvor alle hadde hjemmekontor. Denne uken ble brukt til selve flyttingen. Alt var stort sett på plass når innflytting skjedde.

Case 10: Drøftinger Skanska

Skanska ønsket å samlokalisere sine ansatte på ett sted. Tidligere var ansatte plassert i tre etasjer noe som medførte lite samhandling mellom enhetene. Det begynte også å bli trangt i eksisterende bygning i Sluppenveien. Bedre samhandling gjennom å plassere ansatte tettere sammen ser ut til å være hovedmotivet for å endre kontorløsning. Det ble også nevnt organisasjonsutvikling som en mulig grunn til flyttingen. Kostnadsdrevet motiv (Becker, 2004) ser ut som å være styrende for denne prosessen.

Ledelsen i Skanska hadde lagt noen føringer for at det burde være åpen kontorløsning når Trondheimsavdelingen skulle flytte. Føringene var imidlertid ikke absolutte da det var opp til Trondheimsavdelingen å detaljere selve kontorløsningen. Detaljeringen gikk også på om de skulle sitte i åpent kontorlandskap eller i cellekontor. Dette indikerer at Skanska ikke har tatt kontorløsninger i bruk som et strategisk virkemiddel knyttet opp mot konsernets overordnede strategi. Selve beslutningen om å flytte til nytt bygg ble tatt av ledergruppen hos Skanska i Trondheim. Informasjonsspredning i forkant av hovedbeslutningen som ble gitt til ansatte fremkom ikke i intervjuet.

Det ble satt ned en gruppe bestående av to personer. Denne gruppen gikk til lederne for de respektive enhetene og ba dem definere behovet i avdelingene, samt finne individuelle behov. Enhetene skulle selv definere hvordan de skulle sitte sammen. Hvordan dette rent faktisk ble gjort i hver avdeling fremkom ikke av intervjuet.

Informantene hevder videre at de satte seg inn i brukerperspektivet og kjørte beslutningsprosessen i gjennomføringsfasen etter demokratiske prinsipper. Hvordan dette ble gjort kom ikke frem i intervjuet.

Selve utforminger av kontorløsningen ble gjort etter en standard. Det ble imidlertid bygget noen cellekontor på grunn av at ansatte på denne avdelingen ønsket dette, samt noen justeringer av stillerom til personalsjefen. Fysiske løsninger ble derfor valgt etter en løsningsorientert gjennomføring (Arge, Poali, 2000).

Det var minimal motstand mot endring. Det kan derfor tyde på at det hadde vært god brukerinvolvering, god informasjon underveis, samt at de ansatte var fornøyd med den ferdige kontorløsningen.

Kontorløsningen var ferdig ved innflytting. Dette tyder på en god planlegging av prosjektet.

4.2.3 Case 11: Sweco

Generell informasjon om Sweco as:

Sweco er et internasjonalt konsulentselskap som tilbyr rådgivningstjenester innen et bredt faglig spekter og leverer løsninger innen teknikk, estetikk, økonomi og miljø.

Med 800 ansatte i Norge er Sweco et av landets ledende konsulentvirksomheter innen markedsområdene energi, vann og miljø, bygg og konstruksjoner, areal- og transport, tekniske installasjoner, prosjektadministrasjon og flerfaglig prosjektering.

Sweco i Norge har en del internasjonal aktivitet. De siste årene har den internasjonale virksomheten stått for ca. 10 prosent av selskapets totale omsetning.

Sweco i Norge inngår i Sweco-konsernet som har en omsetning på ca. 4,5 mrd. NOK (2008) og har 5200 ansatte i ti land. Sweco er medlem av OMX Nordiska Börs i Stockholm.

Generell informasjon om valgt case:

Sweco leier kontorarealer hos KLP-eiendom i Prof. Brochs. gt. 2 i Trondheim.

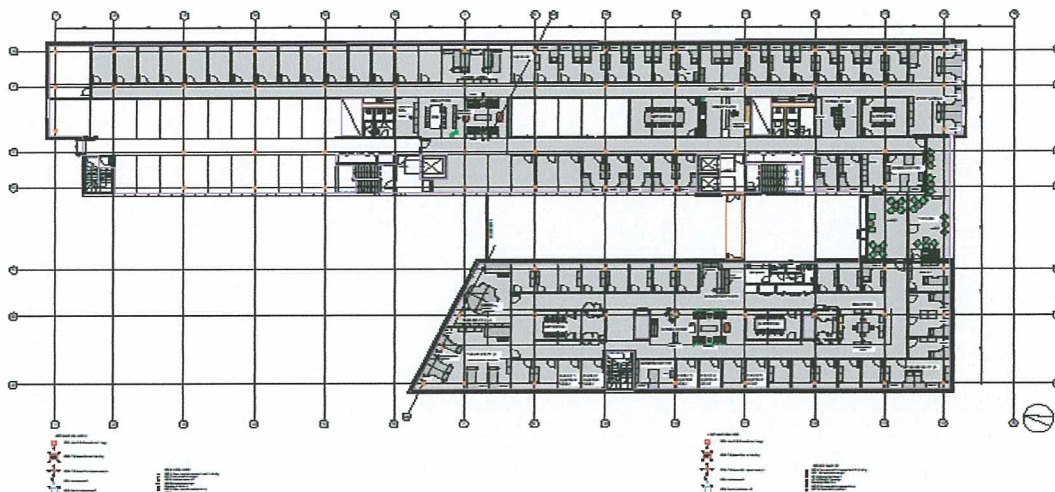
Bygget består av 2 fløyer på henholdsvis fire og seks kontoretasjer og parkeringskjeller. Bygget er på ca. 16.200 m². Det er lyse og moderne kontorlokaler i minimalistisk stil og utførelse. Mellom de to kontorfløyene er det felles resepsjon, trapperom, tre heiser samt møteplasser i etasjene. Bygget har egen kantine og egen møte- og konferanseavdeling med bl.a. auditorium med plass til 50 personer.

Sweco leier 2 fløyer i en etasje med totalt ca. 2300 m². Totalt er det 94 kontorplasser i etasjen Sweco har til disposisjon.

Sweco flyttet inn i det nye bygget 18. september 2009.

Kontorløsningen er utformet stort sett med cellekontor med mindre landskap i endene av bygget. Møterom, sosiale soner, resepsjon og andre fellesrom er sentralisert i kjernen av bygget.

Bygget er et miljøbygg hvor Enova har gitt støtte til prosjektet. Det er utformet med flat himling med systemvegger som lar seg endre på ca. fire timer. Det er også god kapasitet på data- og strømuttak gjennom mange kanaler på vegg. Bygget har en modularitet på 2,4 m.



Figur 19: Planløsning for Sweco i Trondheim

Informanter i dette intervjuet var:

Informant 1: Denne personen er leder for avdelingen i Trondheim. Han var involvert i hele prosessen da kontorløsningen skulle utformes.

Informant 2: Denne personen er en ansatt hos Sweco og var involvert i prosjektet da de tekniske løsningene skulle prosjekteres.

Bakgrunn for flytting til nytt bygg:

Tidligere satt Sweco`s ansatte i forskjellige lokasjoner og i forskjellige etasjer. Samlokalisering av de ansatte, samt mulig fremtidig ekspansjon, var grunnen til at Sweco ville flytte til et nytt bygg.

Bruker- og beslutningsprosesser:

Leder fikk utarbeidet en matrise hvor forhold som skulle vektlegges når valg av bygg skulle bestemmes. Flere prosjekter var inne i vurderingene.

Matrisen omhandlet følgende hovedpunkter:

1. Byggets beliggenhet.
2. Byggets fysiske utforming med antall etasjer.
3. Mulighet for å komme dit med bil samt parkering.
4. Miljøaspekt – har bygget riktig miljøprofil?
5. Fleksibilitet ved bygget, romhøyder, plass til tekniske føringer, muligheter for hurtige ombygginger.
6. Leiepris.

Det som var utslagsgivende for at Sweco valgte nettopp dette bygget var miljøaspektet og fleksibiliteten. Sweco så det som viktig ovenfor kunder å fronte miljøaspektet ved bygget. Sweco har som profil at de skal bidra til et samfunn som utvikles i en sikker og mer miljøvennlig retning. Bygget muliggjør også hurtige ombygginger og fremtidig ekspansjon.

Føringer fra Sweco Norge as (hovedkontoret) var kostnader pr. hode. Ingen andre føringer kom fra hovedkontoret.

Hovedbeslutningen om å velge dette bygget ble tatt av leder på kontoret. Leder var veldig bevisst på å ikke kjøre beslutningsprosessen for demokratisk. Ansatte må få komme med meninger etter at de har flyttet inn.

Det ble satt sammen en gruppe bestående av fire personer. I denne gruppen var det leder og tre andre ansatte. Gruppen skulle vurdere og planlegge innredning og bestemme flyttefasen. I slutfasen før innflytting var også en person fra dataavdelingen involvert og vurderte tekniske dataløsninger.

På grunn av at ansatte hos Sweco jobber med selvstendige prosjekter (4-5 samtidig) ønsket gruppen flest mulige cellekontor for å muliggjøre kundemøter, samt få ro og konsentrasjon i arbeidet. Også tidligere hadde ansatte sittet i cellekontor. Gruppen ønsket også noen små landskapsløsninger som var tilpasset prosjekter som krevde samhandling. Man ønsket videre at alle fellesrom skulle ligge i kjernen av bygget. Gruppen definerte også møterom, sosiale soner, arkivrom og resepsjon. Det ble sendt ut informasjon fra gruppen til ansatte hvor det var beskrevet hva gruppen la vekt på.

Gruppen tok den endelige beslutningen vedrørende innredningsløsning, samt planla flytteprosessen.

Gruppen laget et innredningsforslag basert på hva gruppen ønsket. Forslaget ble så sendt til interiørarkitekt. Forslaget gikk noen ganger mellom interiørarkitekt og gruppen hvor man til slutt landet på en omforent løsning.

Selve møbelløsningen var langt fra den billigste. Gruppen la vekt på kvalitet samt hev og senk løsninger. Man hadde gjenbruk på 47 møbelløsninger fra tidligere leieforhold. Disse møblene ble plassert på en slik måte at de ikke var synlig for kunder.

Det var liten motstand mot endring. Man hadde imidlertid noen diskusjoner om detaljer, blant annet på plassering av sosiale soner i forhold til åpne kontorløsninger. Dette ble løst ved at man satte opp vegger mot de sosiale sonene.

Ansatte flyttet selv ved at de pakket i pappesker som ble flyttet til nytt kontor. Det ble leid inn idrettslag som tok oppryddingen, samt demontere og montere eksisterende møbler.

Kontorløsningen var stort sett ferdig innredet på planlagt dato.

Case 11: Drøftinger Sweco

Sweco skulle flytte til ny kontorbygning på grunn av ønske om mer samlokalisering samt mulighet for ekspansjon. Hovedkontoret Sweco Norge as hadde kun ett krav, at det nye kontorbygget ikke skulle overskride kr x i kostnader pr. ansatt. På bakgrunn av dette er det ikke noe kobling mellom Sweco Norge as sin overordnede strategi koblet opp mot kontorløsning (Becker, 2004). Bygget som ble valgt hadde imidlertid en knytning mot Sweco sin miljøstrategi.

Hovedbeslutning om å velge Prof. Brochs. gt. 2 ble tatt av leder på kontoret. Beslutningen var basert på en del analyser i forkant hvor bla. leiepris, beliggenhet, parkering, miljøprofil, fysisk utforming og fleksibilitet ble vektlagt. Motivet ser ut til å være kostnadsdrevet (Becker, 2004).

At leder på egen hånd tar en slik beslutning uten å gi mye informasjon eller involvering av de ansatte strider med prinsippet med aktiv brukermedvirkning (Arge, Poali, 2000). Blakstad og Jensø (2003) definerer at man må få forståelse for brukernes sentrale arbeidsprosesser, brukernes meninger og forventninger til prosjektet. Videre er det viktig å kartlegge brukernes tanker til nye kontorløsninger, samt avdekke erfaringer fra eksisterende fysiske løsninger. Ved at bygget velges uten aktiv brukerinvolvering er det en fare for at Sweco går glipp av forhold som både kunne styrket Sweco som bedrift og hver ansatt som individ.

Det ble deretter satt ned en gruppe bestående av fire personer. Leder og tre andre ansatte var representert i denne gruppen. Gruppen skulle planlegge innredning og bestemme flyttefasen.

Gruppen la følgende prinsipper til grunn:

- Cellekontor til de fleste ansatte (på grunn av at enmannsprosjekter, ro, kundemøter).
- Noen få mindre landskapsløsninger (på grunn av at prosjekter som krevde samhandling).
- Fellesrom skulle ligge i kjernen av bygget (på grunn av at kontorplassene skulle ha sol og utsikt).
- Gruppen definerte også møterom, sosiale soner, arkiv rom og resepsjon.
- Gjenbruk av tidligere møbler fra tidligere leieforhold.

