

Hege Berge Østenå
Maria Haaland

Flytteprosjekter - et verktøy for organisasjonsendring?

Masteroppgave i Eiendomsutvikling og -forvaltning

Trondheim, juni 2015



FORORD

Denne oppgaven er en avsluttende masteroppgave i det 2-årige masterstudiet Eiendomsutvikling- og forvaltning, ved Norges Teknisk- Naturvitenskapelige Universitet, NTNU, våren 2015.

I oppgavens tidligfase fikk vi mulighet til å besøke store organisasjoner som enten har bygget nye ”signal-bygg” for egen virksomhet eller flyttet inn i nye eksisterende lokaler. Vi begynte deretter å tenke at *”alle virksomheter som velger å flytte inn i nye bygg, benytter denne muligheten for å gjøre større endringer ved egen organisasjon”*. Dette viste seg etter hvert å ikke være riktig. Oppgavens hovedfokus ble derfor å belyse hvorfor organisasjoner ønsker å flytte, formålet ved et flytteprosjekt og hvordan en kan implementere endringsperspektivet i de ulike prosessene. Vi valgte å skrive masteroppgaven sammen da vi har ulik bakgrunn, bygg ingeniør og husøkonom, og visste at vi kunne dra fordel av dette gjennom hele prosessen. Oppgaveprosessen har vært lærerik og interessant, samt utfordrende og krevende, men vi har hatt god oppbakking i hverandre.

Vi ønsker å takke våre veiledere Geir Karsten Hansen og Siri Hunnes Blakstad, for god veiledning og oppfølging med kritiske spørsmål, tilbakemeldinger, tips og råd gjennom hele oppgaveprosessen. Vi ønsker også å takke konsulenter og prosjektledere som har tatt seg tid til å stille som intervjuobjekter, og som har vært tilgjengelige for henvendelser i etterkant, samt NSB og EVRY som gav oss et innblikk i deres flytteprosjekter.

NTNU

Trondheim, 17. juni 2015

Maria Haaland

Hege Berge Østenå

Forord

Innholdsfortegnelse

Sammendrag

Innholdsfortegnelse

1 INNLEDNING	1
1.1 Bakgrunn for tema	2
1.2 Formål	4
1.3 Problemstilling	5
1.3.1 Forsknings spørsmål.....	5
1.4 Avgrensning og utdypning	5
1.5 Oppgavens oppbygging	6
2 TEORI	7
2.1 Endringsprosesser som en del av flytteprosessen?	7
2.1.1 Organisasjonsendring vs. organisasjonsutvikling	8
2.1.2 Tre dimensjoner for klassifisering av endring.....	10
2.1.3 Faser i organisatoriske endringsprosesser	11
2.2 Flytteprosesser	14
2.2.1 Flytteprosesser som organisasjonsendring/utvikling.....	14
2.3 Målsettinger for flytteprosesser	16
2.3.1 Tilpasningsdyktige kontorlokaler.....	16
2.3.2 Samhandling.....	17
2.3.3 Redusere kostnader	17
2.3.4 Identitet og merkevarebygging.....	18
2.3.5 Attraktiv arbeidsplass	19
2.3.6 Kompetansedeling/kunnskapsoverføring	19
2.4 Planlegging og tilrettelegging	20
2.4.1 Strategisk planlegging	20
2.4.2 Konseptutvikling	21
2.4.3 Analyse og kartlegging av virksomheten	22
2.4.4 Verktøy og metoder i kartlegging og analyse av virksomheten.....	23
2.5 Medvirkning i brukerprosesser	24
2.5.1 Brukermedvirkning	25
2.5.2 Metoder og verktøy i brukerprosesser.....	28
3 METODE	32
3.1 Generelt om metode	32
3.1.1 Kvantitative versus kvalitative tilnærminger	32
3.2 Anvendt metode	34
3.2.1 Undersøkelsesdesign	34
3.2.2 Litteraturstudie	34
3.2.3 Organisasjonsinterne dokumenter	35
3.2.4 Individuelle dybdeintervju	36
3.2.5 Casestudier	38
3.3 Validitet	39
3.4 Reliabilitet	40
3.5 Metodekritikk	41

4 FUNN	42
4.1 Innledende kommentarer	42
4.2 Presentasjon av virksomheter	43
4.2.1 Lent.....	43
4.2.2 IARK	43
4.2.3 Mellomrom Arkitekturpsykologi AS	43
4.3 Presentasjon av intervjuer med konsulentene	44
4.3.1 Rolle og involvering i organisasjonsendrings- og flytteprosesser	44
4.3.2 Sammenhengen mellom organisasjonsendring og flytteprosesser.....	45
4.3.3 Sammenhengen mellom strategiske målsettinger og endelig konsept	46
4.3.4 Kartlegging.....	48
4.3.5 Brukermedvirkning	50
4.3.6 Metoder og verktøy i brukerprosesser.....	51
4.3.7 Beslutninger	53
4.3.8 Programmering og konseptutvikling.....	53
4.4 Presentasjon av case A - EVRY	55
4.5 Flytteprosjekt	55
4.5.1 HQ- prosjektets målsettinger.....	56
4.5.2 Organiseringen av HQ-prosjektet.....	56
4.5.3 Prosjektet og roller	57
4.5.4 Ledelsens medvirkning	60
4.5.5 Brukermedvirkning	60
4.5.6 Workshops.....	61
4.5.7 Forberedelse av de ansatte.....	61
4.5.8 Kommunikasjon	61
4.5.9 Beslutninger	62
4.5.10 Utforming/ layout av kontorlokaler.....	62
4.5.11 Flytteprosjekt som en del av organisasjonsendring.....	64
4.5.12 Identitet.....	65
4.5.13 utfordringer.....	65
4.6 Presentasjon av case B - NSB	67
4.7 Flytteprosjekt	67
4.7.1 Prosjektets målsettinger.....	68
4.7.2 Organisering av prosjektet	68
4.7.3 Prosjektet og roller	69
4.7.4 Brukerprosesser.....	70
4.7.5 Ledelsens medvirkning	71
4.7.6 Brukermedvirkning	71
4.7.7 Verksted	71
4.7.8 Forberedelse av de ansatte.....	72
4.7.9 Kommunikasjon	72
4.7.10 Utforming/ layout av kontorlokaler.....	73
4.7.11 Flytteprosjekt som en del av organisasjonsendring.....	74
4.7.12 Identitet.....	75
4.7.13 utfordringer.....	76
4.7.14 Økonomi.....	77
4.7.15 I etterkant av prosjektet	77
5 DRØFTING	78
5.1 Forskningsspørsmål 1: ”Hva er sammenhengen mellom organisasjonsendring og flytteprosjekter?”	78

5.1.1 Organisasjonsutvikling versus organisasjonsendring.....	78
5.1.2 Klassifisering av endring.....	79
5.1.3 Faser i endringsprosesser	80
5.1.4 Sammenhengen mellom endringsprosesser og flytteprosesser	81
5.2 Forskningsspørsmål 2: ”Hvilke prosesser inngår i en flytteprosess?”	83
5.2.1 Målsettinger for flytteprosesser	83
5.2.2 Planlegging.....	84
5.2.3 Kartlegging av organisasjonen	86
5.2.4 Brukermedvirkning	86
5.2.5 Workshops/verksteder	90
5.2.6 Kartlegging av arketyper/brukerprofiler	91
5.2.7 Trening og forberedelse av brukere.....	92
5.2.8 Kommunikasjon	92
5.3 Avsluttende kommentarer til drøftingen	93
6 KONKLUSJON	94
6.1 Forskningsspørsmål	94
6.2 Problemstilling.....	96
6.3 Videre arbeid	97
LITTERATURLISTE.....	98
VEDLEGG 1: Intervjuguide konsulenter	106
VEDLEGG 2: Intervjuguide prosjektledere	108

FIGURLISTE

- Figur 1: Ulike endringstyper (Jacobsen & Thorsvik, s. 353, 2002)
- Figur 2: Lewins (1951) tretrinns prosess for endringsprosesser (fritt etter Jessen, 2001)
- Figur 3: Lyngdals (1992) fem faser (fritt etter Jacobsen & Thorsvik, 2002)
- Figur 4: Faser i en organisasjonsutviklingsprosess (Jacobsen & Thorsvik, s. 365, 2002)
- Figur 5: Ulike utforminger av kontorlokaler som lagt frem for kunden (IARK, 2014)
- Figur 6: Ambisjonsnivå og avgrensing av prosjekt (NSB, 2015)
- Figur 7: Verktøy som kan benyttes for å finne arketyperne i en organisasjon (IARK, 2014)
- Figur 8: Organisering av prosjektet (EVRV, 2015)
- Figur 9: Delprosjekt tre faser (EVRV, 2015)
- Figur 10: Planskisse og bilde av inngangsparti (IARK, 2014)
- Figur 11: Virksomheter i NSB- konsernet (NSB, 2015)
- Figur 12: Organisering av prosjektet (NSB, 2015)
- Figur 13: Eksempel på gjennomføring av verksted (NSB, 2015)
- Figur 14: Soneinndelingen og møbleringskonseptet, hos Nettbuss (NSB, 2015)
- Figur 15: Det ønskede etterlatte avtrykket, moodboard og paletten for bygget (NSB, 2015)
- Figur 16: Suksesskriterier

SAMMENDRAG

Temaet for oppgaven, *"flytteprosjekt som organisasjonsendring"*, har i de senere årene blitt mer aktuelt. Flere organisasjoner opplever endringer i organisasjonen som kan være med på å utløse nye eller endrede krav til kontorlokalet, og som følge av dette er en flytteprosess nødvendig. Flytteprosessen innebærer flytting av organisasjonen til nye lokaler, som skal imøtekomme og tilfredsstillende organisasjonens ønsker og behov. For enkelte organisasjoner kan flytteprosessen dreie seg om *kun* å flytte til et nytt bygg. Andre organisasjoner kan ha et ønske om å benytte flytteprosessen som en mulighet til samtidig å gjennomføre endringer i organisasjonen.

Formålet med oppgaven er å se om et flytteprosjekt kan benyttes som en del av en større endringsprosess for virksomheter. På bakgrunn av dette ble det utarbeidet to forskningsspørsmål: *"Hva er sammenhengen mellom organisasjonsendring og flytteprosjekter?"* og *"Hvilke prosesser inngår i en flytteprosess"*. Oppgaven tar for seg de prosesser og aktiviteter som skjer i forkant av et flytteprosjekt, og tar derfor ikke for seg hvordan selve flyttingen skal eller kan gjennomføres. Effekten av eventuelle organisasjonsendringer er heller ikke målt. Det er kun gjennomført intervju med konsulenter og prosjektledere, brukerperspektivet er ikke tatt med.

Litteraturen tar for seg endringsprosesser i lys av flytteprosesser, hvor organisasjoner benytter flytteprosessen til å gjøre endringer i organisasjonen. En endringsprosess medfører nye løsninger, og den kan klassifiseres etter hvor omfattende den er, hva den er basert på og om den er planlagt eller ikke. Ved en endringsprosess vil det være hensiktsmessig å ta for seg prosessens ulike faser, som også kan ses i sammenheng med gjennomføring av et flytteprosjekt. Det handler om å kartlegge og analysere behovene, finne en løsning og iverksette den, for så å evaluere de gjennomførte tiltakene. Flytteprosjekter er avhengige av gode målsettinger, og det handler om å involvere organisasjonen slik at de er klare for å møte de eventuelle endringene målsettingene er med på å gi. Ved gjennomføring av et flytteprosjekt er det viktig med planlegging og tilrettelegging. Planlegging på strategisk nivå får frem formålet og visjonen med prosjektet, og kan være med på å skape forankring i ledelsen. Medvirkning i brukerprosesser kan være med å påvirke det endelige resultatet, og det vil være viktig å inkludere alle nivåer i organisasjonen, både ledere, mellomledere og

ansatte. I brukerprosessene blir det benyttet ulike verktøy og metoder. Verktøy og metoder blir blant annet brukt for kartlegging av organisasjonen, for å sikre at det blir tatt hensyn til brukerperspektivet, for å sikre en kommunikasjon mellom prosjekt og bruker, og for å forberede ansatte for innflytting i nytt bygg.

For å best mulig kunne besvare problemstilling og forskningsspørsmål er det anvendt en kvalitativ tilnærming med litteraturstudie, casestudie og individuelle dybdeintervjuer som metoder. Gjennom de individuelle dybdeintervjuene er det intervjuet tre konsulenter og to prosjektledere. Konsulentene er intervjuet i forbindelse med deres erfaring og meninger om flytteprosesser og utvikling. For å belyse og støtte opp under konsulentenes svar ble det valgt to case. Prosjektlederne for casestudiens flytteprosjekter ble også intervjuet.

Ut i fra funnene fremkommer det at arbeidet med flytteprosjekter blir gjennomført på en mer eller mindre lik måte, både når det gjelder fremgangsmåter, tankesett og kartlegging av virksomheter og deres brukere. Empirien tilsier at det er en sammenheng mellom organisasjonsendring og flytteprosesser, men at ikke alle flytteprosjekter trenger å være en del av en større organisasjonsendringsprosess. Et godt gjennomført flytteprosjekt avhenger av en god organisering, nok avsatte ressurser og kompetanse. Prosjektet bør være forankret hos både ledelse og ansatte, og brukerprosesser bør gjennomføres med medvirkning for å skape eierskap og engasjement til prosjektet.

1 INNLEDNING

Tidligere var flytting av organisasjoner mer en logistikkutfordring med flytting av pappesker og utstyr. Med årene har det vist seg å bli en komplisert prosess og et utviklingspotensial (Dagens Perspektiv, 2006), hvor organisasjoner blant annet ønsker å bedre arealutnyttelse og arbeidsmiljø, og øke produktivitet og trivsel (Henriksen, 2014). Kjøsnes (Dagens Perspektiv, 2006), rådgiver i Totalreform, sier at: *"Flytting kan brukes til å starte på nytt. Bedriften kan bli ny over helgen. I løpet av noen dager kan man legge gamle feider, dårlige rutiner og uønsket kultur bak seg, og starte på nytt mandag morgen - 100 prosent operativt"*. Han mener også at: *"Det er en økende bevissthet i markedet om bruk av kontorlokaler som strategisk virkemiddel. Flere bedrifter ser at fysiske kontorlokaler er mer enn en kostnad. Mer enn bare leieutgifter"*.