Gruppens prinsipper for valg av plan- og innredningsløsning ble sendt ut til de ansatte med beskrivelse på hva gruppen la vekt på.

Det ble valgt kvalitetsmøbler da innkjøpene ble foretatt, blant annet med hev og senk løsning.

Samarbeidsgruppen laget et innredningsforslag som ble sendt interiørarkitekt. Etter en del runder med endringer kom man frem til en omforent løsning.

Gruppen har her hatt en viss tilnærming til prosessorientert gjennomføring (Arge, Poali, 2000) da de konstruerte kontorer etter arbeidsmønstre på kontoret. Hvorvidt de har lyktes godt eller ikke vet man ikke før man har analysert virksomheten rettet inn mot hvordan folk jobber samt vurdert individuelle behov. Den ferdige kontorløsningen som den fremstår i dag vil jeg si har blitt til etter en løsningsorientert gjennomføring (Arge, Poali, 2000).

Også gjennomføringsfasen ble utført uten særlig brukermedvirkning. Teori på området (Blakstad, Jensø, 2003) anbefaler mer brukerinvolvering i denne fasen.

Det var liten motstand mot endring. Dette kan tyde på at deltagere i planleggingsgruppen har kjent de ansatte (Becker, 2004), det har vært ledelsesforankring (Albrecht, 1985) samt at det har vært noe brukerinvolvering (Arge, Poali, 2000).

Kontorløsningen var stort sett ferdig innredet på planlagt dato. En relativt smertefri flytteprosess tyder på god planlegging og gjennomføring.

5.0 Resultater og konklusjon

Innledning:

Dette kapittelet oppsummerer de funn som har blitt gjort knyttet opp mot tema i intervjuene. Jeg vil for hvert tema konkludere hva funnene viser, og knytte dette opp mot aktuell teori.

De funn jeg har gjort i denne oppgaven viser med all tydelighet at virksomhetene ikke benytter seg av det mangfold av muligheter man har når nye kontorplasser etableres. Det er også liten systematikk, samt planmessig arbeid i prosessen rundt etablering av kontorløsninger. Å undersøke hva dette skyldes har ikke vært en del av denne oppgaven. En grunn kan muligens være at strategisk tilnærming til kontorløsning har fått for liten plass i skoleverket. En annen grunn kan være at personer som tar beslutninger har en annen fagbakgrunn

Strategisk tilnærming:

Av de elleve casene fant jeg kun en case hvor kontorløsning hadde en tilnærming til virksomhetens overordnede strategi. Også denne tilnærmingen var noe vag da opplysningene ikke direkte fremkom i intervjuet.

Becker (2004) beskriver at man må utarbeide kontorplasstrategien gjennom å se på virksomhetens overordnede strategi. Det som går frem av stort sett alle intervjuene, er at det er ingen virksomheter som bevisst kobler kontorløsning opp mot strategiske mål. Dette vil med stor sannsynlighet medføre at virksomhetene bygger kontorløsninger som ikke er optimal ut fra virksomhetenes visjon, forretningside, mål og handlingsplaner. Ved hyppige skifter i markeder, omorganiseringer og skifte i teknologi, kan det være en utfordring når kobling mot virksomhetens overordnede strategi er manglende.

Motiv for å endre kontorløsning:

Becker (2004) skiller her mellom kostnadsdrevet og forretningsdrevet motiv når kontorløsning skal velges. Skillet mellom de to motiv er ikke alltid opplagt. Jeg har lagt til grunn at forretningsdrevet motiv er hvor kontorløsning i hovedsak er organisert etter arbeidsformen. Kostnadsdrevet motiv styres av ønske om å redusere kostnader ved arealeffektivisering, samt ønske om mer effektive arbeidsmetoder ved bruk av gruppe- og aktivitetsbaserte løsninger.

Selve fordelingen fremgår av figuren nedenfor:

| Case | Forretningsdrevet motiv | Kostnadsdrevet motiv |
|------------------------|-------------------------|----------------------|
| 1. Sparebank 1 SMN | X | |
| 2. Trondheim kommune | | X |
| 3. Frol oppvekstsenter | X | |
| 4. Statoil | X | X |
| 5. Omega IAT | X | |
| 6. Statsbygg | | X |
| 7. Basale | X | |
| 8. Arbeidstilsynet | X | |
| 9. Statoil | X | X |
| 10. Skanska | | X |
| 11. Sweco | | X |

Figur 20: Motiv for endring av kontorløsning

Mitt oppsett i figur 20 er basert på opplysninger i intervjuene. Klassifiseringen kan være grunnlag for diskusjon, hvor det er glidende overganger mellom motivene.

I og med at mange virksomheter har et kostnadsdrevet motiv (Becker, 2004), er det grunn til å tro at mange virksomheter ikke er klar over hvilke muligheter en endret ”god” kontorløsning kan gi. Forhold ute i forretningsverden styres imidlertid av mange forhold. Ofte er virksomhetene på konstant ”jakt” etter kostnader. Det er også løpende omorganiseringer med opp- og nedbemanning.

Hovedbeslutning om å endre kontorløsning:

I følge opplysningene i disse casene blir hovedbeslutning tatt av ledere i de respektive virksomhetene. Det som går igjen er at denne beslutningsprosessen ikke gjennomføres særlig demokratisk med brukermedvirkning. I noen av casene, ble det også tatt bevisste valg om ikke å gjennomføre denne beslutningsprosessen demokratisk. Hovedbeslutningen bærer heller ikke preg å ha vært tatt på grunnlag av vurderinger basert på erfaringer fra eksisterende fysiske løsninger, analyser av arbeidsmønstre og prosesser, brukers meninger og forventninger (Blakstad, Jensø, 2003).

I noen av casene ble valg av nytt bygg, samt prinsipper for kontorløsning, tatt under hovedbeslutningen. Ved en slik tilnærming kan rammebetingelsene rundt bygget og prinsippene for kontorløsning, legge en stopper for å velge et forretningsorientert motiv (Becker, 2004), samt prosessorientert gjennomføring (Arge, Poali, 2000).

Gjennomføringsstrategier:

Arge og Poali (2000) definerer gjennomføringsstrategier etter løsningsorientert og prosessorientert gjennomføring.

Jeg har forsøkt etter beste evne å klassifisere casene etter løsningsorientert og prosessorientert gjennomføring vist i figuren under.

| Case | Løsningsorientert | Prossessorientert |
|------------------------|-------------------|-------------------|
| 1. Sparebank 1 SMN | X | |
| 2. Trondheim kommune | X | |
| 3. Frol oppvekstsenter | X | |
| 4. Statoil | | X |
| 5. Omega Iat | | X |
| 6. Statsbygg | X | |
| 7. Basale | X | |
| 8. Arbeidstilsynet | X | |
| 9. Statoil | | X |
| 10. Skanska | X | |
| 11. Sweco | X | |

Figur 21: Gjennomføringsstrategier

Her vil det være glidende overganger mellom hva som er løsningsorientert og hva som er prosessorientert gjennomføring.

Min tilnærming er at dersom man velger prosessorientert gjennomføring, analyserer man virksomheten, samt finner arbeidsmønstre og individuelle behov. For løsningsorientert gjennomføring benytter virksomhetene er standard som benyttes stort sett over alt.

I de fleste casene har det vært liten tilnærming til prosessorientert gjennomføring (Arge, Poali, 2000). Stort sett har virksomhetene benyttet en standard som i større og mindre grad har blitt brukt over alt.

Tre (to) case skiller seg imidlertid noe ut. Dette er Statoil og Omega IAT. Statoil er satt opp to ganger da jeg har foretatt to undersøkelser av samme ombygging. I disse casene har jeg konkludert med at de har ”vippet” over til prosessorientert gjennomføring. I begge casene var brukere mye involvert i utviklingen av den nye kontorløsningen. Initiativ om å endre kontorløsning kom også fra brukerne. Hvorvidt disse to casene har tilnærmet seg gjennomføringen med grundige analyser av arbeidsmønstre har ikke fremkommet i intervjuene. I intervjuene går det imidlertid klart frem at det har blitt tatt individuelle behov i gjennomføringsfasen.

Brukerinvolvering/kjenne kunden:

Det som går igjen i casene er at det var liten brukerinvolvering. Brukerne involveres også for sent i prosessen. Arge og Poali (2000) definerer at det må være en aktiv brukermedvirkning. Aktiv betyr at brukerne må være involvert i egen person, og ikke representert av noen. Blakstad og Jensø (2003) beskriver at brukerinvolveringen bør inkludere erfaringer av tidligere fysiske løsninger, analyser av arbeidsmønstre og prosesser, samt brukers meninger og forventninger. Becker (2004) definerer at det å kjenne kunden er å vite hvilke mål ansatte vil nå, men også vite hvordan de jobber, eller kunne jobbe ved bruk av ny informasjonsteknologi, den rette trening, støttende ledelse samt nødvendig støttesystemer. For å få til dette bør brukere involveres aktivt under hele planleggings og gjennomføringsfasen.

I casene har det også vært noe uhensiktsmessig brukerinvolvering. Med uhensiktsmessig brukerinvolvering mener jeg at brukerne ikke har blitt fortalt hva kontorløsningen kan gjøre for virksomheten og hver enkelt bruker. Det virket heller ikke som det var satt klare mål for hvor man ville. Becker (2004) skriver at endring av kontorløsning krever en strategi som er forankret i virksomhetens overordnede strategi. Brukerne må ”læres opp” til å vurdere, og å ha fokus på hva som er viktig når ny kontorløsning skal etableres. Hvis man slipper brukerne helt løs uten ”opplæring”, mål og mening, kan brukerne konstruere en kontorløsning som verken er hensiktsmessig for brukeren selv eller for virksomheten som helhet.

Ingen av casene gikk det frem at brukermedvirkningen hadde hatt en tilnærming av planmessighet. Brukerne må bli fortalt hvilke mål man har med prosjektet. Dette kan være budsjettammer, antall kvadratmeter, beslutninger fra ledelsen, tidsplaner med videre. Brukerne bør innenfor de rammebetingelser som er satt involveres aktivt slik at den nye kontorløsningen kan bli best mulig både for virksomheten og hver enkelt bruker. Ledelsesforankring (Albrecht, 1985) er viktig i en aktiv brukerprosess.

Endringer:

I alle casene ble det spurt om det hadde vært noen motstand mot endring. Motstanden har vært størst der hvor man skulle endre kontorløsning fra cellekontor til åpen kontorløsning. Også der det hadde blitt gitt lite informasjon og vært lite involvering av brukerne, ser det ut som det har vært noe motstand. Det har også vært case hvor motstanden har vært liten eller tilnærmet fraværende selv om det har vært minimalt med brukermedvirkning. I disse casene har man imidlertid stort sett forbedret kontorfasilitetene gjennom å flytte til nye bygg. Kanskje kan dette være en årsak til motstanden har vært lav. Type kontorprinsipp har også vært det samme, det vil si at brukerne flyttet fra cellekontor til cellekontor.

Endring av kontorløsning kan imidlertid generere mye motstand mot endring. Dette kan "suge" mye energi ut av virksomheten og brukere, samt skape ineffektivitet, frustrasjon og sinne. Jeg vil derfor sette opp en del momenter fra Jackobsen (2004) som kan styre endringer gjennom prosess. Jeg vil knytte årsakene opp mot aktuelle caser.

Årsak 1: Frykt for det ukjente:

Det er grunn til å anta at frykten kunne blitt mindre hvis individene hadde blitt fortalt hvilke mål som er satt for endring av ny kontorløsning. Også dette med å ha kommunisert hva endring av kontorløsning betyr for enkeltindividet og virksomheten som helhet hadde trolig redusert frykten noe. Videre ville frykten for det ukjente blitt mindre hvis en hadde kommunisert løpende hvilke valg som er gjort knyttet til selve kontorløsning, og på hvilket grunnlag valgene er gjort. Denne årsaken var framtrede for Statoil i Case 4 og 9. Det var stor skepsis mot å flytte fra cellekontor til åpen kontorløsning. Etter en stund da brukerne hadde fått "prøvesittet" i åpen kontorløsning i seks måneder forsvant mye av frykten. Brukerne visste hvordan en åpen kontorløsning "fungerte" og frykt for det ukjente forvant.

Årsak 2: Brudd på psykologisk kontakt:

En del av dette kan styres gjennom brukertilvirkning og tilpassede kontorløsninger. Ved at man etablerer aktiv brukermedvirkning med en styrt og gjennomarbeidet prosess, har man større mulighet for å få slike ting "opp på bordet", og som deretter muliggjør tilpassede kontorløsninger som ivaretar dette aspektet på en god måte. Denne årsaken vil være tilstede i alle casene i denne oppgaven. Hvis endring av kontorløsning kun innebærer oppussing av kontorfasiliteter uten av flytting av brukere, eller endring av kontorkonsept, vil ikke denne årsaken være fremtredende.

Årsak 3: Tap av identitet:

Også her er det grunn til å tro at man kunne redusert motstand for endring gjennom løpende informasjon og aktiv brukermedvirkning. Denne årsaken var fremtredende i case 5, hvor sjefen ytret motstand mot å flytte til ny kontorløsning. Sjefen hadde tidligere hatt det beste kontoret, men nå skulle alle sammen ha lik kontorløsning.

Årsak 4: Symbolsk orden endres

Vi mennesker er ofte slik at vi ønsker stabilitet uten endringer. Hvis endringene kommer uten at individene skjønner årsaken til endringen, kan motstanden mot endringen bli enda større. Også her vil man gjennom informasjon om selve kontorløsningen og om mål redusere motstand. Videre vil en aktiv brukermedvirkning kunne skape en forankring hos enkeltindividet som kan redusere motstanden.

For case 2 var denne årsaken fremtredende. Hovedbeslutningen om at alle brukerne skulle endre kontorkonsept til åpen kontorløsning medførte at symbolsk orden ble endret. At hovedbeslutningen ble tatt uten brukermedvirkning gjorde ikke saken ikke noe bedre.

Årsak 5: Krav om ny kompetanse

Gjennom aktiv brukermedvirkning og klare mål kan man skape en tilpasset kontorløsning som støtter bygging av kompetanse. Løpende informasjon om hva kontorløsningen kan gjøre for virksomheten og hver enkelt ansatt er viktig å få løpende kommunisert. Ved endring av kontorkonsept i case 1, 2, 3, 4, 6, 9 er denne årsaken trolig til stede. I disse casene endret virksomhetene kontorkonsept mye. Brukerne må under slike endringer jobbe på andre måter, hvor ny kompetanse må utvikles.

Årsak 6: Sosiale bånd brytes

Her vil aktiv brukermedvirkning spille en viktig rolle. Det er en fare for at slike forhold ikke kommer frem uten brukermedvirkning. Hvis individer mistrives på jobb er det nærliggende å tro at effektiviteten for virksomheten går ned. Spesialtilpassede løsninger, sosiale soner og organisering kan redusere dette aspektet.

Denne årsaken vil være tilstede i alle casene. Hvis endring av kontorløsning medfører at brukere må flytte plass i forhold til hverandre vil sosiale bånd brytes. Dette kan for enkelte brukere oppleves som tøft.

Forholdene som her er beskrevet kan naturligvis ikke gjennomføres i alle virksomheter. Økonomiske rammer, knappe tidsfrister, flyttinger til andre steder, nedlegging av deler av avdelinger med videre, er ofte styrende. Det jeg imidlertid her har beskrevet er mulige tiltak som kan gjennomføres for å redusere motstand mot endring hvis virksomhetens rammebetingelser tillater det.

Målesystemer:

I casene 1-8 ble det spesifikt spurt om det fantes målesystemer som målte effektivitet, og om disse målesystemene ble benyttet til å måle effektivitetsendringer knyttet til kontorløsning. I en del case ble det avdekket at det ikke måles på effektivitet i det hele tatt. Videre viser funnene at ingen virksomheter måler på effektivitet knyttet opp mot kontorløsning. For to av casene ble det avdekket at virksomhetene hadde et godt utviklet og fungerende balanced scorecard system (Kaplan og Norton, 2006), men dette systemet ble ikke koblet opp mot kontorløsning. Konklusjonene av undersøkelsene viser videre at det er ingen av virksomhetene som har vurdert å måle effektivitet knyttet til kontorløsning.

Målesystemer knyttet til kontorløsning er etter min vurdering et meget spennende og aktuelt tema. Dette er grunnen til at jeg i kapittel 6 setter opp en del momenter som kunne vært grunnlag for videre arbeid.

6. Forslag til videre arbeid

Innledning:

Gjennom studier og arbeid har jeg fattet stor interesse for kontorløsning som et strategisk virkemiddel. Ved å koble kontorløsning opp mot virksomhetens overordede strategi, og utvikle løsningen på en slik måte at kontorløsningen kan være et bidrag til å nå virksomhetens mål er interessant. Også dette med å gjennomføre aktiv brukermedvirking (Arge, Poali, 2000), med sikte på å få spesialtilpassede løsninger gjennom prosessorientert gjennomføring (Arge, Poali, 2000) fatter jeg stor interesse for. Hvis kontorløsninger blir utviklet etter slike prinsipper, burde virksomhetene fått bedre resultater, og mer fornøyde ansatte.

Men er det slik i virkeligheten? Noe med formålet med denne oppgaven var å finne ut om det var noen virksomheter som målte på effektivitet etter at ny kontorløsning var implementert. Funnene var entydige: Ingen virksomheter målte på effektivitet knyttet til kontorløsning.

Mitt innspill rundt dette er at virksomhetene burde målt på effektivitet. Gjennom å få dokumenterte måleresultater kan virksomheter, universitet, høyskoler og andre vite hva som fungerer. Man har også en mulighet til å tilpasse og justere kursen hvis valgt kontorløsning gir uønsket resultat. Formålet med dette kapitlet er å komme med innspill om at "noen" burde startet et arbeid med å utvikle og teste et system for å måle effektivitet knyttet til kontorløsning. Kanskje kunne dette vært en masteroppgave eller en doktoravhandling for "noen"?

Aktuelle måleområder:

Endring av kontorløsning kan ha dyp inngripen i menneskelig adferd. Stegmeier (2008) beskriver mange, og til dels kompliserte forhold som er styrende for menneskelig adferd. Det er grunn til å tro at endring av menneskelig adferd har mye å si for effektiviteten i virksomhetene. Hvis det skal måles på effekt knyttet til kontorløsning, må det måles på en rekke områder. Tradisjonelle økonomiske størrelser som soliditet, totalkapitalrentabilitet og likviditetsgrader er selvsagte områder for måling. Men det må også måles på flere områder, herunder ansattetilfredshet, sykefravær, markedsandeler med videre. Kaplan og Norton (2006) har definert fire måleperspektiv som det kan være aktuelt å måle på. De har kalt disse måleperspektivene: det finansielle, kundene, prosess samt læring og vekst. Ved å ha en slik tilnærming hvor man måler over flere perspektiver har man større muligheter til å finne de områder som fungerer godt, og de områder som fungerer mindre godt. Kaplan og Norton (2006) kaller sitt målesystem for balanced scorecard. For at dette målesystemet skal fungere må det utvikles gode KPI-er (key performance indicators).

Indikatorene må utvikles på en slik måte at de finner sentrale forhold, som er kritiske for suksess.

Utvikling av gode KPI:

Det å kunne utvikle gode KPI-er meget vanskelig. Parmeter (2007) beskriver en rekke forhold som må være tilstede hvis en skal utvikle gode KPI-er.

Man tar utgangspunkt i virksomhetenes visjon og strategi, jobber seg gjennom hvert måleområde, definer kritiske suksessfaktorer, resultatindikatorer samt resultatmål for deretter å utarbeide gode KPI-er. KPI-ene kan settes opp etter måleperspektiv på lik linje for det som gjelder med balanced scorecard (Kaplan og Norton, 2006).

I tillegg bør KPI være ”smarte”:

S = spesifisert mht. effekt, **M** = målbart, **A** = akseptert, **R** = realistisk, **T** = tidsbestemt.

Mulige KPI-er for måling mot kontorløsning:

Jeg har satt opp et forslag til mulige KPI-er knyttet til kontorløsning. Disse KPI-ene er hentet ut fra Parmeter (2007) sitt KPI arkiv. Hvorvidt disse måleindikatorene er egnet for å målekontorløsning må et videre arbeid avklare. Det finnes store databaser hvor mer eller mindre gode KPI-er definert. Et mulig videre arbeid kan kanskje starte letingen i en av disse databasene på ”jakt” etter gode indikatorer.

Ansatte tilfredshet:

- Ansattetilfredshet alle ansatte i prosent pr. undersøkelse.
- Ansattetilfredshet av nyansatte.
- Andel av ansatte som har sluttet siste år.
- % sykefravær.
- % av nye ansatte som blir rekruttert etter at ansatte anbefaler sin arbeidsplass.

Kundetilfredshet:

- % av kjerne kunder som er fornøyde.
- % av klager som ikke er løst i løpet av to timer.
- Tid kunder venter i telefonlinjen.
- % av kunder man mister.
- % markedsandel.

Finansielt:

- % profitt av prosjekter.
- Kroner brukt til opplæring delt på antall ansatte.
- Endring av total kapitalrentabilitet delt på år.
- Inntjening delt på totalt ansatte.
- % utfakturering delt på ansatte.

Interne prosesser:

- % av faktura som er behandlet i løpet av en uke.
- % tid som forbrukes delt på pr. produkt – tjeneste.
- % andel av kvalitetsfeil.
- % av faktura som er utstedt på rett tid.
- Andel nye produkter og tjenester delt på år.
- Antall reisedøgn delt på total antall arbeidsdager alle ansatte.

Læring og vekst:

- % gap mellom ønsket opplæring delt på faktisk opplæring.
- % av ansatte som klager på dårlig opplæring.
- % av ansatte som samarbeider med andre ansatte.
- % av ansatte som er fornøyd med logistikken på kontoret.

Dette er kun noen forslag til KPI-er som kunne vært benyttet. For å knytte KPI-er opp mot virksomheter må det imidlertid gjennomføres et grundig arbeid, hvor det først identifiseres hva man ønsker å måle. Dette krever et planmessig arbeid som må inkludere bred involvering av ansatte som kjenner måleområdene,

7. Referanser

Bøker:

Albrecht, Karl, **Organisasjoner i utvikling**, ISBN82-7037-317-6, Bedriftsøkonomens Forslag, Oslo 1985.

Banken, Kjell og Solberg, L, Svein, **Markedsplanlegging fra visjon til kundetilfredshet**, ISBN 82-519-1784-0, Tapir Akademiske Forlag, Trondheim 2002.

Becker, Franlin, **Office at work**, ISBN 0-7879-7330-0, Jossey – Bass, San Francisco, First Edition, 2004.

Bush, Tor og Johansen, Erik og Valstad, Stein og Vanebo, Jan: **Endringsledelse i et strategisk perspektiv**, ISBN 978-82-15-00999-5, Universitetsforlaget, februar 2007.

Fellows, Richard og Liu, Anita, **Research Methods for Construction**, second edition, ISBN 978-0-632-06435-9, Blackwell Science Ltd, 2003.

Hennestad, W, Bjørn og Revang, Øystein og Strønen, Fred, **Endringsledelse og ledelsesendring**, ISBN 9788215006413, Universitetsforlaget, august 2006.

Hoff, G, Kjell og Holving, A, Per, **Balansert målstyring**, ISBN 9788215001654, Universitetsforlaget, 2002.

Jackobsen, I, Dag, **Organisasjonsendringer og endringsledelse**, ISBN 978-82-450-0179-2, Fagboklaget, juli 2004.

Kaplan, S, Robert og Norton, P, David, **Alignment**, ISBN 1-59139-690-5, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2006.

Larsen, K, Ann, **En enklere metode**, ISBN 978-82-450-0366-6, Fagboklaget, 2007.

Parmeter, David, **Key Performance Indicators**, ISBN 13: 978-0-470-09588-1, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2007.

Stegmeier, Diana, **Innovations in office design**, ISBN 978-0-471-73041-5, John Wiley & Sons, Inc, New Jersey 2008.

Kompendium:

Blakstad, H., Siri og Hatling, Morten, **Kontorbyggets bruk** (Utdrag fra SINTEF rapport: Fremtidens kontorbygg, av Narvestad, Blakstad, Kittang og Arge) forelesning i faget AAR 6028 Strategisk Arealforvaltning, vår 2008.

Prosjektrapporter:

Arge, Kirsten, Paoli D. Donatella, **Kontorutforming som et strategisk virkemiddel**, Prosjektrapport 285, ÅR 2000, BYGGFORSK, Norges byggforskningsinstitutt.

Blakstad, H, Siri, Jensø, Monica, **Kunnskapsarbeidsplassen**, NTNU ITEA 2003, Brukerprosesser, sluttrapport.

Molberg, M, Kleiven, T, **KUNNE arbeidsplassen**, Lessons learning, 2006.

Internettider:

Endring i arbeidsforhold i Norge, Norges Forskningsråd, Prosjektnummer 1 56104, Prosjektperiode 01.01.2003-31.12.2007, Nedlastet 28.02.2009.