For noen organisasjoner handler gjennomføringen av en flytteprosess om kun det å flytte til et nytt bygg, mens for andre er dette en prosess hvor de ser en eller flere muligheter til å endre organisasjonen. *Er prosessene en del av et større endringsprosjekt? Eller skal det nye bygget støtte opp under videre utvikling av organisasjonen? Er endringene planlagt eller er de "tvunget" frem av at organisasjonen flytter til et nytt lokale? Hva må til for at et flytteprosjekt skal kunne brukes som noe mer enn bare å flytte?* Det er blant annet slike spørsmål oppgaven tar for seg ved å belyse ulike temaer som endringsprosesser, brukerprosesser, verktøy og metoder, i samspill med erfaringer og holdninger fra konsulenter, og organisasjoner som i nyere tid har gjennomført større flytteprosjekt.

Sammenhengen mellom organisasjonsutvikling, kontorkonsept og produktivitet er et tema innenfor management litteraturen som var lite berørt inntil for noen år siden (Arge & Paoli, 2000). I senere år har dette endret seg, og flere forfattere har tatt opp dette temaet i bøker som blant annet handler om teambygging, organisasjonsendring og -utvikling. Temaet har derimot vært svært lenge omtalt innenfor fagfelt som Corporate Real Estate og Facilities Management, og det har med tiden blitt en forståelse for sammenhengen mellom kontorløsning, organisasjon, teknologi og økonomi (Arge & Paoli, 2000). Det er også skrevet litteratur om flytteprosesser og hva organisasjoner ønsker å oppnå med flytting til nye lokaler, men det viser seg at det kan være vanskelig å finne litteratur som tar for seg dette og temaene nevnt

over, i en sammenheng. Derfor ønsker vi å se på sammenhengen mellom flytteprosesser og endringsprosesser, og om et flytteprosjekt kan være en del av en større endringsprosess.

1.1 Bakgrunn for tema

Opp gjennom tidene finnes det utallige eksempler på hvordan organisasjoner har omformet arbeidsplassen for å imøtekomme endringer i markedet og verden (Horgen, Joroff, Porter & Schön, 1999). På 1990-tallet kom det flere ideer om hvordan kontorbygg skulle utformes og støtte opp under blant annet endringer i informasjonsteknologien og fokuset på organisasjonsutvikling (Meel, 2000). Aktuelle kontorløsninger endret seg fra å være beslutninger tatt i eiendomsavdelingen på bakgrunn av bygningsspørsmål, til å bli forankret på lederplan og i organisasjonsavdelinger som et strategisk virkemiddel (Arge & Paoli, 2000). Kontorer i dag er ganske like kontorene som har vært de siste 20 årene, men det har blitt gjort noen tilpasninger i forhold til fleksibilitet, design og nye kontorløsninger.

Utviklingen har gått i retning av hvordan virksomheter i dag ønsker at kontorbygget skal representere organisasjonen, med image og som merkevare, samt at kontoret har blitt mer et møtested (Blakstad & Hatling, 2007).

I følge Blakstad & Hatling (2007) har et økende fokus på hvordan organisasjoner kan legge til rette for økt kreativitet, samarbeid og kunnskapsdeling vært en trend. Dette fremfor å fokusere på forbedring av rutiner og standardisering av arbeidsoperasjoner. Denne tendensen har blitt vist gjennom blant annet et økende antall bedrifter bruker kontorutforming og prosesser rundt flytting og design av nye fysiske lokaler, som verktøy for strategisk endring (Blakstad & Hatling, 2007). Blakstad & Hatling (2007) sier videre at hovedmålet i slike prosesser er å understøtte de viktigste verdiskapende prosessene i bedriften, og samtidig stimulere til nødvendige endringsprosesser.

En faktor som kan utløse behovet for nye kontorlokaler er utviklingen av organisasjonen som gir nye eller endrede krav til arbeidsplassen/bygningen (Blakstad, 2001). Forholdet mellom organisasjonen behov og bygget organisasjonen holder til i er i konstant endring. Det vil ofte være et misforhold mellom det organisasjonen trenger og det bygningen kan tilby. For å skape en best mulig tilpasning mellom bruker og bygning må dette "misforholdet" håndteres. Det finnes ingen fasit på hvordan kontorlokalet skal utformes, ettersom alle organisasjoner er

forskjellige og har forskjellige behov. Da fremtiden er usikker med hensyn til utforming og tilpasning av kontorløsninger, er man nødt til å takle usikkerheten ved å utforme bygninger og arbeidsmiljøer som kan tilpasses fremtidige endringer (Blakstad, 2001).

Andre utgangspunkt for organisatoriske endringsprosesser, som tilflytting til eller bygging av nye kontorlokaler eller omlokalisering av arbeidsplasser, kan være et ønske om å skape større fleksibilitet og kunnskapsdeling. Samarbeid er også et av temaene det fokuseres på, da et effektivt samarbeid blir betraktet som en nødvendig forutsetning for å lykkes med endringsarbeid innad i organisasjoner (Amundsen, Kongsvik, Munkvold & Olsen, 2010).

Forslag til nye løsninger av kontorutformingen kan bli møtt med stor skepsis av ansatte, da de er svært knyttet til sitt arbeidsmiljø (Blakstad & Hatling, 2007). Dette gjelder spesielt når det kommer til endringer med fokus på de individuelle arbeidsplassene. Motstand skapes fort, og flytte- eller ombyggingsprosessen får mye oppmerksomhet. Oppmerksomheten rundt denne prosessen skaper et stort engasjement i organisasjonen, samt reelle utviklingsprosesser. Det er derfor viktig å involvere de ansatte slik at de får bidra og ta del i prosessen. Samtidig vil en endring i arbeidsplassen, uten involvering av ansatte, kunne resultere i redusert produktivitet og dårlig arbeidsmiljø (Blakstad & Hatling, 2007).

Det er et stort misforhold mellom erkjent og faktisk areal- og tidsbruk. Ansatte tror de tilbringer mer tid ved arbeidsplassen enn hva som er tilfellet (Blakstad & Hatling, 2007). Ca. 60 % av arbeidstiden står arbeidsstasjoner ubrukt. Det er også en mangelfull bevissthet rundt det om hvordan hver enkelt ansatt bruker tiden sin. Ved design av nye kontorløsninger, utvikling av arbeidsprosesser og gjennomføring av endringsprosesser bør man ha en god og klar oversikt over nå-situasjonen i organisasjonen. En slik oversikt kan man tilegne og opparbeide seg ved å kartlegge organisasjonen. Alle sentrale interessenter i organisasjonen bør involveres og resultatene bør kommuniseres ut til hele organisasjonen (Blakstad & Hatling, 2007).

Endringsprosesser oppstår som regel på bakgrunn av at sentrale aktører i, eller utenfor organisasjonen opplever at det er noe som bør endres eller at det er problemer som må løses. Teorier innenfor endringsprosesser mener det er ulike suksesskriterier som ligger til grunn for at en skal kunne ha en vellykket prosess eller prosjekt. Her trekkes viktigheten av bruk av eksterne konsulenter inn, samt at ledelsen må være støttende og medvirkende. Det pekes også

på viktigheten av bred deltagelse av både ansatte og mellomledere. Det bør være en åpenhet rundt de metoder og verktøy som benyttes, og at det bør være en styrt prosess der organisasjonen setter av tid og ressurser til å drive frem prosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Karp (2014) hevder at litteratur og studier rundt temaet organisatoriske endringer viser at endringsinitiativer ofte ikke leverer slik som forventet, og empirien tilsier at over halvparten av endringsinitiativ som iverksettes, mislykkes på et eller annet tidspunkt. Noen av de vanligste forklaringene på at endring ikke leverer, skyldes at endringsprosessene er ustrukturerte, tilfeldige, ikke involverende nok, og det gis ikke tid, rom, budsjett og ressursers nok til å gå i dybden (Karp, 2014).

Begrepene flytteprosess og flytteprosjekt er ord som brukes om hverandre. NS-EN ISO 9000:2006 definerer en prosess som: *”en samling av beslektede eller samvirkende aktiviteter som omformer tilført grunnlag til resultater”*, hvor prosesser innad i en organisasjon vanligvis blir planlagt og gjennomført under styrte forhold for å skape merverdi. Et prosjekt blir definert som: *”en entydig prosess som består av en samling koordinerte og styrte aktiviteter med start og ferdigdato, og som man påtar seg for å oppnå et mål som stemmer overens med spesifikke krav, inkludert begrensninger i tid, kostnader og ressurser”* (NS-EN ISO 9000:2006). I denne oppgaven blir en flytteprosess sett på som et resultat av flere aktiviteter, som for eksempel organisasjonsendringsprosesser, planlegging og tilrettelegging, og brukerprosesser, mens betegnelsen flytteprosjekt benyttes når det er snakk om et prosjekt som innebærer flytting fra en kontorløsning/lokale til en annen, i for eksempel casestudiene. Dette på grunn av at en flytteprosess er noe som bør ses på som en helhet og en kontinuerlig prosess, både før og etter innflytting, mens et flytteprosjekt har en start- og ferdigdato.

1.2 Formål

Formålet med oppgaven er å belyse om et flytteprosjekt kan benyttes som en del av en større endringsprosess for organisasjoner, og hvilke prosesser/aktiviteter, som bør være tilstede for at endringer skal kunne gjennomføres.

1.3 Problemstilling

”Kan flytteprosjekter benyttes som et verktøy for organisasjonsendring?”

1.3.1 Forsknings spørsmål

1. Hva er sammenhengen mellom organisasjonsendring og flytteprosjekter?

2. Hvilke prosesser inngår i en flytteprosess?

1.4 Avgrensning og utdypning

Oppgaven tar for seg sammenhengen mellom organisasjonsendring/utvikling og flytteprosesser, hvor fokuset er på de prosessene som er tilstede og gjennomføres før en virksomhet/organisasjon flytter inn i et nytt kontorbygg. Oppgaven belyser også bakgrunnen for hvorfor virksomheter/organisasjoner ønsker å gjennomføre flytteprosesser, samt hva de ønsker å oppnå ved en slik prosess. Vi har valgt å avgrense oppgaven til de prosesser som skjer i forkant av et flytteprosjekt, og tar derfor ikke for oss hvordan selve flyttingen skal eller kan gjennomføres, men vil diskutere rundt hva som må være tilstede for at en slik prosess skal kunne gjennomføres. Det er også avgrenset til flytteprosesser i større omfang (eksterne flytteprosesser), hvor det er store virksomheter med mange ansatte som skal gjennomføre prosessene, og ikke interne flytteprosesser innad i organisasjoner. Det er kun intervjuet konsulenter som har erfaring med flytteprosesser, og som har vært delaktig i casestudienes flytteprosjekter, samt prosjektledere (som representerer byggherre) i de ulike casene. Det er derfor ikke tatt inn brukerrepresentanter eller andre brukeres perspektiv eller synspunkter i slike prosesser. Vi har på bakgrunn av dette ikke sett på bruksfasen av det nye bygget, eller målt effekten av eventuelle organisasjonsendringer. Det er ikke vedlagt en begrepsforklaringsliste i oppgaven, da alle begreper blir forklart gjennom litteraturen.

1.5 Oppgavens oppbygging

Kapittel 1 – Innledning

Kapittelet skal belyse bakgrunn for valgt tema for oppgaven, formål, problemstilling, forskningsspørsmål og avgrensing/utdypning av oppgaven.

Kapittel 2 – Teori

Her presenteres all relevant teori og litteratur for oppgaven

Kapittel 3 – Metode

Introduksjon til metode, før det blir tatt en gjennomgang og beskrivelse av de ulike metodene som er benyttet i oppgaven, samt en gjennomgang av validitet, reliabilitet og metodekritikk.

Kapittel 4 – Funn

I dette kapittelet vil hovedfunnene fra dybdeintervju presenteres. Det er også en presentasjon av casestudier med hovedfunn.

Kapittel 5 – Drøfting

Hovedfunnene diskuteres opp mot tidligere presentert litteratur og våre egne synspunkter.

Kapittel 6 – Konklusjoner og anbefalinger

Her vil forskningsspørsmål og problemstilling besvares. Vi vil også komme med anbefalinger og forslag til videre forskning.

2 TEORI

I dette kapittelet vil vi presentere relevant teori knyttet til oppgavens problemstilling. Først vil vi presentere litteratur rundt endringsprosesser og ulike typer endringer. Dette for å kunne belyse om det er en sammenheng mellom organisatoriske endringer og flytteprosesser. Deretter presenteres ulike målsettinger for et flytteprosjekt og de ulike prosessene som inngår i en flytteprosess – hva som inngår i planlegging og tilrettelegging for flytteprosjekter, brukerprosesser og ulike verktøy og metoder.

2.1 Endringsprosesser som en del av flytteprosessen?

I følge Becker (2004) er endringer ofte fremtvunget av omstendighetene, og behovet for endringer er nytt for mange organisasjoner (Hennestad et al., 2012). Aktørene har ikke erfaring med å håndtere dem. Dette innebærer at man må basere seg på teoretiske betraktninger eller lære av andre som har stått overfor tilsvarende utfordringer. Ledere og ansatte kan ha dårlige forutsetninger for å forstå hva endring innebærer for ens egen virksomhet dersom man: ikke forstår hva som er i ferd med å skje i samfunnet, ikke klarer å omsette dette i endringsbehovene for egen virksomhet, eller ikke klarer å omsette endringsbehovet i reelle endringer i egen organisasjon. Ledelse av organisasjonsendring er implementering av nye ideer, ideer for ny og ønsket organisasjonsvirkelighet. Dette på bakgrunn av at omgivelsene og endringer tvinger oss til det, eller fordi man ser muligheter for en bedre fremtid (Hennestad et al., 2012).

I følge Becker (2004) kan endringer handle om behovet for å utvide eller styrke driften, et strategisk skifte til nye produkter, aktiviteter eller regioner, samt fusjoner eller oppkjøp. Det kan også handle om å fremme nye måter å arbeide på eller konstatere organisasjonens verdier (Becker 2004). Organisasjoners ”livssyklus” er, i følge Jacobsen & Thorsvik (2002), et eksempel på konstant endring, som for eksempel vekst og reduksjon i organisasjonen. Endringer i organisasjoner innebærer at noe forandres. Endringer kan omhandle følgende forhold:

- Endring av oppgave, teknologi og/eller mål og strategi.
- Endring i organisasjonens struktur
- Endring i organisasjonens kultur

(Jacobsen & Thorsvik, 2002).