<http://www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?c=Prosjekt&cid=1193731586839&pageName=ForskningsradetNorsk/Hovedsidemal&p=1181730334233>

Balansert målstyring, Artikkelsamling, Pricewaterhousecoopers magasin Mentor: Nr.3 September 2004, Nr. 4 Desember 2003, og Nr. 2 Juni 2004., Nedlastet 01.11.2009.

http://www.hin.no/neted/upload/attachment/site/group1/BMS_artikkelsamling.pdf

Kunnskapscenteret, Metoder og verktøy for kvalitetsforbedring, nedlastet 09.12.2009.

http://www.ogbedreskaldetbli.no/metoder_verktoy/Verktoykasse/Forankre_og_organisere_forbedringsarbeidet/SWOT-analyse/1252

8. Vedlegg

I oppgaven er det tre vedlegg. De følger i kronologisk rekkefølge.

8.1 Utskrift fra intervju case 1 til 8

Telefonisk intervju: Prosesser og målesystemer nye kontorplassløsninger.

Virksomhet: _____

Dato for intervju: _____ Fra kl. _____ til kl. _____

Intervjuobjekt: _____ (Navn)

Alder: _____

Stilling: _____

Rolle i prosjekt(ene): _____

Var involvert i prosessen på følgende måte: _____

Hvilke type prosjekt(er) refererer det til: _____

Utskrift av intervju: Sparebank 1 SMN

Del 1: Hva var motivet for å endre arbeidsplassløsning

Spørsmål 1:

Ble prosessen styrt av et motiv om å jobbe bedre og mer effektivt i organisasjonen eller ble prosessen styrt av motivet om å ha høyere arealutnyttelse samt spare kostnader?

Hadde man andre motiver (for lite plass, uegnet bygg, dårlig bygg)?

Svar:

Premissene for kontorstrukturen har endret seg de senere årene. Fra kontanthåndtering og regningsbetaling har banken nå gått mot mer og mer rådgivningsfunksjon og salg av et helt spekter av finansielle tjenester inkludert eiendomsmegling. Prosessen ble styrt av å få egnede bygg som støtter prosessene i banken samt salg av finansielle tjenester.

Del 2 Hvilke prosesser benyttet man seg av i selve beslutningsprosessen om å endre arbeidsplassløsning.

Spørsmål 2:

Hvilke prosesser ble gjennomført i bedriften/avdelingen?

Svar:

Det ble kjørt to pilotprosjekt i 2003. Dette var Orkanger og Kolvereid. Har ble et nytt konseptet for kontorløsning testet ut. Man bygde opp to kontorer etter "ny mal". Før man etablert pilotene ble det kjørt gruppeoppgaver blant ansatte. Det ble også etablert en prosjektgruppe bestående av marked, it, eiendom og HR. Denne gruppen reiste rundt og så på forskjellige kontorer. Etter at man hadde "høstet" positive erfaringer ble det nye kontorkonseptet vedtatt av konsernledelsen og styret i banken.

Underveis i prosessen reiste prosjektgruppen rundt og holdt fellesmøter hvor de forklarte hvorfor banken nå skulle endre kontorkonsept. Prosjektgruppen terpet gjentatte ganger om hvorfor de valgte gitte løsning.

Spørsmål 3:

Hvem var involvert i beslutningsprosessen?

Svar:

Hovedprosessen rundt ny kontorløsning ble tatt i 2003. De erfaringene man gjorde i pilotprosjektene medførte at banken endret dramatisk sitt kontorkonsept. I prosessen var avdelinger fra marked, it, eiendom, HR samt erfaringer fra de ansatte med når konsernledelsen og styret tok den endelige beslutningen.

Spørsmål 4:

Hvem hadde innvirkning på selve beslutningen/ og hvordan var innvirkningen?

Svar:

De ansatte var indirekte med i beslutningen når pilotprosjektene kjørte. De lokale banksjefene har en viss innvirkning for når ny kontorplassløsning skal implementeres i henhold til bankens tempoplan.

Spørsmål 5:

Ga bedriften begrunnelser til ansatte hvorfor en skulle endre arbeidsplassløsning?

Svar:

De ansatte ble forklart flere ganger at banken nå endrer karakter til å bli en rådgiverbank. Det var mange plenumsmøter rundt om på de lokale kontorene. Man tegnet og forklarte hvorfor banken måtte endre karakter.

Spørsmål 6:

Var det motstand mot forandring?

Svar:

Det var en del motstand mot forandringen og da spesielt i Trondheim. Det å gå fra cellekontor til åpent landskap opplevdes for flere som vanskelig. Banken bøyde imidlertid ikke av for motstanden men kjørte frem sitt endringskonsept i henhold til beslutning hos toppledelsen og styret.

Spørsmål 7:

Hvordan ble motstand mot forandring håndtert?

Svar:

Det ble kjørt flere forandringsmøter med spesielt henblikk til de to vellykkede pilotprosjektene. Når man først hadde bygget ny kontorløsning forsvant motstanden relativt raskt. I følge banken kan motstanden mot nye kontorløsninger illustreres som vist på figuren under. Dagens virkelighet er at den nye kontorløsningen er akseptert av de aller fleste hvor motstand mot forandring er veldig lav.

Del 3 Hvilke prosesser benyttet man seg av når man skulle velge type arbeidsplassløsning.

Når man skulle velge selve arbeidsplassløsningen hvilke valg ble da gjort. Benyttet man seg av "standard løsninger" som i stor grad ble benyttet over alt, eller benyttet man seg at "tilpassede løsninger" som var rettet inn mot ansattes arbeidsoppgaver.

Spørsmål 8:

Benyttet dere standard løsning eller tilpasset løsning når valg av arbeidsplassløsning skulle foretas?

Svar:

SpareBank1 SMN er inndelt i markedsområder med forskjellig kontorstørrelse. Arealet som er til disposisjon er aldri det samme. Det er likevel utformet en grunnmodell som danner utgangspunktet for alle bankens kontorer og filialer. Denne benevnes som KK1.

KK2 (spesialtilpassing) er en benevning av konkrete tilfeller hvor vi ønsker å gå ut over grunnmodell og tilbehør. Bakgrunn for dette kan være at bankens lokaler må treffe sin lokale målgruppe, eller at det foreligger andre spesielle hensyn.

Rådgiver skal jobbe etter en fastsatt bestemt prosess.

Kontorene er oppdelt i 3 soner med 2 elementer:

Bevisst på innhold og funksjon i hver sone.
Bevisst på plassering av soner i forhold til hverandre.

Gjennomtenkt innredningsprofil, herunder:
rombehandling.
Møbelvalg:
Belysning, skilter, plakater og rekvisita

Sone 1 mottak, sone 2 kundemøte og sone 3 teamrom.

Kontorkonseptet er beskrevet i en egen konsepthåndbok.

Spørsmål 9:

Dere benyttet verken standard løsning eller tilpasset løsning. Beskriv hvilken løsning dette var.

Er svar på tidligere spørsmål.

Del 4 Hvilke prosesser benyttet man seg av når man skulle implementere arbeidsplassløsning.

Spørsmål 10:

Ble de ansatte/ brukere informert om milepeler og planer underveis?

Svar:

Ingen særlig informasjon før man starter byggingen med unntak av startdato for byggingen.
2/3 av prosjektene er rene ombygningsprosjekter.
Den lokale banksjefen eier prosessen. Forankringsmøter med de tillitsvalgte og verneombud, holdes ukentlige møter med ansatte, hvor byggeleder er med. Den lokale banksjefen er prosjektleder.

Spørsmål 11

Var det viktigste på plass da den nye kontorløsningen skulle tas i bruk?

Svar:

Da 2/3 er rene ombygningsprosjekter vil det foregå bygging samtidig med at det er produksjon i lokalene

Spørsmål 12

Hvilken støtte ga bedriften til de som skulle endre arbeidsplassløsning i forbindelse med flyttingen?

Svar:

Ingen svar

Del 5 Har bedriftene etablert målesystemer som måler effektivitetsforbedringer ved bruk av nye arbeidsplassløsninger.

Eksempel kan være: Indeks for medarbeidertilfredshet, korttidssykefravær, omsetning pr. ansatt, ansatte-turnover, inntjening pr. ansatt, antall forslag fra ansatte, antall gjennomførte forslag/nye ideer, vellykkede prosjektgjennomføringer, utvikling av flerfaglighet, utvikling av markedsandeler, indeks for kundertilfredshet, indeks andel nye kunder, andel anbud/kontrakter vunnet, avkastning på total kapital, omsetningsutvikling med mer.

Spørsmål 13

Har bedriften systemer som måler effektivitet?

Svar:

De har et godt utbredt balanced scorecard system. Måler på økonomi 15 %, kunde 50 %, kvalitet 20 % og org. dim 15 %.

Tre overordnede KPI benyttes.

Før var måleparameteret faktisk salg. Nå er driveren bak salg dvs. tilbudsgrad.

Spørsmål 14

Hvilke systemer har bedriften for å måle effektivitet?

Svar:

Se over.

Spørsmål 15

Er det etablert spesifikke målesystemer som måler effektivitetsforbedringer etter at ny arbeidsplassløsning er innført?

Svar:

Kan ikke peke på noen spesielle som måler på ny kontorplassløsning. Men man reduserer antall ansatte mens effektiviteten har bedret seg betraktelig. Medarbeider er stolt av arbeidsplassen sin og de liker å invitere kunder.

Tror det er sum av mange ting som drar i riktig retning og som øker effektiviteten.

Spørsmål 16

Ved bruk av bedriftens målesystemer, er det målt effektivitetsforbedringer etter at ny arbeidsplassløsning er innført? Beskriv i så fall hva en har funnet?

Utskrift av intervju: Trondheim kommune

Del 1: Hva var motivet for å endre arbeidsplassløsning

Spørsmål 1:

Ble prosessen styrt av et motiv om å jobbe bedre og mer effektivt i organisasjonen eller ble prosessen styrt av motivet om å ha høyere arealutnyttelse samt spare kostnader?

Hadde man andre motiver (for lite plass, uegnet bygg, dårlig bygg).

Svar:

Dette var todelt. Man skulle ned med areal pr. ansatt gjennom bedre arealutnyttelse. Men prosjektet var også organisasjonsutvikling. Trondheim kommune ved ledelsen var veldig klar på at dette hovedsakelig var et organisasjonsutviklingsprosjekt. Organisasjonsavdelingen var prosesseier for prosjektet.

Del 2 Hvilke prosesser benyttet man seg av i selve beslutningsprosessen om å endre arbeidsplassløsning.

Spørsmål 2:

Hvilke prosesser ble gjennomført i bedriften/avdelingen?

Svar:

Politisk sak med lang utredning. Man hadde noen mål man skulle nå.

1. Få mer effektive arealer.
2. Gjøre noe med byggets beskaffenhet.
3. Redusere kjøretid
4. Legge til rette for bedre arealer til ansatte.

Var tidlig ute å etablere en prosjektgruppe i samarbeid med PTL. Var bevisst på og ikke kjøre demokratisk, beslutningen ble tatt av prosjektgruppen.

Man hadde også en teoretisk forstudie hvor Karen Mosbeck og KUNNE-prosjektet var involvert. Gjennom teoretisk forankring ønsket man å ta ut de positive sidene ved å sitte i åpne løsninger samt dempe effekten av mulige negative endringer.

Spørsmål 3:

Hvem var involvert i beslutningsprosessen?

Svar:

Hovedbeslutning ble tatt politisk. Dette betydde at man hadde besluttet å sitte i åpne løsninger over alt. Hovedbeslutningen hadde forankring i rammeverk fra Kunne-prosjektet og Karen Mosbeck.

Deretter ble verneombud, 22 linjeledere, hovedtillitsvalgt og 13 tillitsvalgte i 13 arbeidsgrupper involvert i prosessen.

Disse gruppene jobbet med å utforme løsninger i tett samarbeid med arkitekt. De skulle også lage seg egne mål om hva de ville oppnå med flyttingen

Man begynte å lete etter tilgjengelige arealer, da man måtte ut å finne egnede arealer for samlokaliseringen.

Spørsmål 4:

Hvem hadde innvirkning på selve beslutningen/ og hvordan var innvirkningen?

Svar:

Hovedbeslutning ble tatt politisk. De ansatte gjennom arbeidsgruppene var med å utforme sine areal innefor de fastsatte rammene som var besluttet i forkant.

Spørsmål 5:

Ga bedriften begrunnelser til ansatte hvorfor en skulle endre arbeidsplassløsning?

Svar:

Et av målene med prosjektet var å sette opp begrunnelser for hvorfor man skulle velge den kontorløsningen som ble valgt.

Prosjektleder var rundt på alle enheter. Dette for å få innspill fra enhetene som man kunne ta inn i prosjektet. Videre var det månedlige møter med alle lederne, det ble etablert et eget nettsted. Hadde også et kick off hvor bla. Karen Mosbeck deltok.

Spørsmål 6:

Var det motstand mot forandring?

Svar:

Det var en del motstand mot forandring. Det kom også kritikk på at hovedbeslutningen om å sitte i åpne løsninger ikke var særlig demokratisk styrt.