2.1.1 Organisasjonsendring vs. organisasjonsutvikling

Hennestad, Revang & Strønen (2012) mener det er en klar forskjell mellom organisasjonsutvikling og organisasjonsendring. De ser på organisasjonsutvikling som en forbedring av det som er, hvor det handler om å forbedre delelementer som for eksempel enkelte systemer, kvaliteten på internkommunikasjonen eller måten grupper fungerer på. Organisasjonsendring handler derimot om å endre grunnleggende sider ved det bestående (Hennestad et al., 2012). Organisatoriske endringer kan, i følge Heerwagen (2008), innebære to forskjellige prosesser: *fokusert endring* og *transformativ endring*. Ved *fokusert endring* ønsker organisasjonen å gjøre justeringer i et eksisterende system. Bakgrunnen for dette er som regel at organisasjonen kan ha kommet bort fra sitt opprinnelige formål og ønsker derfor en omstilling. *Transformativ endring* er en mer radikal endring som vil si at organisasjonen gjør nye ”store ting” som for eksempel å skifte lokaler, omorganisere arbeidsplasser osv. (Heerwagen, 2008).

Organisasjonsutvikling kan også ses på som noe mer enn å bare forbedre det som er, men også se på det som en egen prosess. I følge Jacobsen & Thorsvik (2002) er hovedtrekkene innenfor organisasjonsutvikling vekten som legges på bred deltakelse fra flere grupper og nivå i organisasjonen i en endringsprosess. De mener at bred deltakelse vil kunne øke muligheten for at mange synspunkter kommer frem, slik at man får god kvalitet på de beslutninger som tas. I tillegg kan man oppnå, gjennom deltagelse, et eierforhold til endringsforslagene, og et slikt eierforhold kan øke muligheten for å gjennomføre endringen når den først er besluttet (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Organisasjonsutvikling som egen prosess i endringsendringsarbeidet kommer ofte på bakgrunn av å kunne endre holdninger og oppfatninger. Det hevdes at effektiv organisasjonsendring må starte med en kulturendring (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Organisasjonsendring er implementering av nye ideer, hvor ideene speiler en ny og ønsket organisasjonsvirkelighet. Endringene kan være alt fra ny teknologi, nye ansatte, endringer i bransjens struktur og lignende. Man ser også at virksomheter setter i gang større endringsprosjekter på bakgrunn av at virksomheten ikke lenger klarer å endre seg gjennom den daglige driften eller at ledelsen har sett nye muligheter for virksomheten som fordrer en større endring (Hennestad et al., 2012).

Organisasjonsendring kan ikke realiseres uten endringer i situasjonsforståelse, verdier, samhandlingsmønstre, kompetanse, systemer og strukturer (Hennestad et al., 2012). I en organisasjon er det flere kontorer og avdelinger, enheter og hierarkiske nivåer, og det er i følge Jacobsen (2004) viktig å ha forståelse for hvordan forholdet mellom forskjellige grupper er, og hvordan individer og grupper endrer seg når det kommer til endring av/i organisasjonen. Det er også nødvendig å ha kunnskap om og forståelse for om hva som er de grunnleggende elementene i organisasjonen. Det er ulike forhold i en organisasjon som kan endres, både enkeltelementer og hele virksomheten (Amundsen & Kongsvik, 2008).

Hennestad et al. (2012) mener at en endring starter med at organisasjonen befinner seg i en "nåværende tilstand", men de ønsker å komme seg til en fremtidig ønsket tilstand. Med dette menes slik organisasjonen ideelt sett er "tenkt" å være. Det er perioden mellom disse to stegene man kan kalle endringstilstanden eller endringsperioden (Hennestad et al., 2012). Det kommer også frem at endringsperioden er kritisk, da det er her kvaliteten på den fremtidige tilstanden avgjøres. I følge Hennestad et al. (2012) har ledelsen av denne endringsprosessen avgjørende betydning for hvor godt organisasjonen vil og kan fungere når endringstiltakene er gjennomført.

2.1.2 Tre dimensjoner for klassifisering av endring

I følge Jacobsen & Thorsvik (2002) er det ulike dimensjoner som kan brukes til å klassifisere ulike typer endring. Dette kapittelet vil ta for seg de tre mest sentrale dimensjonene, som er relevant for denne oppgaven:

Dimensjon 1: Revolusjon versus evolusjon

Denne dimensjonen omhandler hvor omfattende endringen er. Evolusjon (inkrementell) går ut på om det er en naturlig utvikling over lang tid, som baserer seg på flere små endringer. Denne type endring er ikke ensbetydende med at hele organisasjonen endrer seg på en og samme tid, men at alle de små endringene munner ut i en omfattende endring. Revolusjon, også kalt strategisk endring, innebærer når organisasjoner gjennomgår omfattende forandringer på forholdsvis kort tid. Dette innebærer vanligvis at organisasjonen endrer sine mål og strategier. Dette kan innebære endringer som produksjon av nye varer, nye markeder eller for eksempel en relokalisering av hele organisasjonen med nye arbeidsformer, nye strategiske målsettinger og lignende (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Dimensjon 2: Reaktiv eller proaktiv

Endring basert på forventninger kalles for proaktiv endring. Her vil man forsøke å endre organisasjonen før det skjer endringer i omgivelsene, og endringer her vil bygge på noe en forventer vil skje i fremtiden. Reaktive endringer innebærer at organisasjoner svarer på noe som allerede har funnet sted, enten i omgivelsene eller internt i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

	Inkrementell	Strategisk
Proaktiv	"Fininnstilling"	Reorientering
Reaktiv	Tilpasning	Gjenskapning

Figur 1: Ulike endringstyper (Jacobsen & Thorsvik, s. 353, 2002)

Dimensjon 3: Planlagt eller ikke- planlagt

I følge Jacobsen & Thorsvik (2002) kan endringer kategoriseres etter hvorvidt de er planlagt eller ikke- planlagt. Planlagte endringer (rasjonell endringsprosess) er endringer basert på læring, der organisasjonen og dens brukere på en aktiv måte tilpasser seg organisasjonens nye forhold. I dette perspektivet antas det at strukturen er noe som kan endres og manipuleres av mennesker, ofte av ledelsen i en organisasjon. Ledelsen danner en strategi, en handlingsplan, og så tilpasser de strukturen og kulturen slik at den skal støtte opp under den valgte strategien (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

En rasjonell endringsprosess inneholder faktorer som at det skjer en endring som organisasjonen må forholde seg til, organisasjonen (ledelsen) analyserer de endringer som er skjedd, og setter opp mål for hvordan man skal forholde seg til dem. Når målene er satt, analyserer man hvordan organisasjonen bør utformes med tanke på å imøtekomme de nye utfordringene og til slutt iverksettes endringen ved hjelp av ulike strategier. Vedrørende planlagte endringer forutsetter det at organisasjonen har et mål for hvor den vil, kunnskap rundt behovet for endring, kunnskap rundt hvilke tiltak eller løsninger som kan benyttes og hvilken effekt de ulike tiltakene har. Det siste punktet er at det forutsettes at organisasjonen klarer å iverksette endringen slik den var tiltenkt (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Ikke-planlagte endringer kan, i følge Jacobsen & Thorsvik (2002), være et resultat av tilfeldigheter og sammenfall i tid, naturlig utvelgelse, maktkamp og konflikt eller en organisatorisk livssyklus.

2.1.3 Faser i organisatoriske endringsprosesser

Ved beslutning tatt rundt å gjennomføre endringer i en organisasjon, er det viktig å skape rom for endring hvor fokuset bør først settes på å endre holdninger og oppfatninger (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Det finnes flere ulike teorier som bygger på hverandre i forhold til å dele organisasjonsendringer inn i ulike faser, men i følge Jessen (2001) er de aller fleste modeller som er utviklet for endringsprosesser bygget opp rundt en tretrinns prosess, utviklet av Lewin (1951). I dette kapitlet vil vi ta for oss Lewin (1951) sin teori opp i mot Lyngdal (1992) sin teori, basert på Jessen (2001) og Jacobsen & Thorsvik (2002).

Lewin (1951) deler organisasjonsendringene inn i tre faser:

1. *”Unfreeze”* (opptiningsfasen) – hvor det skal skapes motivasjon for endring og løse opp nåværende atferd. Dette på bakgrunn av å minske mulighet for motstand, krisefornemmelser eller reaksjon mot virksomheten til en eller flere ”endringsagenter” (change agents). ”Change agents” begrepet beskriver en representant eller en formidler av den kraft og de impulser som er nødvendige i endringsprosessen. Dette kan være enkeltpersoner eller grupper innenfor organisasjonen, for eksempel en prosjektgruppe eller en utenforstående konsulent som er engasjert for å gjennomføre endringene (Jessen, 2001) Det handler om å endre holdninger ved å uttrykke at dette er det beste for organisasjonens utvikling (Jacobsen & Thorsvik, 2002).
2. *Innføre nye atferdsmønstre* (endringsfasen) – iverksette tiltakene. Det skapes nye holdninger gjennom ulike tiltak som opplæring, kommunikasjonstrening og lignende (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Her kan pilotprosjekter benyttes, da hensikten her er å prøve ut nye funksjonsmåter og samarbeidsformer (Jessen, 2001).
3. *”Refreeze”* (nedfrysingsfasen) – å stabilisere de nye mønstrene og holdningene (Jessen, 2001). Her må tiltak evalueres, og man bør undersøke om det er samsvar mellom nye holdninger og faktisk adferd (Jacobsen & Thorsvik, 2002).



Figur 2: Lewins (1951) tretrinns prosess for endringsprosesser (fritt etter Jessen, 2001)

I følge Jacobsen & Thorsvik er de overnevnte tre fasene nokså teoretiske, og legger frem at Lyngdal (1992) mener at praktiske organisasjonsutviklingsprosesser kan organiseres i fem adskilte faser:

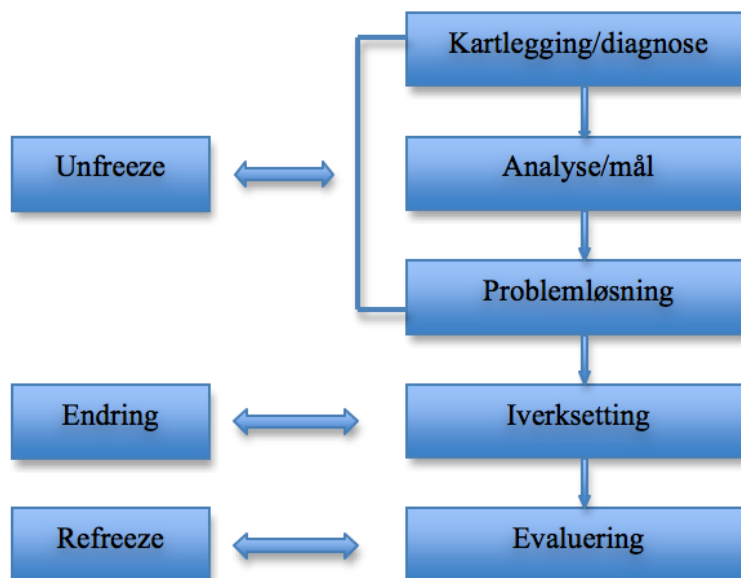
1. *Kartlegging/diagnose* – avklare hvilke behov det er for endring. Her kartlegges interne og eksterne problemer og svakheter. Organisasjoner kan selv gjennomføre slike kartlegginger, men de kan også få ekstern hjelp fra konsulenter til å gjennomføre den.
2. *Analyse/mål* – analyse av problemene og fastsetting av mål for hva man ønsker å endre, og hva man vil oppnå.

3. *Problemløsning* – finne alternativer for hvordan man skal løse de kartlagte problemene og dermed nå målene.
4. *Iverksetting* – etter at løsningene er kartlagt må de gjennomføres. I denne fasen er det av stor betydning at man tildeler personer og grupper ansvaret for gjennomføringen.
5. *Evaluering* – når tiltakene er gjennomført, bør organisasjonen evaluere virkningen av disse. Tiltak som ikke har fungert på ønsket måte, eller virket mot sin hensikt, revurderes, mens organisasjonen forsøker å stabilisere tiltak som har fungert (Jacobsen & Thorsvik, 2002)



Figur 3: Lyngdals (1992) fem faser (fritt etter Jacobsen & Thorsvik, 2002)

Jacobsen & Thorsvik (2002) har i sin tolkning av tre stegs fasen og fem stegs fasen lagd en sammenstilling av disse for å vise at det er sammenheng mellom de ulike teoriene. Ved en utdypping til figur 3 hevder Jacobsen & Thorsvik (2002) at en bør tenke seg en ganske rasjonell prosess, der mål kommer etter grundig analyse og tiltak iverksettes for å nå mål.



Figur 4: Faser i en organisasjonsutviklingsprosess (Jacobsen & Thorsvik, s. 365, 2002)

2.2 Flytteprosesser

Organisasjoner gjennomfører flytting til nye steder og bygninger for ulike strategiske grunner. Dette kan blant annet være en strategisk reposisjonering av virksomheten for å redusere driftskostnader, eller øke stordriftsfordeler. Det nye bygget og de nye fasilitetene vil være forskjellig fra det gamle, og dette kan bety nye måter å arbeide på (Christersson & Rothe, 2012). Hvordan en flytteprosess påvirker virksomheter og deres ansatte, mener Christersson & Rothe (2012), er uklart da det mangler kunnskap om hvilke konsekvenser flytteprosesser kan ha på virksomheter. De mener derimot at når en virksomhet flytter, er det mange avgjørelser som vil ha konsekvens for organisasjonen. Beslutninger som må tas er blant annet rundt lokasjon, som bygg og plassering, og hvilke kontorløsninger som skal implementeres. Flytteprosessen vil kunne gi en god mulighet til å implementere nye løsninger og tilpasse nye måter å arbeide på. Noe som vil ha en direkte påvirkning på virksomheten (Christersson & Rothe, 2012). Det finnes få dokumenterte eksempler på at alternative kontorutforminger skaper verdi for organisasjonen over tid (Paoli, Arge & Blakstad, 2013), men det eksisterer påstander om at kontorutforming er av stor viktighet for gjennomføringen av kunnskapsarbeid, som for eksempel kreativitet, samarbeid og kunnskapsdeling (Yttri & Bakke, 2003).

2.2.1 Flytteprosesser som organisasjonsendring/utvikling

Noen organisasjoner har ikke fokus på å bruke flytteprosjektet som et strategisk virkemiddel, og det fremkommer at uten grundig analyse og planlegging kan en organisasjon miste muligheten til å benytte flytteprosessen som en utløsende faktor for organisatoriske endringer (Christersson & Rothe, 2012). I følge Blakstad & Hatling (2007) bør alle flytte/ombyggingsprosjekter starte med enkle, men avklarende spørsmål: *Hvis nye (eller endrede) lokaler er svaret, hva er da spørsmålet?* De mener dette åpner opp for en rekke mer konkrete tema som: *Hva ønsker vi å oppnå i det nye bygget, og hvordan henger det sammen med det vi jobber med i dag? Hva må de ansatte bidra med i utviklingsprosessen? Hvordan skal vi legge opp en prosess som sikrer de mål vi har satt oss? Hva er forholdet mellom de forretningsmessige og organisatoriske mål knyttet til prosessen og den fysiske byggeprosessen?* (Blakstad & Hatling, 2007).

Det fremkommer gjennom litteraturen at en flytteprosess, som involverer store deler av virksomheten, representerer en unik mulighet for organisasjonsutvikling. Det skiller

tradisjonelt mellom den formelle og uformelle organisasjonen, og utviklingsprosesser må håndtere begge (Blakstad & Hatling, 2007). Blakstad & Hatling (2007) trekker også frem at forskning på større flytteprosesser viser at det er et annet skille som er mer fruktbart å ta med seg, og det er skillet mellom:

- **Den synlige organisasjonen:** *fysiske rom, konsernstrategier, vedtatte verdier og mål, IKT-baserte saksbehandlings- og styringssystemer, stillingsbeskrivelser, økonomiske nøkkeltall osv.*
- **Den usynlige organisasjonen:** *Organisasjonskultur, reelle arbeidsprosesser, hierarkier, makt, status, lojalitet, kunnskapsflyt, faktiske verdier og mål osv.*
(Blakstad & Hatling, 2007)

Faktorer som inngår i ”den usynlige organisasjonen” har en tendens til å hindre endring og kan dermed forsinke endringsprosessen. Aktiviteter som omhandler å synliggjøre praksis og dermed øke bevisstheten rundt sider av flytteprosessen som ikke omfattes av det fysiske prosjektet, er helt nødvendig for å skape de endringer en ønsker (Blakstad & Hatling, 2007).

I følge Blakstad & Hatling (2007) vil flytteprosesser brukt på riktig måte kunne være det mest kraftfulle verktøyet for organisasjonsutvikling som finnes. De mener at flytting i seg selv ikke nødvendigvis fører til utvikling, men heller tvert i mot. Dersom det blir gjort på feil måte vil det skape konflikter og sementering av eksisterende praksis. En positiv utvikling fordrer at toppledelsen ser mulighetene og fordeler de nødvendige ressurser i form av tid, penger og kompetanse (Blakstad & Hatling, 2007). En utvidelse og nytt design for kontorløsninger kan representere en organisasjonsendring ved at en får en påvirkning av nye arbeidsprosesser i det daglige arbeidet på kontoret (Blyth & Worthington, 2010). Brukeren skal innordne seg etter de fysiske begrensningene bygget har, og bygget skal ha rom for organisasjonens endringer (Mosbech, 2003). Tanis (2008) påpeker at arealer ikke nødvendigvis fører til endring, men at arealet må støtte opp under endringen. Det er derfor viktig, ved kulturelle endringer, å fokusere på arealet, for å støtte opp under endringen. Kuttner (2008), derimot, mener at en virkelig effektiv organisasjonsendring kun kan oppnås med en parallell endring i utformingen av arbeidsplassen. Dette støtter Kampschroer (2008), som viser til sin forskning hvor bygninger, arealer, eller det fysiske miljøet har potensialet til å påvirke og forbedre organisatoriske endringer. For at organisasjoner skal endre seg dramatisk må det også skje en tilsvarende endring i utformingen av arealet. Dersom man ikke endrer arealet/bygningen

samtidig med organisasjonen vil man miste muligheten til å forsterke og akselerere endringen i organisasjonen (Kampschroer, 2008).

2.3 Målsettinger for flytteprosesser

Blakstad & Hatling (2007) mener det er helt nødvendig å sette klare og etterprøvbare mål for flytteprosessen, og at det formuleres mål innen alle de viktige produksjonsfaktorene. Høy kvalitet på målprosessen og aktiv kommunikasjon av målene til hele organisasjonen er, i følge Blakstad & Hatling (2007), en forutsetning for å lykkes med de etterfølgende aktivitetene. Ledelsen i virksomheten må vite hva de ønsker å oppnå, og hvordan de kan formidle til sine ansatte at flytteprosessen skal styrke virksomhetens konkurransekraft. En godt gjennomført målprosess, på alle nivåer i organisasjonen, er også viktig for å skape eierskap til flytteprosjektet både for ledere og medarbeidere. I tillegg kan en slik prosess brukes til å øke bevisstheten om at dette vil innebære endringer. Gode målsettinger kan også øke sannsynligheten for at endringstrykket blir opprettholdt gjennom hele flytteprosessen (Blakstad & Hatling, 2007).

Virksomheter kan ha et ønske om å gjøre endringer i sin organisasjon basert på ulike strategiske formål som: økt produktivitet, øke fleksibiliteten og oppfordre til samhandling. Andre, mer underliggende formål er: støtte opp under kulturelle endringer, stimulere til kreativitet, tiltrekke seg og beholde ansatte og uttrykke merkevaren (Meel, Martens & Ree, 2010). For at mange virksomheter blir det viktig å holde driftskostnadene nede for å vokse og utvikle seg, og det kan fokuseres på fleksibilitet og tilpasningsdyktighet. Det bør også skapes en arbeidsplass som bidrar til å tiltrekke seg og beholde høyt kvalifiserte ansatte og som lar de yte maksimalt (Becker, 2002).

2.3.1 Tilpasningsdyktige kontorlokaler

Det vil alltid være et gap mellom bygningen og brukernes behov, og dette gapet varierer over tid. For å kunne redusere gapet mellom fysisk løsning og behov kan tilpasningsdyktige løsninger benyttes som et verktøy (Blakstad, 2011). En bygning må være utformet slik at det kan tilpasses etter behov og trender ettersom eiere og brukere av et bygg, samt bruken av bygget endrer seg med tiden (Arge & Blakstad, 2010). Den evnen en bygning har til å reagere og endre seg på ved uventede interne eller eksterne endringer uttrykkes som

tilpasningsdyktighet. Tilpasningsdyktighet omhandler i hovedsak fysiske tiltak: *generalitet*, *fleksibilitet* og *elastisitet*.

Generalitet er muligheten en bygning har til å møte endrede funksjonelle krav uten å endre bygningens egenskaper. Det vil si bygningens evne til å tilfredsstille og støtte ulike formål, og gjennomføring av aktiviteter og prosesser, som for eksempel endring i bruk, og flytting og omrokering av ansatte. *Fleksibilitet* er evnen en bygning har til å møte endrede funksjonelle krav ved å endre sine egenskaper. Det vil si mulighetene man har for å gjøre tekniske og bygningsmessige endringer på en enkel måte (Arge & Landstad, 2002). *Elastisitet* er muligheten en bygning har til å øke eller redusere plass etter behov (Arge & Blakstad, 2010). Dette innebærer muligheten til å bygge på bygget for tilvekst (økt bruksareal) eller dele opp arealene i bygget i separate bruksenheter (reduksjon av bruksareal) (Arge & Landstad, 2002).

2.3.2 Samhandling

Samhandling i hvor stor grad det er nødvendig at medarbeidere sitter fysisk nær hverandre for å ha muligheten til å kommunisere direkte i utførelsen av ulike arbeidsprosesser (Morell & Duffy, 2004). Samhandling mellom ansatte i en organisasjon er en av flere suksessfaktorer for en virksomhets prestasjon og ytelse, da samhandling både styrker og forbedrer det sosiale samholdet, bidrar til kompetanseoverføring og informasjonsveksling mellom de ansatte (Meel et al., 2010).

2.3.3 Redusere kostnader

Driftskostnadene for et kontorbygg kan være en av årsakene til at organisasjoner ønsker en endring, eller å flytte på seg, da bygningen ikke alltid blir utnyttet effektivt nok (Meel et al., 2010). Økt arbeidsplassutnyttelse og kontortetthet kan være med på å bidra til og redusere driftskostnader. Deling av arbeidsstasjoner (free seating) reduserer behovet for arbeidssteder, og åpne løsninger kan medføre at en får plass til flere ansatte på mindre areal. På en annen side bør en se på kostnadsbesparelse i sammenheng med ansattes ytelse. Effektiv bruk av arealer er viktig, men kanskje enda viktigere er det å skape et miljø hvor mennesker kan arbeide effektivt (Meel et al., 2010). Nøkkeltall, presentert av Jensen (2008) viser at i et moderne kontorbygg er det satt av rundt 15-30m² bruttoareal per ansatt med fast plass. I eldre bygninger ligger det noe høyere, grunnet dårlig arealutnyttelse, 30-40m² bruttoareal per

ansatt. Ved nye og fleksible arbeidsformer (free seating) kan man redusere arealet per ansatt. Jensen (2008) mener at på bakgrunn av disse tallene kan det være fordelaktig for virksomheter å flytte inn i nye lokaler.

2.3.4 Identitet og merkevarebygging

Organisasjonsidentitet er et relativt nytt begrep, og det er fortsatt ulike meninger rundt hva definisjonen er, og hvordan begrepet relateres til nærliggende begreper som individuell identitet, organisasjonskultur, omdømme og image (Busch & Wennes, 2012). Morgan & Anthony (2008) hevder at organisasjoners image egentlig er knyttet til arbeidsplassens strategi, og at eiendomsendringsprosjekter gir en mulighet til å reposisjonere organisasjonen i markedet, og benytte arbeidsplassutformingen til å heve og forsterke organisasjonens image og identitet. Organisasjonens image handler om bruken av arkitektur og arbeidsplassutforming for å markedsføre seg selv, og for å kommunisere ut identiteten til organisasjonen (Paoli et al., 2013).

I følge Busch & Wennes (2012) er det rettet mer fokus på årsakene til identitetsendringer. Identitetsendringer kan knyttes til at organisasjonsmedlemmer opplever stor forskjell mellom egen identitetsforståelse og oppfatninger i omgivelsene, at radikale organisasjonsendringer krever tilsvarende endringer i organisasjonsidentitet for å sikre en vellykket implementering, eller at organisasjonsidentitet kan påvirkes av en ønsket fremtidig identitet (Busch & Wennes, 2012). Ledere har innsett at det å bygge opp og vedlikeholde både organisasjonsidentitet og image, kan ha stor innflytelse på hvordan virksomhetens tjenester, produkter og ansatte blir ansett og vurdert. For at fysiske konsepter, inklusive arkitektoniske og designmessig utforming, skal bidra til å styrke organisasjonens identitet, må det være en sammenheng mellom det verbalt kommuniserte og de fysiske aspektene (Gjøvikli, 2013). Gjøvikli (2013) mener at det også er helt avgjørende at det fysiske miljøet gjenspeiler bedriftens verdier og ønskede kultur. Klingmann (2007) mener at arkitektur fungerer som et visuelt symbol for organisasjonens kultur og personlighet. Arkitekturen blir også benyttet som et symbol på å signalisere modernitet, og for å tiltrekke seg unge og lovende medarbeidere til organisasjonen (Paoli et al., 2013).

2.3.5 Attraktiv arbeidsplass

Organisasjoner kan ha et ønske om å tiltrekke seg nye medarbeidere, samt beholde høyt kvalifiserte ansatte (Meel et al., 2010), og i tillegg tilby karrieremuligheter, spennende og meningsfylte arbeidsoppgaver, samt ta hensyn til det fysiske miljøet. Noen organisasjoner opplever at det å tilby ansatte et godt fysisk miljø, med et fleksibelt, produktivt og dynamisk arbeidsmiljø, kan være avgjørende for å tiltrekke seg og beholde verdifulle ansatte (Earle, 2003).

2.3.6 Kompetansedeling/kunnskapsoverføring

Kunnskapsdeling er en viktig prosess i organisasjoner, og kan ses på som nødvendig for at organisasjonen skal oppnå et godt og samlet resultat (Boer, 2005). Utveksling av informasjon og kunnskap mellom ansatte er sett på som en avgjørende faktor for en organisasjons ytelse, og bidrar til å forbedre en organisasjons samarbeid og læring (Meel et al., 2010). Samtidig er utveksling av informasjon med på å forbedre kompetanseoverføring og det sosiale samholdet blant de ansatte. Den fysiske utformingen av et kontorbygg har innvirkning på interaksjonen mellom ansatte, da utformingen lokaliserer de ansatte og dermed kan stimulere eller hindre interaksjon (Meel et al., 2010).

2.4 Planlegging og tilrettelegging

I følge Jensen (2008) kan flytteprosesser deles opp i ekstern flytting eller intern flytting. Ved eksterne flytteprosesser handler det om en samlet flytting av hele virksomheten, eller større deler av virksomheten til nye fasiliteter. Interne flytteprosesser går ut på flytting av grupper av ansatte. Dette kan være flytting av avdelinger eller enkeltpersoner til en annen plassering innenfor virksomhetens eksisterende fasiliteter. I denne oppgaven er fokuset på eksterne flytteprosesser. Ved planlegging av større flytteprosesser kreves det grundig kjennskap til organisasjonen og dens arbeidsprosesser, og ved tilretteleggelse og gjennomførelse av selve flyttingen er det viktig å ha en klar og tydelig prosjektorganisasjon (Jensen, 2008).

2.4.1 Strategisk planlegging

Når en beslutning er tatt rundt å bygge og/eller flytte til et nytt bygg bør virksomhetens øverste ledelse gå i spissen og formidle visjonen som prosjektet skal bidra til. Det er viktig at det er et klart formål med prosjektet og at dette formålet er forankret hos toppledelsen. I starten av en flytteprosess er det viktig å bearbeide virksomhetens visjon for bygget. Dette handler om å oversette visjonen til overordnede intensjoner som prosjektet skal imøtekomme. Dette kan blant annet handle om hva bygget skal gjenspeile (image), endringer innad i organisasjonens arbeidsprosesser og relasjoner som de fysiske omgivelsene skal støtte opp under. Dette kan bli gjort gjennom workshops/verksteder og omvisninger hos andre organisasjoner som har gjennomført de samme prosessene. Formålet med den strategiske planleggingen er å sikre at det på lang sikt er satt fysiske rammer, og mulighet for at organisasjonen kan utvikle seg i henhold til virksomhetens strategiske planer. Resultatet av den strategiske programmeringen er et strategisk program (Jensen, 2008).