Motstanden var veldig kanalisert til enkeltmiljø og det var noen få avdelinger det "boblet" en del. Men stort sett gikk alt greit.

Spørsmål 7:

Hvordan ble motstand mot forandring håndtert?

Svar:

Når det oppsto motstand ble de respektive lederne koblet inn. Det ble etablert treffpunkt for diskusjon mellom lederne.

Det ble leid et eget bygg(statens hus) hvor ansatte fikk prøvd ut to løsninger med åpen kontorløsning. Dette medførte at ansatte fikk egenerfaring med å sitte i åpne løsninger.

Prosjektleder satt også selv i åpen kontorløsning. Dette ga prosjektleder en trygghet på at åpne løsninger fungerte. Prosjektleder hadde en støtte gjennom egenerfaringer når prosjektleder skulle fortelle om erfaringer om åpne løsninger på godt og ondt.

Del 3 Hvilke prosesser benyttet man seg av når man skulle velge type arbeidsplassløsning.

Når man skulle velge selve arbeidsplassløsningen hvilke valg ble da gjort. Benyttet man seg av "standard løsninger" som i stor grad ble benyttet over alt, eller benyttet man seg at "tilpassede løsninger" som var rettet inn mot ansattes arbeidsoppgaver.

Spørsmål 8:

Benyttet dere standard løsning eller tilpasset løsning når valg av arbeidsplassløsning skulle foretas?

Svar:

Kjørte en standardpakke over alt. Valgte "bananbord" da de ikke hadde råd til en hev og senk løsning. Tre til fire prosent av de ansatte hadde behov for hev og senk løsning. Det ble etablert docking stasjon og trådløst nettverk. Arkitekt styrte fargevalg, utforming av standard møterom, standard stillerom samt hvor mange møterom det skulle være pr. ansatt.

Kommunen aksepterte ikke lekeattest for å få sitte i cellekontor. Man var veldig bevist på hva man ville oppnå når alle skulle sitte i åpne kontorløsninger. Hvis folk ikke klarte å sitte i åpne

kontorløsninger søkte man å løse dette med å flytte disse personene i "stille arealer" på rådhuset eller til andre lokasjoner.

Folk må etablere en kultur for hvordan de skulle snakke med hverandre i åpne kontorløsninger. En fikk god hjelp fra Morten Hatling fra Kunne-prosjektet når det gjaldt erfaringer fra åpne kontorløsninger.

Spørsmål 9:

Dere benyttet verken standard løsning eller tilpasset løsning. Beskriv hvilken løsning dette var.

Er svar på tidligere spørsmål.

Del 4 Hvilke prosesser benyttet man seg av når man skulle implementere arbeidsplassløsning.

Spørsmål 10:

Ble de ansatte/ brukere informert om milepeler og planer underveis?

Svar:

Alle ansatte ble godt informert underveis. Hver avdeling ble involvert gjennom kobling med arkitekt. Det ble satt egne flyttedatoer.

Spørsmål 11

Var det viktigste på plass da den nye kontorløsningen skulle tas i bruk?

Svar:

Alt var på plass da kontoret ble tatt i bruk. Man fikk skryt av denne prosessen. Spesielt it-tjenesten fungerte eksemplarisk.

Veldig viktig at det er spisskompetanse hos it i slike prosesser

Spørsmål 12

Hvilken støtte ga bedriften til de som skulle endre arbeidsplassløsning i forbindelse med flyttingen?

Svar:

Hadde en egen kompetansegruppe som skulle ta slik veiledning og evaluering i etterkant. Men det var ingen systematikk i dette arbeidet. Det ble kjørt møte med lederne, man opprettholdt prosjektorganisasjonen en viss tid etter flyttingen. Men stort sett var det de lokale linjelederne som håndterte dette.

Del 5 Har bedriftene etablert målesystemer som måler effektivitetsforbedringer ved bruk av nye arbeidsplassløsninger.

Eksempel kan være: Indeks for medarbeitertilfredshet, korttidssykefravær, omsetning pr. ansatt, ansatte-turnover, inntjening pr. ansatt, antall forslag fra ansatte, antall gjennomførte forslag/nye ideer, vellykkede prosjektgjennomføringer, utvikling av flerfaglighet, utvikling av markedsandeler, indeks for kundertilfredshet, indeks andel nye kunder, andel anbud/kontrakter vunnet, avkastning på total kapital, omsetningsutvikling med mer.

Spørsmål 13

Har bedriften systemer som måler effektivitet?

Svar:

Ingen særlige systemer. Benytter kostra tall som sammenlignes med andre kommuner. Man måler videre på sykefravær.

Spørsmål 14

Hvilke systemer har bedriften for å måle effektivitet?

Svar:

Se over.

Spørsmål 15

Er det etablert spesifikke målesystemer som måler effektivitetsforbedringer etter at ny arbeidsplassløsning er innført?

Svar:

Tok to brukerundersøkelser etter innflytting. Måling nummer to var bedre enn nummer en. Spurte de ansatte om hva de syntes om den nye kontorløsningen. Videre ble det spurt om de ansatte ønsket å flytte tilbake til den kontorløsningen som var før ny kontorløsning ble etablert. Svar på dette var at 95 % av de ansatte ikke ville flytte tilbake til "gammel" løsning.

Videre kjøres det egne arbeidsmiljøundersøkelser av fagstaben.

Spørsmål 16

Ved bruk av bedriftens målesystemer, er det målt effektivitetsforbedringer etter at ny arbeidsplassløsning er innført? Beskriv i så fall hva en har funnet?

Svar:

Da det ikke er målt spesifikt er det vanskelig å si om det er noen effektivitetsforbedringer.

Utskrift av intervju: Frol oppvekstsenter

Del 1: Hva var motivet for å endre arbeidsplassløsning

Spørsmål 1:

Ble prosessen styrt av et motiv om å jobbe bedre og mer effektivt i organisasjonen eller ble prosessen styrt av motivet om å ha høyere arealutnyttelse samt spare kostnader

Hadde man andre motiver (for lite plass, uegnet bygg, dårlig bygg)

Svar:

Dette kom på grunn av endring i lovverk, reglement, behov for større plass samt at man skulle være mer på skolen.

Del 2 Hvilke prosesser benyttet man seg av i selve beslutningsprosessen om å endre arbeidsplassløsning.

Spørsmål 2:

Hvilke prosesser ble gjennomført i bedriften/avdelingen?

Svar:

Ingen særlig prosess. Ting ble bestemt av rektor. Man har hatt dispensasjon fra lovverket en viss tid slik at noen måtte gjøres.

Spørsmål 3:

Hvem var involvert i beslutningsprosessen?

Svar:

Rektor og tillitsvalgte definerte behovet som ble kommunisert til byggeier. Det var behovet for å ha plass til alle som var styrende. Videre måtte man ha rom for isolerte samtaler og telefonsamtaler.

Spørsmål 4:

Hvem hadde innvirkning på selve beslutningen/ og hvordan var innvirkningen?

Svar:

Liten eller ingen innvirkning på selve beslutningen. Ble tatt av rektor.

Spørsmål 5:

Ga bedriften begrunnelser til ansatte hvorfor en skulle endre arbeidsplassløsning?

Svar:

Det ble gitt orientering fra rektor om at grunnen til at man skulle endre kontorplassløsning var for å minske støy, bedre arbeidsmiljøet, få bedre arbeid i team, mulighet for å ordne en dør med adgangskontroll. Ellers hadde jo skolen dispensasjon fra lovverket mht. arealer.

Spørsmål 6:

Var det motstand mot forandring?

Svar:

Ikke noe særlig.

Spørsmål 7:

Hvordan ble motstand mot forandring håndtert?

Svar:

Ikke aktuelt.

Del 3 Hvilke prosesser benyttet man seg av når man skulle velge type arbeidsplassløsning.

Når man skulle velge selve arbeidsplassløsningen hvilke valg ble da gjort. Benyttet man seg av "standard løsninger" som i stor grad ble benyttet over alt, eller benyttet man seg at "tilpassede løsninger" som var rettet inn mot ansattes arbeidsoppgaver.

Spørsmål 8:

Benyttet dere standard løsning eller tilpasset løsning når valg av arbeidsplassløsning skulle foretas?

Svar:

Benyttet en standardløsning som stort som stort sett brukes over alt i skoleverket.

Spørsmål 9:

Dere benyttet verken standard løsning eller tilpasset løsning. Beskriv hvilken løsning dette var.

Er svar på tidligere spørsmål.

Del 4 Hvilke prosesser benyttet man seg av når man skulle implementere arbeidsplassløsning.

Spørsmål 10:

Ble de ansatte/ brukere informert om milepeler og planer underveis?

Svar:

Ble godt informert om prosessen underveis. Endringer ble tatt underveis.

Spørsmål 11

Var det viktigste på plass da den nye kontorløsningen skulle tas i bruk?

Svar:

Alt manglet. Ikke møbler på plass(sviktet fullstendig). Skulle starte opp i august med både vinduer, møbler, pulter mv. manglet slik at oppstart ble ca 8 mnd. Senere.

Spørsmål 12

Hvilken støtte ga bedriften til de som skulle endre arbeidsplassløsning i forbindelse med flyttingen?

Svar:

Ingen støtte.

Del 5 Har bedriftene etablert målesystemer som måler effektivitetsforbedringer ved bruk av nye arbeidsplassløsninger.

Eksempel kan være: Indeks for medarbeitertilfredshet, korttidssykefravær, omsetning pr. ansatt, ansatte-turnover, inntjening pr. ansatt, antall forslag fra ansatte, antall gjennomførte forslag/nye ideer, vellykkede prosjektgjennomføringer, utvikling av flerfaglighet, utvikling av markedsandeler, indeks for kundetilfredshet, indeks andel nye kunder, andel anbud/kontrakter vunnet, avkasting på total kapital, omsetningsutvikling med mer.

Spørsmål 13

Har bedriften systemer som måler effektivitet?

Svar:

Ingen systemer. Ikke aktuelt for oss.

Spørsmål 14

Hvilke systemer har bedriften for å måle effektivitet?

Svar:

Se spørsmål 13.

Spørsmål 15

Er det etablert spesifikke målesystemer som måler effektivitetsforbedringer etter at ny arbeidsplassløsning er innført?

Svar:

Se spørsmål 13.

Spørsmål 16

Ved bruk av bedriftens målesystemer, er det målt effektivitetsforbedringer etter at ny arbeidsplassløsning er innført? Beskriv i så fall hva en har funnet?

Svar:

Se spørsmål 13.

Utskrift av intervju: Statoil ASA

Del 1: Hva var motivet for å endre arbeidsplassløsning

Spørsmål 1:

Ble prosessen styrt av et motiv om å jobbe bedre og mer effektivt i organisasjonen eller ble prosessen styrt av motivet om å ha høyere arealutnyttelse samt spare kostnader.

Hadde man andre motiver (for lite plass, uegnet bygg, dårlig bygg).

Svar:

Styrt av at brukerne skal jobbe mer effektivt og bedre sammen. Tung og lett oljeavdelingene ble flyttet sammen samt at man økte arealet med to plasser. Avdelingene satt i forskjellige avdelinger tidligere. De har samhandling og behøver å sitte sammen.

Del 2 Hvilke prosesser benyttet man seg av i selve beslutningsprosessen om å endre arbeidsplassløsning.

Spørsmål 2:

Hvilke prosesser ble gjennomført i bedriften/avdelingen?

Svar:

Prosjektleder påpeker i første møte: Kundene/brukerne må ta prosessen på hvordan de skal sitte sammen og jobbe. Brukeransvarlig og verneombud var med. Prosjektleder poengterer at dette er veldig viktig.

Starter med en layout fullstendig åpen uten inntegnede vegger og møbler. Da har brukerne noe å diskutere ut fra.

Spørsmål 3:

Hvem var involvert i beslutningsprosessen?

Svar:

Brukerrepresentant, ledere for brukere, verneombud, prosjektleder og prosjektleders ledelse.

Spørsmål 4:

Hvem hadde innvirkning på selve beslutningen/ og hvordan var innvirkningen?

Svar:

Samspill på layoutløsning med brukerrepresentant, ledere for brukere, verneombud, prosjektleder. Prosjektleder tok endelig avgjørelse.

Spørsmål 5:

Ga bedriften begrunnelser til ansatte hvorfor en skulle endre arbeidsplassløsning?

Svar:

Brukeransvarlig og verneombud ble inkludert i prosjektet tidlig. Disse fikk ansvaret får å spre informasjon ut i avdelingene. Prosjektleder vet ikke hva som ble kommunisert ut.

Spørsmål 6:

Var det motstand mot forandring?

Svar:

Generelt kan dette deles inn i tre grupper.

De yngste arbeidstakerne ingen motstand

De arbeidstakerne mellom 35 og 50 år liten motstand.