Et strategisk program er fundamentet for et bestemt prosjekt, og utviklingen av et funksjonelt program. Programmet er skrevet og presentert i "organisasjonens språk", slik at vanskelige faguttrykk blir utelatt så de som jobber i organisasjonen forstår hva som står. Det strategiske programmet blir utarbeidet som en del av den forberedende fasen, og oppstår som en følge av en organisasjons behov for å oppfylle sine mål (Blyth & Worthington, 2010). I følge Blyth & Worthington (2010) er målet med denne prosessen å imøtekomme organisasjoners målsettinger for prosjektet basert på organisasjoners behov, mål og prioriteringer. Gjennom det strategiske programmet blir de grunnleggende kravene til bygget definert og kommunisert

videre til designteamet. Videre gir det strategiske programmet et godt og solid grunnlag for de påfølgende fasene i designutviklingen (Blyth & Worthington, 2010).

Arge (2008) trekker frem at resultatet av den strategiske prosessen ikke nødvendigvis trenger å være et byggeprosjekt. Det kan også resultere i organisatoriske eller andre løsninger og tiltak. På bakgrunn av behov bør toppledelsen sette sammen et ”businesscase-team” med representanter fra organisasjonen, eventuelt assistert av spesialrådgivere. Målet er å fastsette i hvilken grad behovene eksisterer og vurdere i hvilken grad eksisterende ressurser er tilstrekkelige for å imøtekomme behovene nå og fremover i tid. Teamets oppgave er å bedømme ”organisasjonsprogrammet”, inkludert virksomhetsmål, overordnede mål og eiendomsolicy (Arge, 2008).

I følge Arge (2008) er det viktig å skille mellom informasjonsinnhentingfasen og fasen der en utvikler mulige løsningskonsepter. Det bør utvikles flere, men ikke for mange løsningskonsepter, og de bør inneholde så vel bygningsmessige som organisatoriske løsningskonsept. Det strategiske programmet kan brukes til å utforme prosjektets parametere, og benyttes til å instruere designteamet, enten det gjelder design av en bygning, eiendomsutvikling, business re-engineering eller IT-prosjekter (Arge, 2008).

2.4.2 Konseptutvikling

Konseptbegrepet kan dekke alt fra funksjonelle og logistiske konsepter, bygningskonsepter, lokaliseringmessige konsepter, organisasjonsmessige konsepter og konsepter som omhandler eierskap og finansiering. Grunnlaget for konseptutvikling er alltid et problem eller behov, som utvikles og uttrykkes i et program (Arge, 2008). Arge (2008) mener at både konseptutvikling og strategisk programmering er et lite utviklet fagfelt, hvor det behøves gode eksempler på hva denne fasen kan eller bør inneholde, hvordan en best kan organisere og gjennomføre den, og hvilke typer kompetanse som er nødvendig. Kjølle & Blakstad (2014) mener det er rettet lite oppmerksomhet mot programmering som prosess, og selve interaksjonen mellom designere og brukere ved utviklingen av programmering til design (konsept). Kjølle og Blakstad (2014) har i sin forskning valgt å se på programmeringen. Ikke som et statisk dokument, men som en prosess. De har studert ”boundary objects” som lar designere og brukere dele og utvikle prosjektet(er) sammen. Deres utgangspunkt er at dette kan lette kommunikasjonen og støtte opp under oversettelsen av brukerbehov om krav og behov, til

programblad og design. For å kunne gjøre det mulig for arkitekter å oversette organisatoriske krav og målsettinger til behov og krav til det fysiske miljøet, må kunden/brukerens behov uttrykkes (Kjølle & Blakstad, 2014).

2.4.3 Analyse og kartlegging av virksomheten

Ved innflytting til et nytt bygg og utarbeidelse av nye arbeidsformer og kontorkonsept, er det viktig med grundig analysearbeid i forkant av gjennomførelsen av en flytteprosess. I følge Damelio (2011) er formålet med en kartlegging å opparbeide seg kunnskap om det som blir kartlagt, slik at man kan benytte seg av denne kunnskapen for å oppnå et bestemt mål, hvor målet ofte er å forbedre organisasjonen. For å oppnå et godt resultat av kartleggingen er det viktig at det er enighet rundt felles mål om hva som skal kartlegges, og at målet kommer klart og tydelige frem for de som er involvert. Bendiksen (2009) mener at hensikten med en kartlegging er å forstå, synliggjøre og dokumentere, for å skaffe seg en oversikt over hvordan prosessene i organisasjonen fungerer i dag. Hensikten med å kartlegge den nåværende bygningen/arealene er for å få en oversikt og beskrivelse av de fysiske rammene, hvordan de oppleves og hvilke signaler de gir. Samt hvordan de fysiske rammene utnyttes, og hvilke fasiliteter organisasjonen har behov for i fremtiden (Mosbech, 2003).

For å kunne gi en virksomhet et tilpasset og godt kontorkonsept, samt et bygg som støtter opp under kjernevirksomheten, er man nødt til å undersøke og kartlegge organisasjonens arbeidsprosesser, ambisjon og identitet. Noe som vil si å gjennomføre en grundig kartlegging og analyse av organisasjonen (Meel et al., 2010). Her bør en se på hvordan organisasjonen er i dag, og den tiltenkte fremtidige situasjonen. Man kan se på hvordan de ansatte kommuniserer og utfører sine arbeidsoppgaver, og hvordan kulturen, atferden, strukturen og strategien er i organisasjonen (Mosbech, 2003; Meel et al., 2010). Mosbech (2003) påpeker at ansatte kan ha en "feil" oppfatning av hvordan de arbeider, samt hvor mye de sitter ved arbeidsplassen sin, eller oppholder seg i bygget. Det er derfor viktig å passe på at man får de riktige opplysningene.

Kulturen i en organisasjon er vesentlig for hvordan en organisasjon presterer og arbeider, og kan belyses ved ulike sider: kulturen spiller en sentral rolle i forhold til resultatene den skaper, hvor godt ansatte trives på jobben, omstillingsdyktigheten til organisasjonen og i hvilken grad den kan utvikle seg (Bang, 1998). I følge Mosbech (2003) kan man forstå organisasjonskultur

ved å se på hvordan man samarbeider og kommuniserer internt og eksternt, og hvordan kompetanseoverføringen fungerer. For å sikre at måten organisasjonen arbeider på understøtter den kulturelle utviklingen, er det viktig å kartlegge organisasjonskulturen (Mosbech, 2003). I følge Becker & Steel (1995) blir informasjon fra forskjellige grupper og nivåer i virksomheten samlet inn for å kunne definere hva det nye kontorkonseptet bør imøtekomme og støtte opp under. Slike kartlegginger og analyser bør utføres av profesjonelle aktører med erfaring, enten ved bruk av intern ekspertise i organisasjonen eller bruk av eksterne (Becker & Steel, 1995).

2.4.4 Verktøy og metoder i kartlegging og analyse av virksomheten

Det er flere verktøy og metoder som benyttes ved kartlegging og analyse av en organisasjon. Verktøyene og metodene gir både oversikts- og dybdekunnskap fra eksisterende bygg, som kan benyttes som input til programmering av nye bygninger, eller ved valg av nye lokaler (Hansen, Blakstad & Knudsen, 2009). Informasjon som blant annet fakta og ideer, tilstander og beslutninger, statistikk og nøkkeltall, utgjør nødvendig informasjon for et prosjekt (Penã & Parshall, 2001).

Ved en kartlegging er det først hensiktsmessig å intervju ledelsen for å finne ut hvilke målsetninger, visjoner og strategier organisasjonen har, samt eventuelle prinsipper for organisering (Hansen et al., 2009). Meel et al. (2010) trekker frem kvalitative og kvantitative metoder. Kvalitative verktøy gir ”harde fakta” som for eksempel ved kartlegging av arealutnyttelse hvor man ser på hvordan kontorlokaler blir benyttet i løpet av en periode, eller en spørreundersøkelse på arbeidsplassen hvor de ansattes arbeidsmønster kartlegges. For å få en oversikt over de ”myke dataene”, benyttes kvantitative verktøy. Kvantitative verktøy kan belyse immaterielle og kritiske aspekter som graden av tillit og betydningen av statussymbol i organisasjonen. Dette kan for eksempel gjøres ved gjennomføring av intervjuer kombinert med observasjon (Meel et al., 2010). Meel et al. (2010) mener at de mest brukte verktøyene ved virksomhetsanalyse og kartlegging er medarbeiderundersøkelser på nett, studier av arealutnyttelse, intervjuer med ansatte, observasjonsstudier og scenarioanalyse av fremtidig utvikling i organisasjonen.

2.5 Medvirkning i brukerprosesser

I følge Amundsen & Kongsvik (2008) er en av de sentrale og nødvendige betingelsene for å lykkes i endringsprosesser: medvirkning. Medvirkning kan ha en positiv innvirkning på produktivitet, kvalitet og jobbtilfredshet. Bakgrunnen for dette er at medvirkning tilfredsstiller tre grunnleggende behov: minsket isolasjon, meningsytring og behov for selvbestemmelse. Det kan være viktig å involvere de ansatte ved endringer i organisasjonen, da de kan ha annen kunnskap og erfaringer enn ledelsen (Amundsen & Kongsvik, 2008). Ved endring i organisasjoner kan man møte motstand. Becker (2004) hevder at årsaken til motstand er at brukere føler at en endring er en trussel mot kjente og komfortable arbeidsmønstre, samt noe som forstyrrer sosiale relasjoner i virksomheten. For å minske motstand til endringene bør ansatte føle en tilknytning til prosjektet gjennom deltakelse og involvering, og at de blir informert fortløpende (Meel et al., 2010). En forankring av endringene i toppledelsen vil være avgjørende for at motstanden blant ansatte ikke får fritt spillerom (Hennestad et al., 2012).

Det kan være viktig å involvere hele brukerorganisasjonen, både ledere og sluttbrukere. Arge (2008) legger frem ulike faktorer for å optimalisere effektmålene av et prosjekt: programarbeidet og organiseringen av prosjektet forankres i brukerorganisasjonens ledelse, i driftsorganisasjonen og hos de ansatte. Ved involvering av brukere kan dette være med på å definere behov og få tilgang på informasjon om organisasjonen. Brukermedvirkning blir også sett på som en av forberedelsene til en organisasjons endringsprosess, for å kunne benytte seg maksimalt av de nye fasilitetene når de blir tatt i bruk. Medvirkningsprosesser har også blitt fremmet for å kunne gjennomføre og innføre organisatoriske endringer, og skape nye arbeidsplasser (Kjølle & Blakstad, 2014). Hvorvidt andelen av sluttbrukers medvirkning er tilstede i en tidligfase er opp til hver enkelt organisasjon og prosjekt, men Kjølle & Blakstad (2014) påpeker at det kan være viktig å inkludere sluttbrukere i medvirkningen. Dette på bakgrunn av at det handler om en forankrings prosess hos de ansatte og i ledelsen, hvor det å skape eierskap og engasjement i prosessen kan være viktig for resultatet. Brukere kan være i stand til å bidra med å tydeliggjøre deres egne krav og behov, og få en mulighet til å forhandle om faktorer rundt sin egen arbeidssituasjon (Kjølle & Blakstad, 2014).

Byggherre og/eller organisasjonsledelsen spiller en vesentlig rolle for at brukerprosesser skal kunne fungere på en koordinert måte i forhold til planleggingen av prosjektet, og at de setter rammer for omfanget av brukermedvirkningen (Jensen, 2008). I følge Jensen (2008) kan dette

være avgjørende for om prosjektet fra starten blir oppfattet positivt av de ansatte, og at selve flytteprosessen kan gjennomføres på kortest mulig tid og så effektivt som mulig.

2.5.1 Brukermedvirkning

I følge Haugen & Hansen (2000) defineres brukerrollen med hensyn til byggets drifts- eller bruksfase; *"med brukere forstås alle som gjør fysisk bruk av en bygning eller et anlegg, samt alle som bruker bygningen eller anlegget som ledd i sin virksomhet (forretningsdrift, offentlig forvaltning osv.) som brukere"*. Granath (2001) beskriver utviklingen av brukermedvirkning opp gjennom årene som en endring fra en maktbasert prosess til en kunnskapsbasert prosess. I følge Jensen (2006) er involvering av brukere veldig nyttig for et godt resultat, og det er svært viktig når et byggeprosjekt er en del av en organisasjonsendringsprosess. Arbeid med å utforme nye kontorkonsept er ikke en prosess som kun eksperter bør ta del i (Meel et al., 2010).

Ansattes medvirkning

Becker & Steel (1995) mener at involvering av ansatte vil gi mer og bedre informasjon om hva som fungerer og hva som bør endres. Noe som kan resultere i bedre løsninger for kontorkonsepter og for de ansatte. Becker (2004) mener at å involvere de ansatte kan medføre høyere tilfredshet og eierskap til de nye løsninger/konsept eller arbeidsmåter. Meel et al. (2010) mener også at involvering av brukere vil være positivt for prosessen, da brukerne vil se på prosjektet som deres eget og føle eierskap. Dette kan bidra til at brukerne i større grad aksepterer de nye løsningene og arbeidsmåtene. Man kan på samme tid sikre at de nye løsningene er brukervennlige, samt at det er i samsvar med organisasjonens behov og intensjoner. Haugen & Hansen (2000) mener at brukermedvirkning er viktig ut i fra flere aspekter, da brukermedvirkning representerer verdi for brukerne. Verdi for brukerne kan ses i sammenheng med den verdien organisasjonen og brukerne kan skape gjennom bruk av bygningen til sine formål. Det er derfor viktig at brukerne får ta del i medvirkningen. Samtidig hevder Gjestland (2003) at brukerne er en veldig viktig ressurskilde. De forskjellige brukerne kan ha ulike syn, motstridende interesser, meninger og maktposisjoner. Derfor vil de ha ulike påvirkningsmuligheter. Det er derfor viktig å ha klart for seg hva formålet med brukermedvirkningen er før man velger representanter til brukergruppen (Gjestland, 2003).

I følge Becker & Steel (1995) vil involvering av ansatte ikke nødvendigvis forlenge prosjektet, men derimot redusere prosjektets tidsforløp, da sannsynligheten for at avgjørelser må bli tatt om igjen lenger ut i prosjektet minskes. For høy brukerinvolvering kan derimot resultere i at brukere begrunner og tar slutninger utenfor deres ekspertise, samt benytter sin posisjon til å hindre at endringer skjer i organisasjonen (Meel et al., 2010). Farner (2008) påpeker at forutsetningen for en vellykket medvirkning er at deltakernes mandat avklares innledningsvis. De må få vite om de kun får gi uttrykk for sin mening, eller om de får være med å ta avgjørelser. Dette støtter Mosbech (2003), da hun mener at de mest vellykkede prosjektene er prosjekter hvor de ansatte er involvert fra starten, og hvor de ansatte har fått vite hva de har innflytelse på og hvilke beslutninger som blir tatt av ledelsen. Desto bedre man planlegger endringsprosessen, og flere som er involvert, desto større er sjansen for suksess (Mosbech, 2003).

Topp- og mellomlederes medvirkning

Endringsprosesser medfører nye løsninger, og det kan være vanskelig å få med de ansatte på "det nye" som en endringsprosess fører med seg (Amundsen & Kongsvik, 2008).

Ledelsens skal styre endringen av organisasjoner. Topplederens og gruppelederens ansvar er det strategiske og taktiske relatert til endringer i organisasjonen. Ansvaret består i å vurdere behovet for endring og beslutte om endring er nødvendig eller ikke, fordele ressurser, initiere nødvendige prosesser for å planlegge, detaljere og iverksette endringene, samt følge dette opp på et overordnet nivå (Karp, 2014). Samtidig skal de få ansatte til å endre seg og reorientere organisasjonens måte å fungere på. Organisasjonen skal gå fra gammel og etablert praksis til en ny og ønsket retning. Ledelsen skal lede organisasjonen fra nåsituasjon til en ønsket fremtidig situasjon (Hennestad et al., 2012). Ved gjennomførelsen av organisatoriske endringer, er toppledere viktige symbolfigurer, talsmenn og rollemodeller (Karp, 2014).

Hennestad et al. (2012) påpeker at forankring i toppledelsen er en avgjørende forutsetning for å lykkes med endring. Forankring hos toppledelsen blir ofte sett på som første skritt i et endringsarbeid. Det er viktig at toppledelsen tror på visjonen og endringene som skal gjennomføres, samt konsekvensene endringene gir. Dersom det ikke er forankring i toppledelsen, mener Hennestad et al. (2012) at det kan være vanskelig, om ikke umulig, å starte opp et endringsarbeid. De (Hennestad et al., 2012) påstår at: "*den ønskede fremtidige situasjonen er neppe troverdig om ikke toppledelsen vil ha den*".

I følge Kolltveit & Reve (2002) avhenger et organisasjonsutviklings- og endringsprosjekt av at toppledelsen støtter prosjektet gjennom hele gjennomføringen, og at de har en innstilling til at prosjektet skal bli vellykket. Karp (2014) hevder derimot at mye av litteraturen innen organisatoriske endringer har gitt oppmerksomhet til karismatiske toppledere som har transformert sine egne organisasjoner, og mener at dette baserer seg på forenklete forklaringsmodeller som overvurderer individuelle handlinger, og tar lite hensyn til komplekse og kollektive prosesser.

Jessen (2005) påpeker at det er viktig at prosjektet blir forankret i organisasjonens ledelse, samt går inn under organisasjonens overordnede strategier. Samtidig er det viktig at aktørene med en sentral rolle i prosjektet blir inkludert tidlig i planleggingsarbeidet. Det er også viktig at toppledelsen tar ansvar for prosjektet som er igangsatt, og at de til enhver tid er oppdatert på prosjektet (Jessen, 2001). Jessen (2001) hevder at toppledelsen ikke nødvendigvis trenger å delta i alle beslutninger, men at det er viktig at strategien er formidlet ut i organisasjonen og ned til nivået hvor beslutningen tas. Det er som regel én enkelt person som tar beslutninger på vegne av for eksempel styringsgruppen, og det er viktig at den som tar beslutninger blir oppfattet som beslutningstaker gjennom hele prosjektet. Beslutningsstrukturen i et prosjekt bør være klarlagt og akseptert før arbeidet med prosjektet starter opp (Jessen, 2001).

I følge Arge & Paoli (2000) kan beslutningstaking være grunn for interne, politiske prosesser, samt store interne konflikter. De mener at dette skjer på bakgrunn av uklare ansvarsforhold, organisasjonens begrensede ressurser, og en manglende engasjert ledelse. De må lede vei, delta og tro på endringene virksomheten skal gjennomgå, samt innhente nødvendige ressurser for å gjennomføre prosjektet.

Mellomledere kan også ha en betydning i endringsprosessene da de ser behovet for endring og har muligheten til å gjennomføre endringsinitiativ. Mellomledere har en krevende rolle i organisasjoner, hvor de kan oppleve press, både fra toppledelsen og fra ansatte. Det er mellomlederne som først plukker opp viktige signaler og det er de som sitter nær den operasjonelle hverdagen. De har en mulighet til å forstå, samt vurdere risikoer, og ut fra det foreslå endringsprosjekter dersom organisasjonskulturen gir rom for det. Mellomlederens evne til å videreføre ønsker fra toppledelsen til operasjonelle endringer bør fokuseres på. Det kan være en viktig faktor at mellomledere utøver lojalitet til endringen, og fremstår som rollemodeller for de nye endringene (Karp, 2014).

Gjennom rapporten til Blakstad & Andersen (2013) kommer det frem at erfaringer med flytteprosjektet tilsier at en involvering på alle nivåer i organisasjonen er nødvendig. Dette innebærer også en engasjert toppledelse. Mellomledere kan være den viktigste gruppen når det kommer til å realisere fordelene av et prosjekt, og for å gjennomføre endringene i organisasjonen i praksis. De bør derfor få mer eierskap til hele prosessen. Når det gjelder å engasjere ledelsen, viser det seg at engasjementet til toppledelsen kan være noe fraværende, da det kan være vanskelig å få toppledelsens oppmerksomhet angående dag-til-dag saker, beslutninger og lønnsomhet. Selv om det kan være vanskelig for topp- og mellomledere å delta aktivt under hele prosessen, er det nødvendig å sikre at beslutninger tas og rammene for prosjektet blir satt (Blakstad & Andersen, 2013).

2.5.2 Metoder og verktøy i brukerprosesser

Brukernes erfaringer og fokusområder angående hvordan bygningen kan bidra til måloppnåelse bør kartlegges. Innhenting av tilgjengelig informasjon kan gjøres gjennom blant annet gruppeintervjuer, spørreundersøkelser og workshop/verksted (Penã & Parshall, 2001). Spørreundersøkelser er en vesentlig del av innhenting av bakgrunnsinformasjon i en organisasjon. Intervjuer blir benyttet til for å samle inn informasjon, mens man gjennom workshops bekrefter og kontrollerer informasjonen som er innhentet. Ved innhenting av informasjon kan man kartlegge arketyper/brukerprofiler innad i organisasjonen. "Arketype" (brukerprofiler) er et verktøy som blir benyttet til å utvikle arbeidsplassen (Gjersvik & Blakstad, 2004). Et annet viktig verktøy er kommunikasjon. God kommunikasjon med de ansatte er viktig for å informere, bevisstgjøre, engasjere og oppdatere (Meel et al., 2010). Under er noen av verktøyene som blir benyttet i brukerprosesser beskrevet nærmere.

Workshop/verksted

En vet at ulike måter å tenke på vil gi en bedre forståelse. Man skjerper oppfatningen og blir mer bevisste rundt en sak. Det kan derfor være hensiktsmessig å arbeide i workshop/effektive grupper hvor man får ulike innspill fra forskjellige ansatte. Workshop blir også benyttet til å oppsummere og diskutere resultater fra kartlegging og befaring med brukerne (Hansen et. al, 2009). En workshop er et lite møte hvor deltakerne jobber sammen for å finne en løsning (Farner, 2008). Det består av flere prosesser som pågår samtidig, og resultatet som er produsert av deltakerne, benyttes videre i den store prosessen som verkstedet er en del av. I

følge Farner (2008) øker en workshop evnen til kreativitet, samt at man sikrer bedre kontroll og effektiv kommunikasjon. Et verktøy som kan benyttes under workshop er *"det brune papiret"* (Penã, & Parshall, 2001). Denne metoden benyttes for å synliggjør det som blir gitt uttrykk for i workshopene. En workshop starter ofte med en gjennomgang av det som ble sagt og bestemt forrige gang, for å så ta dette videre med i arbeidet (Penã & Parshall, 2001).

Kartlegging av arketyper/brukerprofiler

I følge Blakstad & Kjølle (2013) er det flere grunner til å involvere brukere i programmering og design av nye kontorløsninger. Den mest åpenbare grunnen er å forsikre seg om at det er samsvar mellom aktiviteter og behov for brukerne, og det endelige designet. Ut i fra et facilities management perspektiv har det blitt arbeidet mot mer fleksibilitet, standardiserte løsninger og enhetlige løsninger. For å kunne oppnå slike løsninger er det blitt gjort forsøk på å definere "typiske brukerprofiler", eller å klassifisere ulike brukerbehov opp i mot arbeidsområder (Blakstad & Kjølle, 2013).

Det finnes flere måter å kartlegge ulike brukerprofiler på. En kartlegging av brukerprofilene resulterer i en beskrivelse av de typiske brukerne i bygget, og er med på å støtte opp under organisasjonens forskjellige bruk av kontoret, arealer og møbler (Duffy, 1997). En metode, utviklet av Duffy (1997), tar for seg fire typiske organisasjonstyper/kontorer som beskriver sammenhengen mellom arbeidsområder, bruk av kontoret og krav til arbeidsmiljø: *"The hive"* - individuelt og rutinepreget arbeid, lite interaksjon mellom ansatte på egne arbeidsplasser i åpne landskap. *"The cell"* - individuelt og konsentrert arbeid, lite interaksjon mellom ansatte, og arbeidsplass i åpent landskap eller lukket kontor. *"The den"* - gruppearbeid med høy interaksjon i grupperom eller åpne landskap. *"The Club"* - både individuelt- og gruppearbeid, i åpne landskap med flere ulike fasiliteter. Ved bruk av denne metoden skal de ansatte i organisasjonen kategoriseres innenfor en av de fire typiske organisasjonstypene (Duffy, 1997).

Greene & Myerson (2011) har også utviklet en metode med fire typer brukerprofiler, hvor brukerprofilene blir kategorisert etter hvilken person de er: *"The anchor"* - stillesittende kontorarbeider som sitter foran pulten på kontoret hver dag. *"The connector"* - tilbringer halve tiden ved pulten og resten av tiden i møterom, kafeen eller ved pulten til en kollega. *"The gatherer"* - tilbringer halve uken på kontoret, og resten av uken hos kunder, på café eller ved andre lokasjoner. *"The navigator"* - er sjeldent på kontoret, kan være ansatt i forbindelse med

et prosjekt, eller en konsulent som kommer på kontoret for et møte. De ansatte blir kategorisert innenfor en av de fire brukerprofilene, og resultatet kan brukes videre til planlegging og utforming av arbeidsplassen (Greene & Myerson, 2011).

Kommunikasjon

Det kan være viktig med god kommunikasjon ved gjennomføring av endringer i en organisasjon og de fleste virksomheter bør ha en kommunikasjonsstrategi i endringsarbeidet (Holman, Wall, Clegg, Sparrow & Howard, 2003). I følge Meel et al. (2010) er god og klar kommunikasjon fra starten av i et prosjekt essensielt, og et verktøy for å skape bevissthet og engasjement blant ansatte. For å hindre forvirring og feilaktige forventninger, bør ansatte få informasjon og bli jevnlig oppdatert om hvorfor, når og hvordan deres arbeidshverdag vil endres (Meel et al., 2010). For å opprette og vedlikeholde kommunikasjonen gjennom hele prosjektet kan man ta i bruk ulike verktøy: presentasjoner, nyhetsbrev, intranett eller en utstilling med tegninger og modeller av det nye bygget/kontoret (Meel et al., 2010). Becker & Steel (1995) mener også det er viktig å informere ansatte i virksomheten om hva som skjer, i hvilken retning prosjektet går, hvor langt det har kommet og hvilke konsepter som er valgt. God kommunikasjon vil, i følge Becker & Steel (1995), gi de involverte muligheten til å gi tilbakemeldinger rundt justeringer, involvering i prosessen og forståelse av beslutningene, samt at en kan sikre at spørsmål som kan bli utelatt og glemt, kommer opp.

Kommunikasjonen bør være en del av prosjektet. Holman et al. (2003) mener at god kommunikasjon kan fungere som en læringsprosess, slik at brukerne vet hvordan det nye konseptet vil fungere når det skal tas i bruk.

Pilotprosjekt

Becker (2004) påpeker viktigheten av å gjennomføre et pilotprosjekt, som kan være et vendepunkt for en organisasjon med hensyn til endring (Becker & Steel, 1995). Et pilotprosjekt er et kortsiktig prosjekt i liten skala (Van Teijlingen & Hundley, 2001), hvor organisasjonen får mulighet til å teste ut realiteter i små doser (Becker & Steel, 1995). Hensikten med et pilotprosjekt er å teste ut ulike utformingsstrategier for å se om det fungerer i organisasjonen eller ikke (Becker, 2004). Organisasjonen har mulighet til å lære og erfare hvordan dette prosjektet/den nye løsningen fungerer i praksis før det eventuelt settes opp i storstilt skala (Van Teijlingen & Hundley, 2001; Becker, 2004).

Uansett hvor mye tid og innsats en organisasjon bruker på arealanalyser og kartlegging av arbeidsprosesser, vil de ikke være sikre på at det nye konseptet vil fungere, dersom de ikke har gjennomført slike endringer tidligere og ikke vet hvordan resultatet vil bli (Becker, 2004). Pilotprosjekter koster, men det er bare en liten del av hele prosjektet. De kan ses på som en form for risikostyring, da man bruker ressurser på å se om det virkelig fungerer (Becker, 2004).