De arbeidstakerne over 50 år noe motstand spesielt det å gå fra cellekontor til åpent landskap krevde litt overtalelse.

Spørsmål 7:

Hvordan ble motstand mot forandring håndtert?

Svar:

Prosjektet opplyste at ansatte med helsemessige årsaker skulle få tilpassning. Prosjektet tok en del tilpassninger mot disse.

Del 3 Hvilke prosesser benyttet man seg av når man skulle velge type arbeidsplassløsning.

Når man skulle velge selve arbeidsplassløsningen hvilke valg ble da gjort. Benyttet man seg av "standard løsninger" som i stor grad ble benyttet over alt, eller benyttet man seg at "tilpassede løsninger" som var rettet inn mot ansattes arbeidsoppgaver.

Spørsmål 8:

Benyttet dere standard løsning eller tilpasset løsning når valg av arbeidsplassløsning skulle foretas?

Svar:

Man kan i dette tilfellet både si standard løsning og tilpasset løsning. De fikk bygget en trapp mellom etasjene for bedre samhandling. Man gikk stort sett på standard løsninger med det er mange standardløsninger i standarden slik at sluttløsningen er tilnærmet tilpasset. Noen grupperom var spesialtilpasset og utenfor standard.

Spørsmål 9:

Dere benyttet verken standard løsning eller tilpasset løsning. Beskriv hvilken løsning dette var.

Er svar på tidligere spørsmål.

Del 4 Hvilke prosesser benyttet man seg av når man skulle implementere arbeidsplassløsning.

Spørsmål 10:

Ble de ansatte/ brukere informert om milepeler og planer underveis?

Svar:

Vil si ja på dette spørsmålet. De med forhåndsdefinert ansvarsområde innad hos brukerne må gjorde dette.

Spørsmål 11

Var det viktigste på plass da den nye kontorløsningen skulle tas i bruk?

Svar:

Alt var på plass med unntak av trappen mellom etasjene.

Spørsmål 12

Hvilken støtte ga bedriften til de som skulle endre arbeidsplassløsning i forbindelse med flyttingen?

Svar:

Vaktmestrene flyttet det fysiske. Prosjektleder vet ikke hva som ble gjort på det psykososiale området.

Del 5 Har bedriftene etablert målesystemer som måler effektivitetsforbedringer ved bruk av nye arbeidsplassløsninger.

Eksempel kan være: Indeks for medarbeidertilfredshet, korttidssykefravær, omsetning pr. ansatt, ansatte-turnover, inntjening pr. ansatt, antall forslag fra ansatte, antall gjennomførte forslag/nye ideer, vellykkede prosjektgjennomføringer, utvikling av flerfaglighet, utvikling av markedsandeler, indeks for kundetilfredshet, indeks andel nye kunder, andel anbud/kontrakter vunnet, avkasting på total kapital, omsetningsutvikling med mer.

Spørsmål 13

Har bedriften systemer som måler effektivitet?

Svar:

Selskapet måler med balanced scorecard på en rekke områder

Spørsmål 14

Hvilke systemer har bedriften for å måle effektivitet?

Svar:

Balanced Scorecard.

Spørsmål 15

Er det etablert spesifikke målesystemer som måler effektivitetsforbedringer etter at ny arbeidsplassløsning er innført?

Svar:

Dette er ikke etablert.

Spørsmål 16

Ved bruk av bedriftens målesystemer, er det målt effektivitetsforbedringer etter at ny arbeidsplassløsning er innført? Beskriv i så fall hva en har funnet?

Svar:

Det foretas kundeundersøkelser(KUNNE) ca. 6 måneder etter innflytting. Går mye på FMS leveranse støy og lys mv.

Utskrift av intervju: Omega Iat as

Del 1: Hva var motivet for å endre arbeidsplassløsning

Spørsmål 1:

Ble prosessen styrt av et motiv om å jobbe bedre og mer effektivt i organisasjonen eller ble prosessen styrt av motivet om å ha høyere arealutnyttelse samt spare kostnader
Hadde man andre motiver(for lite plass, uegnet bygg, dårlig bygg)

Svar:

Ingen ting med penger å gjøre. Det presset seg frem et behov for å gjøre noe. Personell satt trangt i delte kontorer selv om noen hadde vidt forskjellige arbeidsoppgaver. Noen medarbeidere måtte være kreativ mens andre hadde kundekontakt. Disse medarbeiderne kunne sitte på samme plass.

Del 2 Hvilke prosesser benyttet man seg av i selve beslutningsprosessen om å endre arbeidsplassløsning.

Spørsmål 2:

Hvilke prosesser ble gjennomført i bedriften/avdelingen?

Svar:

Grunnet uhensiktsmessige kontorplasser utarbeidet de ansatte og fremførte et plenumsforslag i et avdelingsmøte om at nå måtte noe gjøres. Ordet en plan og ett budsjett og fikk klarsignal fra ledelsen om å gå i gang. Flere løsninger var inne i bildet i beslutningsfasen.

Spørsmål 3:

Hvem var involvert i beslutningsprosessen?

Svar:

Alle de ansatte. Kontoret har en flat struktur. Ble alle man alle. Måtte til leder for å få godkjenning på den økonomiske biten av ombyggingen.

Spørsmål 4:

Hvem hadde innvirkning på selve beslutningen/ og hvordan var innvirkningen?

Svar:

De ansatte la løpet selv. Alle bruker involvert .

Spørsmål 5:

Ga bedriften begrunnelser til ansatte hvorfor en skulle endre arbeidsplassløsning?

Svar:

Da ombyggingen var injisert nedenfra med 100 % brukerinnvirkning viste alle hvorfor kontorløsningen nå skulle endres. Ingen behov for begrunnelser.

Spørsmål 6:

Var det motstand mot forandring?

Svar:

Sjefen genererte litt motstand. Han hadde hatt best kontor tidligere. Nå skulle enheten sitte likt. Andre ansatte betraktet dette som en forbedring av kontorløsningen. Gikk fra åpne landskap til cellekontor. Det var imidlertid noen innvendinger mot at den nye kontorløsningen ville være en demper på det sosiale. Videre var landmålingsavdelingen engstelig for å flytte inn i korridoren.

Spørsmål 7:

Hvordan ble motstand mot forandring håndtert?

Svar:

Landmålingsavdelingen fikk lov til å sitte som de gjorde før med unntak av at de fikk nye kontorpulter. Videre var det et prinsipp av alle ansatte fikk komme med sine argumenter og det beste argumentet vant.

Del 3 Hvilke prosesser benyttet man seg av når man skulle velge type arbeidsplassløsning.

Når man skulle velge selve arbeidsplassløsningen hvilke valg ble da gjort. Benyttet man seg av "standard løsninger" som i stor grad ble benyttet over alt, eller benyttet man seg at "tilpassede løsninger" som var rettet inn mot ansattes arbeidsoppgaver.

Spørsmål 8:

Benyttet dere standard løsning eller tilpasset løsning når valg av arbeidsplassløsning skulle foretas?

Svar:

Vil påstå at man brukte tilpassede løsninger inn mot den enkeltes arbeidsoppgaver. Videre liker noen å sitte sammen og jobbe med andre, mens andre ønsker å jobbe alene.

Kjenner en dama(Barbara Prashnig) fra New Zealand som har studert arbeidsstiler og læringsteori. Ber meg titte inn hos henne på www.creativelearningcentre.com

Spørsmål 9:

Dere benyttet verken standard løsning eller tilpasset løsning. Beskriv hvilken løsning dette var.

Er svar på tidligere spørsmål.

Del 4 Hvilke prosesser benyttet man seg av når man skulle implementere arbeidsplassløsning.

Spørsmål 10:

Ble de ansatte/ brukere informert om milepeler og planer underveis?

Svar:

Ansatte ble løpende og godt informert underveis.

Spørsmål 11

Var det viktigste på plass da den nye kontorløsningen skulle tas i bruk?

Svar:

Strøm og datamaskiner var på plass og infrastrukturen fungerte. En del møbler manglet. Det var videre litt dårlig isolering i himlingen.

Spørsmål 12

Hvilken støtte ga bedriften til de som skulle endre arbeidsplassløsning i forbindelse med flyttingen?

Svar:

Ikke relevant for denne ombyggingen.

Del 5 Har bedriftene etablert målesystemer som måler effektivitetsforbedringer ved bruk av nye arbeidsplassløsninger.

Eksempel kan være: Indeks for medarbeitertilfredshet, korttidssykefravær, omsetning pr. ansatt, ansatte-turnover, inntjening pr. ansatt, antall forslag fra ansatte, antall gjennomførte forslag/nye ideer, vellykkede prosjektgjennomføringer, utvikling av flerfaglighet, utvikling av markedsandeler, indeks for kundetilfredshet, indeks andel nye kunder, andel anbud/kontrakter vunnet, avkasting på total kapital, omsetningsutvikling med mer.

Spørsmål 13

Har bedriften systemer som måler effektivitet?

Svar:

Er ikke god på målinger i det hele tatt Omega Iat måler ikke på noe felt.

Spørsmål 14

Hvilke systemer har bedriften for å måle effektivitet?

Svar:

Ingen svar

Spørsmål 15

Er det etablert spesifikke målesystemer som måler effektivitetsforbedringer etter at ny arbeidsplassløsning er innført?

Svar:

Ingen svar

Spørsmål 16

Ved bruk av bedriftens målesystemer, er det målt effektivitetsforbedringer etter at ny arbeidsplassløsning er innført? Beskriv i så fall hva en har funnet?

Svar:

En skulle ønske at dette ble gjort. Men er ikke tilfelle hos oss.

Utskrift av intervju: Statsbygg

Del 1: Hva var motivet for å endre arbeidsplassløsning

Spørsmål 1:

Ble prosessen styrt av et motiv om å jobbe bedre og mer effektivt i organisasjonen eller ble prosessen styrt av motivet om å ha høyere arealutnyttelse samt spare kostnader .

Hadde man andre motiver(for lite plass, uegnet bygg, dårlig bygg).

Svar:

Hovedmotivet er samlokalisering. Ved samlokalisering vil man få enklere kommunikasjon. I dag sitter man med en del funksjoner på regionkontorene som overføres til hovedkontoret. Vil ikke gi noen kostnadsreduksjoner umiddelbart, men på sikt gi gevinst.

Det er mangel på plass. Hovedbeslutningen ble tatt av hovedkontoret.

Del 2 Hvilke prosesser benyttet man seg av i selve beslutningsprosessen om å endre arbeidsplassløsning.

Spørsmål 2:

Hvilke prosesser ble gjennomført i bedriften/avdelingen?

Svar:

Hovedkontoret kjørte prosessen mot rådgivere og arkitekter. Det var innleid et firma for å kartlegge arbeidsprosessene. Det er ca. 350 ansatte på hovedkontoret. Også hovedkontoret må endre funksjoner. Det er en lang "kabal" å få på plass.

Beslutningen er ikke håndtert av regionkontoret, men man er blitt spurt og intervjuet.

Spørsmål 3:

Hvem var involvert i beslutningsprosessen?

Svar:

Det var eksterne rådgivere, arkitekter, HR-siden, ansattes representanter. Har kultur for brukermedvirkning.

Administrerende direktør tok hovedbeslutningen.

Spørsmål 4:

Hvem hadde innvirkning på selve beslutningen/ og hvordan var innvirkningen?

Svar:

Det ble etablert arbeidsgrupper. Disse gruppene hadde en påvirkning på hvor en skulle sitte i bygget, selve arbeidsplassutformingene og rammer rundt dette.

Spørsmål 5:

Ga bedriften begrunnelser til ansatte hvorfor en skulle endre arbeidsplassløsning?

Svar:

Dette lå i kortene. Det var for liten plass og man skulle samlokalisere.

Spørsmål 6:

Var det motstand mot forandring?

Svar:

I forhold til det å flytte var det liten motstand. Men det var stor skepsis mot å flytte fra cellekontor til åpent kontorlandskap.

Spørsmål 7:

Hvordan ble motstand mot forandring håndtert?

Svar:

Ansatte fikk vite at det var 10 kontorplasser i hvert landskap. Kjørte en intern prosess for å kartlegge hvem, som har mest glede/nytte på å sitte sammen, Til syvende og sist var det regiondirektør som tok siste beslutning. Regiondirektøren bestemte at de og de skulle sitte sammen, og i følge regiondirektøren gikk dette uten en tåre.

Del 3 Hvilke prosesser benyttet man seg av når man skulle velge type arbeidsplassløsning.

Når man skulle velge selve arbeidsplassløsningen hvilke valg ble da gjort. Benyttet man seg av "standard løsninger" som i stor grad ble benyttet over alt, eller benyttet man seg at "tilpassede løsninger" som var rettet inn mot ansattes arbeidsoppgaver.