Trening av ansatte

Ved innføring av nye løsninger og en ny arbeidshverdag kan det være viktig å etablere nye handlingsmønstre, og få de ansatte til å forstå hvordan de nye løsninger/det nye konseptet fungerer (Hennestad et al., 2012). Når det kommer til forholdet mellom læring og handling skiller det mellom to tradisjoner: *det systemstrukturelle synet* og *fortolkningssynet*. *Det systemstrukturelle synet* går ut på innsamling av data og informasjon for å minske usikkerhet, og for å danne et grunnlag for forbedret handling. Dette kan eksemplifiseres med at ferdig formulerte løsninger for organisasjonen er utarbeidet av endringseksperter, og at brukerne etterlever disse løsningene. *Fortolkningssynet* innebærer at aktørene må fortolke dataen og informasjonen, hvis ikke er dette meningsløs informasjon. Et eksempel på fortolkningssynet er prøve- og feilprosesser med fortolkning av de nye omgivelsene og situasjonene. Mer presist forklart: forståelse fører ikke til handling, men handling fører til forståelse. Ved ledelse av endringsprosesser må ansatte få finne ut av og gjøre seg opp en ny mening om den nye situasjonen for å fungere (Hennestad et al., 2012).

Scenariotenking kan benyttes som både informasjonsgrunnlag til beslutninger ved avklaring av fremtidige behov, og som en del av en pågående prosess for vurdering av situasjon og endring. Dette verktøyet gjør det mulig å vurdere flere mulige fremtidige situasjoner, samt utvikle strategier, handle og ta beslutninger basert på flere mulige fremtidige situasjoner (Arge & Blakstad, 2010). Enkeltpersoner og grupper kan, ved hjelp av scenariotenking, forberede seg på å møte eventuelle trusler og muligheter i fremtiden (Wright & Carins, 2011).

3 METODE

I dette kapittelet vil vi først redegjøre for metode generelt, for så å ta for oss de metodene som er benyttet i oppgaven.

3.1 Generelt om metode

Dalland (2007) refererer til Tranøy (1986) som definerer metode som:

”en fremgangsmåte for å frembringe kunnskap eller etterprøve påstander som fremsettes med krav om å være sanne, gyldige eller holdbare”.

Den eller de forskningsmetodene som velges vil være med på å bestemme hva en vil se eller oppdage. Metode i seg selv er læren om å samle inn, organisere, bearbeide, analysere og tolke sosiale fakta, på en så systematisk måte at det er mulig for andre å etterprøve det som har blitt gjennomført (Halvorsen, 2008). Jacobsen (2005) mener det er viktig med metodekunnskap for å kritisk kunne drøfte i hvilken grad resultatene av undersøkelsen skyldes metoden, eller om resultatene er et riktig bilde av virkeligheten. Dette på bakgrunn av at metode er en fremgangsmåte for å samle inn empiri og et hjelpemiddel til å gi en beskrivelse av virkeligheten.

3.1.1 Kvantitative versus kvalitative tilnæringer

Det er to tilnæringer en kan velge, basert på hvordan problemstilling og forskningsspørsmål er satt opp, og hva en ønsker å undersøke og få svar på: *kvantitativ* tilnærming og *kvalitativ* tilnærming. I følge Jacobsen (2005) har den *kvantitative* tilnærmingen som utgangspunkt at den sosiale virkeligheten kan måles ved hjelp av metode og instrumenter, som kan gi oss informasjon i form av tall. Jacobsen (2005) hevder at den *kvalitative tilnærmingen* ikke måler noe annet enn undersøkerens forståelse av et fenomen, men for å få en virkelighetsforståelse av sosiale fenomener bør en få tak i hvordan mennesker tolker den sosiale virkelighet.

Innenfor den *kvalitative* tilnærmingen finnes det ulike metoder for datainnsamling: individuelle åpne intervjuer, gruppeintervju, observasjon og dokumentundersøkelse (Jacobsen, 2005). *Kvalitativ* metode baserer seg på muntlig eller skriftlig informasjon, og man konsentrerer seg om få studieobjekter, men søker å samle inn mange og varierte opplysninger om disse (Olsson, 2011). Den *kvantitative* tilnærmingen handler om å ta utgangspunkt i tall og

det som er målbart, som ofte er basert på få opplysninger om mange objekter. *Kvantitativ* metode har som hensikt å få inn lett systematiserbar informasjon som kan legges inn på datamaskiner i standardisert form, slik at en kan analysere mange enheter (Jacobsen, 2005).

Kvantitative metoder er i stor grad deduktive. Med dette menes det at de baserer seg på informasjon som er kategorisert av forskeren før undersøkelsen iverksettes, spørsmålene er faste og svaralternativene er gitt. Forutsetningene må formuleres knyttet til hvilken informasjon som er relevant eller ikke. *Kvalitative* metoder er mer åpne for ny informasjon og henger derfor mer sammen med den induktive tilnærmingen, hvor man går fra empiri til teori (Jacobsen, 2005). I forhold til om den *kvantitative* tilnærmingen er individualistisk og den *kvalitative* tilnærmingen er holistisk, mener Jacobsen (2005) at de ikke skal ses på som motsetninger, men heller at de befinner seg på ulike steder på en skala.

Med tanke på nærhet eller distanse i forhold til det som undersøkes og undersøkeren, kan man si at den *kvantitative* tilnærmingen skaper distanse ved å redusere mennesker til målbare objekter, mens den *kvalitative* tilnærmingen har nærhet som et viktig element for å kunne oppnå forståelse for andre menneskers oppfatning av virkeligheten. En kan også se på dette i sammenheng hvor ”*nærhet er nødvendig for å forstå den undersøktes virkelighet, mens avstanden er viktig for å sette denne oppfatningen i et større perspektiv*” (Jacobsen, 2005).

For å kunne besvare vår problemstilling:

”*Kan flytteprosjekter benyttes som et verktøy for organisasjonsendring?*” er det i denne oppgaven valgt en kvalitativ tilnærming med litteraturstudie, gjennomgang av interne organisasjonsdokumenter, individuelle dybdeintervjuer og casestudier som metoder.

3.2 Anvendt metode

I dette kapittelet vil vi utrede de metodene vi har benyttet oss av.

3.2.1 Undersøkellesdesign

Undersøkelsens design innebærer en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven. Valg av design avhenger av hvor mye en vet om et område og hvilke ambisjoner en har med hensyn til å analysere og forklare sammenhenger. Det er vanlig å skille mellom tre hovedtyper design: *eksplorativt* (utforskende) design, *deskriptivt* (beskrivende) design og *kausalt* (årsak-virkning) design (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010). I denne oppgaven er det valgt et *eksplorativt* design. *Eksplorativt* design benyttes i de tilfeller hvor en vet lite om et saksområde, og det primære målet med en undersøkelse er å utforske temaet nærmere. Man vil da på forhånd ikke ha en klar oppfatning av hvilke sammenhenger som kan tenkes å eksistere, eller kjenner til de relevante teoretiske begrepene på et område, eller har en teoretisk modell som utgangspunkt (Gripsrud et al., 2010). Målet vårt for undersøkelsen var å forstå og fortolke sammenhengen mellom flytteprosesser og organisasjonsendring/utvikling. Dette er gjort gjennom utarbeidelse av relevante forskningsspørsmål: ”Hva er sammenhengen mellom organisasjonsendring og flytteprosesser?” og ”Hvilke prosesser inngår i en flytteprosess?”, samt litteraturstudie, interndokumenter, dybdeintervjuer og casestudie.

3.2.2 Litteraturstudie

Litteraturstudie er en systematisk gjennomgang av litteraturen rundt en valgt problemstilling. Det handler om å ha en kritisk gjennomgang av kunnskap fra skriftlige kilder og kunne få en forståelse rundt konteksten til et fenomen (Krumsvik, 2014). I vårt tilfellet startet litteraturgjennomgang og litteratursøking i september 2014 i forbindelse med faget AAR 4874 *Teori og metode*. Vårt litteratursøk startet rundt kartlegging av arbeidsprosesser og programmering, dette basert på problemstillingen vi hadde i forstudierapporten som omhandlet kartlegging av arbeidsprosesser som grunnlag for programmering av nye kontorlokaler.

Det ble søkt litteratur på følgende temaer: endringsprosesser, kartlegging som prosess, flytteprosjekter som organisasjonsutvikling, organisasjonsendring, samt virksomhetsmodellering og prosessmodellering. Oppgaven har utviklet seg gradvis gjennom semesteret og etter flere gjennomganger av tema og problemstilling endte vi opp med et ønske om å se nærmere på flytteprosesser som organisasjonsutvikling/ending, og endret derfor problemstilling. Litteratursøket har fulgt utviklingen i oppgaven, og mye av den samme tematikken fra forprosjektet går igjen, som endringsprosesser, flytteprosesser som organisasjonsutvikling og organisasjonsendring. Andre temaer har også blitt aktuelle: virksomhetsanalyse, brukerprosesser, brukervedvirkning, strategisk planlegging, verktøy og metoder. Det er gjort en gjennomgang av referanselister fra relevante artikler, da vi fant ut at mange av artiklene refererte til teori som var relevant for vår oppgave. Veileder har vært hjelpelig med innspill til relevant teori og artikler som vi også har benyttet oss av. Det har også blitt foretatt en gjennomgang av eldre litteratur for å få en helhetsforståelse og en forståelse rundt utviklingen innenfor relevant tematikk, samt nyere teori for å forstå hvordan tematikken blir sett på/behandlet i dag. Elektroniske søkemotorer som er benyttet er Google Scholar og bibliotekets databaser. Det har blitt gjort en gjennomgang av konsulentenes virksomheter, arbeidsområde og tidligere prosjekter via nettsider, publiserte artikler og foredrag. Det er også foretatt en gjennomgang av casestudiene egne nettsider, pressemeldinger og annet elektronisk materiale publisert på internett i forhold til deres flytteprosjekt.

3.2.3 Organisasjonsinterne dokumenter

Intervjuobjektene og casestudiene har gitt oss tilgang på en del materiale. Noen av dokumentene er tatt med i oppgaven med tillatelse fra de respektive firmaene, mens annet er utelatt grunnet konfidensielt innhold. De interndokumentene som er gjengitt/publisert i oppgaven, omhandler hvordan de ulike intervjuobjektene arbeider, og erfaringer gjort ved tidligere gjennomførte prosjekter. I forbindelse med casestudiene har vi fått tilgang på prosjektenes hoveddeler og innhold, hvor vi har valgt å ta med de viktigste elementene i presentasjon av resultatet. De interndokumentene vi ikke har hatt muligheten til å gjengi eller publisere, har vi benyttet som bakgrunnsinformasjon for å få en bedre forståelse rundt de ulike prosessene, samt metoder og verktøy som benyttes i slike prosesser.

3.2.4 Individuelle dybdeintervju

Individuelle dybdeintervju gjennomføres når individets personlige erfaringer, meninger eller lignende er av interesse (Gripsrud, et al., 2010). Det åpne individuelle intervjuet er best egnet under forutsetningene: når relativt få enheter undersøkes, når en er interessert i hva det enkelte individ sier, og når man er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen. Åpne individuelle intervju vil som regel gi store datamengder, og dette begrenser antall intervjuobjekter en kan intervju (Jacobsen, 2005).

Valg av intervjuobjekter

Ved valg av intervjuobjekter var det viktig for oss å intervju personer som hadde kunnskap og meninger rundt temaet for oppgaven, og som hadde vært involvert i flytteprosesser gjennom sitt arbeid. Dette for å kunne belyse ulike roller og perspektiver. Det ble intervjuet tre konsulenter fra tre ulike firmaer: IARK, Mellomrom Arkitekturpsykologi AS og Lent. To av konsulentene (IARK & Mellomrom Arkitekturpsykologi AS) er interiørarkitekter og arbeidsplassutviklere, mens den tredje konsulenten (Lent) arbeider innen prosessledelse, og er delaktig i prosesser som omhandler brukere, kultur og adferd, samt organisasjonsutvikling. Alle konsulentene arbeider med tematikken i flytteprosesser og er involvert i slike prosesser gjennom sitt fagfelt. Samtidig er to av konsulentene (IARK og Mellomrom) aktive i fagmiljøet, da en er foreleser og den andre er doktorgradsstudent.

Veileder satte oss i kontakt med IARK, som vi først sendte en forespørsel til angående møte med utgangspunkt i vår bakgrunn, oppgavens tema og problemstilling. Det første møtet med IARK var i deres lokaler i Oslo, hvor vi fikk et innblikk i hva de arbeidet med og hvilke prosjekter de har vært en del av. Gjennom møtet med IARK fikk vi også kontakt med Lent, og både IARK og Lent sa seg villig til å bli intervjuet.

På bakgrunn av tema og problemstilling for oppgaven satte veileder oss også i kontakt med en doktorgradsstudent ved NTNU som skriver en avhandling om hvordan organisasjoner på en strategisk måte kan bruke flytteprosesser for å svare på organisasjonsforandring. Hun er ansatt i Mellomrom Arkitekturpsykologi AS som også har vært involvert i større flytteprosjekter. Etter en uforpliktende samtale sa hun seg villig til å stille som intervjuobjekt.

For å kunne belyse og støtte opp under konsulentenes svar på generelle spørsmål rundt ulike tema, valgte vi to case, NSB og EVRY. Disse fikk vi tilgang på via konsulentene som fant case passende til vårt tema og ønske. Konsulentenes firmaer var selv involvert i casene. IARK sendte ut en forespørsel til noen av sine tidligere prosjekter som kunne være relevante case for vår oppgave. EVRY takket ja til å møte oss og ga oss en omvisning i det nye hovedkontoret, samt en gjennomgang av flytteprosessen deres. NSB-caset fikk vi tilgang på via Mellomrom. På bakgrunn av casene intervjuet vi også prosjektlederne for flytteprosjektene.

Prosjektlederne kom vi i kontakt med via IARK og Mellomrom. Bakgrunnen for ønske om å intervju prosjektlederne i de ulike casene var for å få en bredere forståelse rundt bakgrunnen og formålet med et reelt flytteprosjekt, deres involvering og rolle, samt deres erfaringer og meninger om selve prosessen.

Gjennomføring

I forkant av intervjuene fikk intervjuobjektene tilsendt en e-post hvor vi presenterte oss selv, bakgrunn for tema og problemstilling, samt hvorfor vi ønsket å intervju dem og i hvilken sammenheng. Senere i prosessen sendte vi ut en intervjuguide (vedlegg 1 og 2), slik at de fikk et innblikk i vår bakgrunn, oppgavens tema og hva vi ønsket å få svar på. På dette tidspunktet var ikke problemstilling den vi nå har endt opp med, men tematikken gikk ut på mye av det samme. Intervjuguiden ble utarbeidet i form av tema, hvor det var rom for åpne spørsmål hvor intervjuobjektene fritt kunne uttale seg. Det ble i tillegg utarbeidet konkrete spørsmål til temaene om det skulle være behov for oppfølgingsspørsmål eller videre utdyping av temaene underveis i intervjuene. De konkrete spørsmålene fungerte også som en sjekkliste for oss, da vi hadde mer kontroll over hva som hadde blitt besvart.