Spørsmål 8:

Benyttet dere standard løsning eller tilpasset løsning når valg av arbeidsplassløsning skulle foretas?

Svar:

De som fremdeles som skulle sitte på cellekontor fikk en standard løsning. I landskapene var det en tilpasset løsning da de som skulle sitte sammen hadde glede/nytte av dette.

Spørsmål 9:

Dere benyttet verken standard løsning eller tilpasset løsning. Beskriv hvilken løsning dette var.

Er svar på tidligere spørsmål.

Del 4 Hvilke prosesser benyttet man seg av når man skulle implementere arbeidsplassløsning.

Spørsmål 10:

Ble de ansatte/ brukere informert om milepeler og planer underveis?

Svar:

Det er folk i arbeidsgruppene som informerer fortløpende om status.

Spørsmål 11

Var det viktigste på plass da den nye kontorløsningen skulle tas i bruk?

Svar:

Flyttingen er ikke foretatt i skrivende stund.

Spørsmål 12

Hvilken støtte ga bedriften til de som skulle endre arbeidsplassløsning i forbindelse med flyttingen?

Svar:

Er laget et kursopplegg for de som skal inn i ny kontorløsning. Er laget en powerpointpresentasjon som angir hvilke kjøreregler man må ha i åpne kontorløsninger.

Del 5 Har bedriftene etablert målesystemer som måler effektivitetsforbedringer ved bruk av nye arbeidsplassløsninger.

Eksempel kan være: Indeks for medarbeidertilfredshet, korttidssykefravær, omsetning pr. ansatt, ansatte-turnover, inntjening pr. ansatt, antall forslag fra ansatte, antall gjennomførte forslag/nye ideer, vellykkede prosjektgjennomføringer, utvikling av flerfaglighet, utvikling av markedsandeler, indeks for kundertilfredshet, indeks andel nye kunder, andel anbud/kontrakter vunnet, avkastning på total kapital, omsetningsutvikling med mer.

Spørsmål 13

Har bedriften systemer som måler effektivitet?

Svar:

Har årlige medarbeidertilfredsmålinger, korttidsfravær, årlige kundertilfredsmålinger og intern benchmarking. Imidlertid sliter Statsbygg litt med dette.

Spørsmål 14

Hvilke systemer har bedriften for å måle effektivitet?

Svar:

Se spørsmål 13.

Spørsmål 15

Er det etablert spesifikke målesystemer som måler effektivitetsforbedringer etter at ny arbeidsplassløsning er innført?

Svar:

Dette er ikke lagt opp. På sikt vil man få en effekt av samarbeidsløsningen ved samlokaliseringen.

Spørsmål 16

Ved bruk av bedriftens målesystemer, er det målt effektivitetsforbedringer etter at ny arbeidsplassløsning er innført? Beskriv i så fall hva en har funnet?

Svar:

Er for tidlig. Har ikke flyttet ennå.

Utskrift av intervju: Basale as

Del 1: Hva var motivet for å endre arbeidsplassløsning

Spørsmål 1:

Ble prosessen styrt av et motiv om å jobbe bedre og mer effektivt i organisasjonen eller ble prosessen styrt av motivet om å ha høyere arealutnyttelse samt spare kostnader. Hadde man andre motiver (for lite plass, uegnet bygg, dårlig bygg)?

Svar:

I dag har man utvidet og utvidet våre eksisterende arealer. Har nå uhensiktsmessige lokaler som ikke er tilpasset vår størrelse eller arbeidsmåter. Videre er det for dårlig inne klima. Kostnader er her ikke noe fokusområde.

Del 2 Hvilke prosesser benyttet man seg av i selve beslutningsprosessen om å endre arbeidsplassløsning.

Spørsmål 2:

Hvilke prosesser ble gjennomført i bedriften/avdelingen? Prosessen har kommet så langt at alle 65 medarbeidere har fått beskjed at de skal flytte første halvår 2010.

Svar:

Prosessen har kommet så langt at alle 65 medarbeidere har fått beskjed at de skal flytte første halvår 2010.

Spørsmål 3:

Hvem var involvert i beslutningsprosessen?

Svar:

Det var ledergruppen i Trondheim. Alle avdelingslederne var delaktig i denne prosessen.

Spørsmål 4:

Hvem hadde innvirkning på selve beslutningen/ og hvordan var innvirkningen?

Svar:

Avdelingsledere melder inn behov og hvordan de ønsker å sitte mv.

Spørsmål 5:

Ga bedriften begrunnelser til ansatte hvorfor en skulle endre arbeidsplassløsning?

Svar:

Vært lite informasjon til de ansatte. De ansatte vet bare at det er noe som skjer. Men alle ansatte ser at det må gjøres noen tiltak.

Spørsmål 6:

Var det motstand mot forandring?

Svar:

Har en magesfølelse på at alle er positivt innstilt. Føler at beliggenhet vil være tema for diskusjon. Vi vet ennå ikke om at det vil komme motstand. Det vil bli utsendt en spørreundersøkelse om hva de ansatte vektlegger.

Spørsmål 7:

Hvordan ble motstand mot forandring håndtert?

Svar:

Vet ikke. Vil vite mer når en ser svarene på spørreundersøkelsen.

Del 3 Hvilke prosesser benyttet man seg av når man skulle velge type arbeidsplassløsning.

Når man skulle velge selve arbeidsplassløsningen hvilke valg ble da gjort. Benyttet man seg av "standard løsninger" som i stor grad ble benyttet over alt, eller benyttet man seg at "tilpassede løsninger" som var rettet inn mot ansattes arbeidsoppgaver.

Spørsmål 8:

Benyttet dere standard løsning eller tilpasset løsning når valg av arbeidsplassløsning skulle foretas?

Svar:

Det vil bli kjørt en tilpasset løsning. Det vil ligge en overordnet kravspesifikasjon. Videre vil man "kna" løsningene slik at avdelingene kan sitte i forhold til hverandre. Er usikker på om at de byggene som kommer inn som mulige fremtidige bygg er fleksible nok. Vil kjøre et pilotprosjekt med åpne løsninger for å se om dette fungerer. Vil kopiere erfaringer fra pilotprosjektet til fremtidig nybygg.

Spørsmål 9:

Dere benyttet verken standard løsning eller tilpasset løsning. Beskriv hvilken løsning dette var.

Er svar på tidligere spørsmål.

Del 4 Hvilke prosesser benyttet man seg av når man skulle implementere arbeidsplassløsning.

Spørsmål 10:

Ble de ansatte/ brukere informert om milepeler og planer underveis?

Svar:

Er i ferd med å sende ut en spørreundersøkelse.

Spørsmål 11

Var det viktigste på plass da den nye kontorløsningen skulle tas i bruk?

Svar:

Ikke relevant.

Spørsmål 12

Hvilken støtte ga bedriften til de som skulle endre arbeidsplassløsning i forbindelse med flyttingen?

Svar:

Ikke relevant.

Del 5 Har bedriftene etablert målesystemer som måler effektivitetsforbedringer ved bruk av nye arbeidsplassløsninger.

Eksempel kan være: Indeks for medarbeidertilfredshet, korttidssykefravær, omsetning pr. ansatt, ansatte-turnover, inntjening pr. ansatt, antall forslag fra ansatte, antall gjennomførte forslag/nye ideer, vellykkede prosjektgjennomføringer, utvikling av flerfaglighet, utvikling av markedsandeler, indeks for kundertilfredshet, indeks andel nye kunder, andel anbud/kontrakter vunnet, avkastning på total kapital, omsetningsutvikling med mer.

Spørsmål 13

Har bedriften systemer som måler effektivitet?

Svar:

Har timeregistrering. Alle ansatte må registrere timer Har et ganske avansert system for måling av prosjekter.

Bedriften har stort fokus på å jobbe effektivt. Det er små marginer innen bedriftens kjerneområde.

Spørsmål 14

Hvilke systemer har bedriften for å måle effektivitet?

Svar:

Timeregistrering.

Spørsmål 15

Er det etablert spesifikke målesystemer som måler effektivitetsforbedringer etter at ny arbeidsplassløsning er innført?

Svar:

Er ikke flyttet inn ennå. Kunne vært interessant å gjort en måling i etterkant av flyttingen.

Spørsmål 16

Ved bruk av bedriftens målesystemer, er det målt effektivitetsforbedringer etter at ny arbeidsplassløsning er innført? Beskriv i så fall hva en har funnet?

Svar:

Er for tidlig. Har ikke flyttet ennå.

Utskrift av intervju: Arbeidstilsynet

Del 1: Hva var motivet for å endre arbeidsplassløsning

Spørsmål 1:

Ble prosessen styrt av et motiv om å jobbe bedre og mer effektivt i organisasjonen eller ble prosessen styrt av motivet om å ha høyere arealutnyttelse samt spare kostnader.

Hadde man andre motiver (for lite plass, uegnet bygg, dårlig bygg)?

Svar:

Målet var å jobbe bedre og mer effektivt. Ansatte satt allerede i åpen kontorløsning. De var imidlertid missfornøyd med løsningen og ønsket ombygging.

Del 2 Hvilke prosesser benyttet man seg av i selve beslutningsprosessen om å endre arbeidsplassløsning.

Spørsmål 2:

Hvilke prosesser ble gjennomført i bedriften/avdelingen?

Svar:

Følgende prosesser ble kjørt:

- 1 Ledelsen definerte rammene, de skulle sitte i åpen kontorløsning
- 2 Det ble laget en prinsippskisse som viste hovedprinsipp om hvordan ting burde henge sammen knyttet opp mot logistikk og støy.
- 3 Løsningen ble presentert på et allmøte.
- 4 Løsningen ble korrigert og på nytt tatt opp på allmøte.
- 5 Det ble hengt opp store tegninger i avdelingene
- 6 Ansatte satte opp lapper på hvor de ønsket å sitte
- 7 Ansattes ønsker ble deretter tegnet inn på tegningene.
- 8 Deretter tok en interiørarkitekt over
- 9 Minimale endringer etter at de ansattes lapper var hengt opp
- 10 Stort positivt engasjement fra ansatte under denne prosessen.

Spørsmål 3:

Hvem var involvert i beslutningsprosessen?

Svar:

Ledergruppen la rammene dvs. åpen kontorløsning. Brukerne fikk komme med innspill innenfor rammen.

Spørsmål 4:

Hvem hadde innvirkning på selve beslutningen/ og hvordan var innvirkningen?

Svar:

Ettersom løsningene ble mer detaljert jo mer og mer fikk brukerne innflytelse på beslutningen og løsning.

Spørsmål 5:

Ga bedriften begrunnelser til ansatte hvorfor en skulle endre arbeidsplassløsning?

Svar:

De ansatte selv gjennom brukerundersøkelser ga beskjed om at de ønsket endringer. De ønsket endringer grunnet støy og trafikk i bygget.

Spørsmål 6:

Var det motstand mot forandring?

Svar:

Delvis var det motstand. Kom frem da man samlet informasjon. En del kunne foretrukket å sitte i egne kontorer. Det var stort sprik bland de ansatte. Opplevde av ledelsen strekte seg langt. Dette medførte at prosessen tok litt lengre tid.

Spørsmål 7:

Hvordan ble motstand mot forandring håndtert?

Svar:

Direktøren var veldig tydelig på at det skulle være en åpen kontorløsning. Det var imidlertid ikke satt krav om hvordan folk skulle sitte sammen. Behov for kunnskapsdeling og flyt i informasjon skulle være styrende.

Ble videre løst ved at de som hadde motforestillinger med å sitte i åpen kontorløsning ble flyttet lengst inne i bygget der det var mest mulig stille.

Alle som var rekruttert inn var nye medarbeidere som på forhånd viste at de skulle sitte i åpen kontorløsning.

Det ble kommunisert og kommunisert hvorfor man skulle sitte i åpen kontorløsning noe som hjalp mye for å stille motstanden.

Del 3 Hvilke prosesser benyttet man seg av når man skulle velge type arbeidsplassløsning.

Når man skulle velge selve arbeidsplassløsningen hvilke valg ble da gjort. Benyttet man seg av "standard løsninger" som i stor grad ble benyttet over alt, eller benyttet man seg at "tilpassede løsninger" som var rettet inn mot ansattes arbeidsoppgaver.

Spørsmål 8:

Benyttet dere standard løsning eller tilpasset løsning når valg av arbeidsplassløsning skulle foretas?

Svar:

Man skulle sitte i fem avdelinger. Man gikk for en tilpasset løsning mot hver enkelt avdeling. Når det ble valgt kontorløsninger ble hver avdeling vurdert som helhet. Det ble ikke tenkt mye på hver enkelt medarbeider men man tilpasset løsningen på avdelingsnivå. Enkeltpersoner fikk lov til å uttale seg bla. de med nedsatt hørsel. Man tilpasset spesielle løsninger for de med spesielle behov. Videre hadde man standarder for hvor mye lyd som skulle slippe ut i hvert rom

Spørsmål 9:

Dere benyttet verken standard løsning eller tilpasset løsning. Beskriv hvilken løsning dette var.

Er svar på tidligere spørsmål.

Del 4 Hvilke prosesser benyttet man seg av når man skulle implementere arbeidsplassløsning.

Spørsmål 10:

Ble de ansatte/ brukere informert om milepeler og planer underveis?

Svar:

Det ble informert underveis. Det ble holdt hyppige informasjonsmøter. Det var også møter under selve planleggingen. Informasjon ble også lagt inn på intranett. Møter ca. 1 gang pr. måned. Når bygging pågikk kom det informasjon pr. milepel både på intranett, i avdelingene og pr. skriv.

Det var en egen person ansatt under selve byggeperioden med kontakt med brukere og huseier. Dette ble gjort grunnet stort informasjonsbehov under selve byggingen. Man satt jo i bygget mens det ble bygget om.

Spørsmål 11

Var det viktigste på plass da den nye kontorløsningen skulle tas i bruk?

Svar:

Ansatte satt jo allerede i bygget og tok i bruk ferdigstilte deler av bygget fortløpende.

Spørsmål 12

Hvilken støtte ga bedriften til de som skulle endre arbeidsplassløsning i forbindelse med flyttingen?

Svar:

For den fysiske flyttingen ble det lagt opp til dugnad. Ansatte flyttet selv.

For den psykiske delen ble verneombudrollen og bedriftshelsetjenesten benyttet når ansatte hadde behov for å snakke med noen. Videre ble det gjennomført vernerunder med fokus på riktig lys og ergonomi.

Del 5 Har bedriftene etablert målesystemer som måler effektivitetsforbedringer ved bruk av nye arbeidsplassløsninger.

Eksempel kan være: Indeks for medarbeidertilfredshet, korttidssykefravær, omsetning pr. ansatt, ansatte-turnover, inntjening pr. ansatt, antall forslag fra ansatte, antall gjennomførte forslag/nye ideer, vellykkede prosjektgjennomføringer, utvikling av flerfaglighet, utvikling av markedsandeler, indeks for kundertilfredshet, indeks andel nye kunder, andel anbud/kontrakter vunnet, avkasting på total kapital, omsetningsutvikling med mer.

Spørsmål 13

Har bedriften systemer som måler effektivitet?

Svar:

I beste fall delvis. Det er medarbeiderundersøkelser hvert andre år, sykefraværstatistikker. Man har videre generell virksomhetsplanlegging på organisasjonsnivå men ikke på individnivå.

Spørsmål 14

Hvilke systemer har bedriften for å måle effektivitet?

Svar:

Se spørsmål 13.

Spørsmål 15

Er det etablert spesifikke målesystemer som måler effektivitetsforbedringer etter at ny arbeidsplassløsning er innført?

Svar:

Dette er ikke etablert.

Spørsmål 16

Ved bruk av bedriftens målesystemer, er det målt effektivitetsforbedringer etter at ny arbeidsplassløsning er innført? Beskriv i så fall hva en har funnet?

Svar:

Det de ansatte har snakket om er at den nye kontorløsningen kan være en medvirkende årsak til at man nå bruker lengre tid på en oppgave. Kan være utfordrende å løse en oppgave innenfor en fastsatt tidsfrist. Ved konsentrasjonsarbeid og arbeider med tidsfrister booker man rom i etasjen under i outlook.

Men økt samarbeid gir trolig bedre kvalitative løsninger.

Det man har fått hørt fra de nyansatte er at det er lett å bli kjent med nye medarbeidere.

Ved åpne løsninger vinner man noe men taper noe annet. Viktig å være klar over hvorfor man sitter i åpen kontorløsning. Økonomi må ikke være styrende

8.2 Skjema for gruppeintervju

Tema: Gjennomførte prosesser for etablering av nye kontorplassløsninger

Virksomhet: _____

Dato for samtale: _____ Fra kl. _____ til kl. _____

Intervjuobjekter: _____ (Navn)

_____ (Navn)

_____ (Navn)

_____ (Navn)

Rolle i prosjekt(ene): _____

Var involvert i prosessen på følgende måte: _____

Hvilke type prosjekt(er) refereres det til: _____

Gjennom intervjuet vil spørsmålene oppsatt i skjema under ikke bli stilt. Spørsmålene skal danne tema for refleksjon.

Før samtaleintervjuet starter vil jeg forklare formålet for undersøkelsen.

Samtaleintervju:

Tema for refleksjon:

Del 1: Hva var motivet for å endre arbeidsplassløsning.

Interne forhold i bedriften:

Spørsmål 1:

Ble prosessen styrt av et motiv om å jobbe bedre og mer effektivt i organisasjonen eller ble prosessen styrt av motivet om å ha høyere arealutnyttelse samt spare kostnader. Hadde man andre motiver (for lite plass, uegnet bygg, dårlig bygg)?

Del 2 Hvilke prosesser benyttet man seg av i selve beslutningsprosessen om å endre arbeidsplassløsning.

Spørsmål 2:

Hvilke prosesser ble gjennomført i bedriften/avdelingen?

Spørsmål 3:

Hvem var involvert i beslutningsprosessen?

Spørsmål 4:

Hvem hadde innvirkning på selve beslutningen/ og hvordan var innvirkningen?

Spørsmål 5:

Ga bedriften begrunnelser til ansatte hvorfor en skulle endre arbeidsplassløsning?

Spørsmål 6:

Var det motstand mot forandring?

Spørsmål 7:

Hvordan ble motstand mot forandring håndtert?

Del 3 Hvilke prosesser benyttet man seg av når man skulle velge type arbeidsplassløsning.

Når man skulle velge selve arbeidsplassløsningen hvilke valg ble da gjort. Benyttet man seg av "standard løsninger" som i stor grad ble benyttet over alt, eller benyttet man seg at "tilpassede løsninger" som var rettet inn mot ansattes arbeidsoppgaver.

Spørsmål 8:

Benyttet dere standard løsning eller tilpasset løsning når valg av arbeidsplassløsning skulle foretas?

Spørsmål 9:

Dere benyttet verken standard løsning eller tilpasset løsning. Beskriv hvilken løsning dette var.

Del 4 Hvilke prosesser benyttet man seg av når man skulle implementere arbeidsplassløsning.

Spørsmål 10:

Ble de ansatte/ brukere informert om milepeler og planer underveis?

Spørsmål 11

Var det viktigste på plass da den nye kontorløsningen skulle tas i bruk?

Spørsmål 12

Hvilken støtte ga bedriften til de som skulle endre arbeidsplassløsning i forbindelse med flyttingen?



Postadresse
Alfred Getz veg 3
7491 Trondheim
Telefon 73 55 02 75
Telefax 73 59 50 94

MASTEROPPGAVE 2008/2009 for

Terje Haanes

Prosesser og målesystemer ved etablering av nye kontorløsninger

Bakgrunn

I dag etableres det nye kontorløsninger i mange virksomheter. Fra det tradisjonelle cellekontoret er det en trend at flere virksomheter går mot mer åpne kontorløsninger. Hensikten med de nye kontorløsningene er at folk skal trives og jobbe mer "riktig" i effektive bygg. Resultater fra SINTEF prosjektet KUNNE arbeidsplassen typer på at mange brukere opplever prosessen med innføring av nye kontorløsninger som vanskelig. Det er også blandede erfaringer med bruk og trivsel i de nye kontorløsningene. KUNNE undersøkelsene viser at de brukerne som er mest fornøyd med prosessen er de som er mest fornøyd med den fysiske løsningen i bruk.

Det vil derfor være interessant og få kartlagt hvilke prosesser som kjøres i virksomhetene når nye kontorløsninger etableres.

Videre ville det vært intressant og funnet om virksomhetene har innført målesystemer som måler effektivitetsforbedringer ved bruk av nye kontorløsninger.

Oppgave

Målsetning for denne oppgaven er å kartlegge gjeldende praksis når nye kontorløsninger innføres. Man ønsker å kartlegge de prosesser som gjennomføres fra inisierinfase frem til ny kontorløsning er besluttet og innført. Man ønsker å konkludere oppgaven ved å peke på styrker og svakheter ved gjeldende praksis.

Oppgavens andre målsetning er å finne ut på et overordnet nivå om virksomhetene har innført målesystemer som måler effektivitetsforbedringer etter at ny kontorløsning er innført.

Forskningsspørsmål/ hypoteser:

1. Hvilke prosesser benytter man seg av i selve beslutning, valg av løsning og implementering?
2. Har virksomhetene målesystemer som måler effektivitetsforbedringer ved bruk av ny kontorløsning?

Oppgaven skal bygges opp gjennom følgende deloppgaver:

- Intervju med ressurspersoner for å fokusere oppgaven
- Gjennomføring av drøfting og valg av forskningstrategi og metode
- Litteraturstudie (Teori/rammeverk for tema).
- Empirisk undersøkelse.
- Kvalitative undersøkelser av 10-15 virksomheter med ressurspersoner som kjenner prosessen med innføring av nye kontorløsninger godt.
- Drøfting av forskningsspørsmål opp mot funn avdekket i emperi.
- Konklusjoner, evt. forslag for videre arbeid.

Generelt om oppgaveinnhold og presentasjon

Oppgaveteksten er ment som en ramme for kandidatens arbeid. Justeringer vil kunne skje underveis. Eventuelle justeringer må skje i samråd med veileder og faglærer ved instituttet (samt med ekstern samarbeidspartner der dette er aktuelt).

Ved bedømmelsen legges det vekt på grundighet i bearbeidingen og selvstendighet i vurderinger og konklusjoner, samt at framstillingen er velredigert, klar, entydig og ryddig uten å være unødig voluminøs.

Besvarelsen skal inneholde

- standard rapportforside
<http://www.ntnu.no/info/selvhjelp/ppt-dokmaler/Masteroppgave/>
- oppgaveteksten (signert)
- sammendrag, innholdsfortegnelse inkl. oversikt over vedlegg og bilag
- hovedteksten
- referanser til kildemateriale som ikke er av generell karakter, dette gjelder også for muntlig informasjon og opplysninger
- besvarelsen skal ha komplett paginering
- anbefalt sideantall for masteroppgaven er 80 sider, pluss/minus 20 sider

Se for øvrig "Retningslinjer for utføring av masteroppgave ved erfaringsbasert master i eiendomsutvikling og forvaltning".

Hva skal innleveres?

- 4 innbundne kopier
- Eventuelt: X avtalte tilleggskopier for formidling til ekstern samarbeidspartner (dekkes av instituttet eller ekstern partner)
- Besvarelse og underliggende materiell i digital form (pdf-format)
- En kortfattet (tilsv. 1-2 A4-sider inkl. evt. illustrasjoner) populærvitenskapelig oppsummering av arbeidet, beregnet for publisering på Internet. Oppsummeringen bør redegjøre for hensikten med arbeidet og for gjennomføringen og de vesentligste resultater og konklusjoner av arbeidet.

Adresse for innlevering: Informasjon vil bli tilsendt.

Den innleverte masteroppgaven med bilag kan av NTNU fritt benyttes til undervisnings- og forskningsformål. Ved bruk ut over dette, som utgivelse og annen økonomisk utnyttelse, må det inngås særskilt avtale mellom NTNU og kandidaten.

(Evt) Avtaler om ekstern veiledning, gjennomføring utenfor NTNU, økonomisk støtte m.v. Beskrives her når dette er aktuelt.

HMS

NTNU legger stor vekt på sikkerheten til den enkelte arbeidstaker og student. Den enkeltes sikkerhet skal komme i første rekke og ingen skal ta unødige sjanser for å få gjennomført arbeidet. Dersom studenten i arbeidet med masteroppgaven skal delta i feltarbeid, tokt, befaring, feltkurs eller ekskursjoner, skal studenten sette seg inn i "Retningslinje HMS ved feltarbeid m.m.", se <http://www.ivt.ntnu.no/adm/hms/> (HMS ved IVT).

Studenter har ikke full forsikringsdekning gjennom sitt forhold til NTNU. Dersom du som student ønsker samme forsikringsdekning som tilsatte ved universitetet, anbefales det at du tegner reiseforsikring og personskadeforsikring. Mer om forsikringsordninger for studenter: <http://www.ntnu.no/studieinformasjon/serving/forsikring.html>

Oppstart og innleveringsfrist:

Arbeidet med oppgaven starter 1. september 2008

Besvarelsen, som beskrevet ovenfor, skal leveres innen 31.12.2009

Ansvarlig faglærer ved instituttet: Siri Hunnes Blakstad

Øvrig(e) veileder(e) hos ekstern(e) samarbeidspartner(e): NN

Trondheim, den



Siri Hunnes Blakstad

Faglærer

Institutt for byggkunst, prosjektering og forvaltning