Intervjuene ble gjennomført i en én-til-én-situasjon, foruten i det ene intervjuet hvor både prosjektleder og prosjektstyringsansvarlig deltok sammen. Vi gjennomførte intervjuene på intervjuobjektets arbeidssted, noe som var mest hensiktsmessig for de og oss. Det ble benyttet opptaker under hvert intervju for å sikre at viktig informasjon ikke ble glemt og for å unngå feilsiteringer. Hvert av intervjuene kom på litt over 70 minutter. Intervjuobjektene ble informert om at all informasjon ville bli behandlet i henhold til etiske retningslinjer og de fikk valget om å anonymiseres eller ikke. I denne oppgaven er det valgt å anonymisere navn på konsulentene og prosjektledere, på bakgrunn av at det er deres erfaringer, arbeidsområde og rolle som var av interesse. Virksomhetsnavn er benyttet i både presentasjon av konsulenter og case. I etterkant av intervjuene ble først de transkriberte intervjuene sendt til intervjuobjektene

for å gi dem et overblikk, før vi så sendte det ferdig behandlede resultatet for en fakta- og sitatsjekk.

3.2.5 Casestudier

Et intensivt design, i form av casestudier, vil si å gå i dybden av et fenomen og benyttes når *A) en ønsker å gjøre et forsøk på å få frem så mange nyanser og detaljer som mulig i et fenomen* eller *B) en ønsker å gjøre et forsøk på å få en så helhetlig forståelse som mulig av forholdet mellom undersøkelsesenheten og den konteksten undersøkelsesenheten inngår i* (Jacobsen, 2005). Fenomenet i vårt tilfellet er flytteprosesser og organisasjonsutvikling/endring, og vi ønsker en best mulig beskrivelse eller forståelse av variabelen (Jacobsen, 2005). I følge Jacobsen (2005) vil man i mange tilfeller være interessert i å se på samspillet og relasjonene mellom for eksempel et individ og en spesiell kontekst, en organisasjon, en spesiell gruppe eller en spesiell situasjon.

Gjennom dybdeintervjuene har vi fått frem mange nyanser og detaljer rundt tematikken vår, men vi har i tillegg vært interessert i å se på hvordan dette er benyttet i en spesifikk kontekst. På bakgrunn av dette har vi valgt to casestudier som tar for seg to forskjellige flytteprosesser gjennomført av to ulike organisasjoner. Hensikten er å få et innblikk i hvordan flytteprosjekt blir planlagt og gjennomført i praksis, om organisasjoner kan benytte flytteprosjekt som en del av en større endringsprosess, og ulike elementer som må være til stede for gjennomføring og implementering av endringer.

Casestudie er en av to ulike studier innenfor intensivt design, og kan benyttes når man ønsker å finne ut av hvordan samspillet mellom en spesifikk kontekst og et fenomen er. Casestudier har som mål å gi innsikt og forståelse, og vil ikke nødvendigvis være representative eller generaliserbare, da resultatene fra en casestudie er tids- og stedsavhengige. Man ønsker å beskrive og forklare hva som skjer (Olsson, 2011). Ved intensivt design ønsker man å få frem en mest mulig helhetlig beskrivelse av et fenomen, hvor individuelle forskjeller og variasjoner, og likheter av fenomenet kommer frem (Jacobsen, 2005). I følge Jacobsen (2005) er styrken til det intensive designet at en får frem relevant data og at informasjonen ikke blir løsrevet fra konteksten, samtidig som undersøkelsen omfatter mange detaljer og går i dybden. Problemet med et slikt design er at de kun forholder seg til en spesiell kontekst, eller til noen få enheter (Jacobsen, 2005). Det kommer også frem gjennom teorien (Halvorsen, 2008) at

utvelgelsen av case ikke skjer med hensikt i å generalisere, men mer å analysere og opparbeide seg detaljkunnskaper om en enhet (Halvorsen, 2008). Casestudiemetoden gjør det mulig for undersøkeren å få tak i de helhetlige og meningsfulle karakteristikene av virkelige hendelser, som for eksempel individuelle livssykluser, gruppeatferd i små grupper eller organisatoriske og ledelsesmessige prosesser (Yin, 2009).

Valg av case

Ved valg av case er det viktig å vite at man har tilgang til data. Dette kan være gjennom intervju, observasjoner eller dokumenter (Yin, 2009), og på bakgrunn av dette velge case som belyser problemstillingen. Ved manglende tilgang til data mener Yin (2009) at man bør revurdere og endre problemstilling for å få tilgang til den nødvendige informasjonen. Ved valg av case ønsket vi å få tilgang på organisasjoner som hadde gjennomført et større flyttestrøkt i nyere tid, og som vi visste kunne være med på å gi oss innsikt i temaer som ville være med på å besvare vår problemstilling og forskningsspørsmål. Kriteriene vi satt for valg av case var at flyttestrøktene skulle ha vært gjennomført i nyere tid, det skulle være et strøkt i større omfang i en stor organisasjon med mange ansatte, og at lokalene var nye for virksomheten. Bakgrunnen for dette var at ved flyttestrøkt gjort i nyere tid vil informasjonen ”være friskt i minne”, samt at størrelsen av strøktet kan være med på å gjøre funnene mer representative for andre lignende strøkter.

3.3 Validitet

Validitet står for relevans og gyldighet, at det som måles må ha relevans og være gyldig for det problemet som undersøkes. Dalland (2007) sier at et grunnleggende krav til data er at de må være gyldige. Validiteten sier også noe om hvor godt datamaterialet illustrerer kjernen i de problemstillinger som studien skal belyse, og høy validitet innebærer at man har data som er relevant for problemstillingene. Med tanke på intervjuguiden ble den utformet basert på temaer som organisasjonsendring, flyttestrøkt, kartlegging og organisering, brukerstrøkt, metoder og verktøy, involvering og ansvarsområder, samt intervjuobjektene deltagelse i de ulike casestudiene. Dette er alle relevante temaer i forhold til problemstillingen. Ettersom at intervjuguiden var delt inn etter tema, følte vi at vi fikk belyst mange ulike sider av de ulike temaene. Selv om det i tillegg til intervjuguiden var utarbeidet spørsmål, som vi benyttet til oppfølging og utdyping, tilpasset vi oss informantene om de ville utdype noe det

ikke direkte ble stilt spørsmål om, da vi var interessert i den kunnskapen de kunne tilføre oppgaven rundt andre temaer og problematikk.

En svakhet i validiteten er at det ikke ble foretatt prøveintervjuer. Prøveintervjuer kan være nyttig for å teste ut spørsmålenes relevans. På den måten kunne vi ha fått et innblikk i om spørsmålene virkelig fanget opp det vi ønsket å undersøke, og om de spørsmålene som var utarbeidet gav oss de svarene vi ønsket (Dalland, 2007). Vi ser i ettertid av intervjuene at spørsmålene og de presenterte temaene baserte seg litt for mye på den tidligere utarbeidede problemstillingen. Spørsmålene var også mer beregnet på konsulentenes rolle enn prosjektlederens rolle. Ved å ha foretatt prøveintervjuer kunne vi ha tilpasset spørsmålene bedre i forhold til mottaker. Svarene vi fikk var allikevel relevante for hvordan oppgaven utviklet seg, da vi tilpasset spørsmålene gjennom intervjuene, og tematikken var fortsatt høyst relevant i forhold til problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Intervjuobjektene fikk tilsendt intervjuguiden på forhånd, slik at de hadde mulighet til å forberede seg. Det var et bevisst valg at vi sendte intervjuguiden med overordnede tema, og ikke intervju spørsmålene. Vi ønsket at intervjuobjektene skulle svare mer spontant og ikke være knyttet til spørsmål. En gjennomføring av intervju hvor informasjon kommer uoppfordret fra intervjuobjektet, kan styrke validiteten da dette er opplysninger som ligger nærmere intervjuobjektets egentlige oppfatning av et fenomen (Jacobsen, 2005).

3.4 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvorvidt de innsamlede data er samlet inn på en slik måte at de er pålitelige. Med dette menes at de ulike leddene i prosessen må være fri for unøyaktigheter (Dalland, 2007). Ved bruk av intervjuer som metode kan det oppstå feilkilder i selve kommunikasjonsprosessen. Det kan handle om hvorvidt spørsmålet er riktig oppfattet, og at det er vanskelig å få med seg alt som blir sagt (Dalland, 2007). Alle intervjuene ble tatt opp med lydopptaker, noe som er med på å ta vare på all informasjon som blir gitt gjennom intervjuene. Det hjalp også oss som intervjuere til å være mer tilstede under intervjuene. Intervjuene ble så transkribert, og meningsinnholdet i svarene endret seg ikke etter transkriberingen. Det som kan ha vært med på å styrke reliabiliteten er at de transkriberte intervjuene ble sendt over for en sitat- og faktasjekk, samt det ferdige materialet fra

intervjuene ble også sendt for en kontrollsjekk, for å unngå feilsiteringer og mistolkning av svar. Noe som kan ha vært med på å svekke reliabiliteten er at spørsmålene som var utarbeidet ikke var fullstendig tilpasset alle intervjuobjektene roller, noe som medførte en videre forklaring og utdypning av spørsmålene som igjen kan ha ført til at spørsmålene ble mer ledende enn tiltenkt.

3.5 Metodekritikk

I etterkant av undersøkelsen mener vi at valg av kvalitativ tilnærming med dybdeintervjuer og casestudie som metode har vært med på å besvare vår problemstilling, men vi ser også at bruk av kvantitative metoder som spørreskjema kunne ha vært relevant for å kunne måle effekten av de ønskede endringene flytteprosjektet skulle legge til rette for.

I etterkant av intervjuer med prosjektledere ser vi at det ville vært hensiktsmessig å intervjuet personer som var interne i organisasjonen fra casestudiene, da de har et større innblikk i hvordan organisasjonen fungerer og hvordan de ulike prosessene var, samt flere som var delaktig i prosjektorganisasjonen for å få en dypere forståelse av casestudiet.

For å kunne gjøre funnene våre mer representative for andre lignende prosjekter, kunne vi ha studert flere case. Vi mener derimot at funnene kan være representative for andre lignende prosjekter ettersom casestudiene tar for seg to store organisasjoner som begge har gjennomgått et flytteprosjekt i stort omfang.

Vi ser i ettertid at vi kanskje burde vært mer kritiske med hensyn til valg av case. Dette på bakgrunn av at casene som ble benyttet kan være flytteprosjekter som "*følger læreboken*", og som er gode eksempler på hvordan et flytteprosjekt skal gjennomføres.

4 FUNN

4.1 Innledende kommentarer

Undersøkelsen vår baserer seg på individuelle dybdeintervjuer og casestudier. Vi har intervjuet tre konsulenter på bakgrunn av deres arbeidsområde/kjernekompetanse, erfaringer med flytteprosesser og deres involvering i de ulike casene. Casestudiene baserer seg på større norske virksomheter som i nyere tid har gjennomført en flytteprosess, case A: EVRY og case B: NSB. I forbindelse med casestudiene er det også intervjuet prosjektledere som var ansvarlig for flytteprosessen, samt gjort en gjennomgang av organisasjonene og flytteprosessen, basert på interndokumenter.

Vi har valgt å ikke anonymisere arbeidsplassen til intervjuobjektene, men deres navn. Svarene fra intervjuene er transkribert og bearbeidet. Vi har valgt å presentere resultatene som et sammendrag av de svarene som ble gitt, og som var relevante for våre forskningsspørsmål og problemstilling. Det er også lagt vekt på å skille mellom hva konsulentene svarer for deres firma, og hva deres egne meninger og holdninger er.

4.2 Presentasjon av virksomheter

4.2.1 Lent

Lent, tidligere Future Fields, arbeider innen fagmiljøet for prosessledelse og styrkebasert utviklingsarbeid. Fra deres hjemmesider kommer det frem at *”fremtidens løsninger må skapes i felleskap, og alle ressurser må bidra med det de kan best”*. Deres kjernekompetanse er prosessledelse hvor det handler om å fasilitere en kollektiv samtale og finne felles svar, ved å være en nøytral fasilitator.

4.2.2 IARK

IARK ble etablert i 2011 og består av 22 ansatte. Ut i fra deres hjemmesider kommer det frem av de har erfaring med flytteprosesser, og arbeider i skjæringspunktet mellom organisasjonsutvikling og interiørarkitektur. De kaller seg selv for arbeidsplassutviklere. IARK hevder at de fysiske omgivelsene påvirker arbeidsprosessene, og at de fysiske omgivelsene kan endre og forbedre arbeidsprosesser. De sier at de utfordrer kundene sine til å benytte anledningen til noe mer enn å bare flytte.

4.2.3 Mellomrom Arkitekturpsykologi AS

Mellomrom Arkitekturpsykologi AS (herved kalt Mellomrom) arbeider med arbeidsplassarkitektur. Ut i fra deres hjemmesider kommer det frem at de arbeider ut i fra tanken om hvordan man kan utforme kontorbygg til å fremme samhandling, trivsel og produktivitet. Dette gjør de ved å arbeide i tverrfaglige team med arkitekter (arbeidsplassarkitekt) og organisasjonspsykologer (arbeidsplassrådgivere). Rollene til arbeidsplassrådgiveren og arbeidsplassarkitekten er å kartlegge, utvikle kjerneprosessene og arbeidsbehovene til organisasjonen, og tegne dette inn i arbeidsplassløsninger (Mellomrom, udatert).

4.3 Presentasjon av intervjuer med konsulentene

Konsulentene har vi valgt å kalle **K- Lent (Lent)**, **K- IARK (IARK)** og **K- MA (Mellomrom Arkitekturpsykologi AS)**. **K- Lent** er utdannet fra Handelshøgskolen i København og KaosPilotene i Århus og har internasjonal og industriell HR-erfaring fra Aker-konsernet. Han har erfaring med prosessledelse og treningsforløp, og er ansatt hos Lent. **K- IARK** er utdannet interiørarkitekt MNIL og er daglig leder og partner i IARK. Hun har erfaring med mange arbeidsplassprosjekter, og har erfaring rundt å lede brukerprosesser. **K- MA** er utdannet interiørarkitekt MNIL og ansatt hos Mellomrom Arkitekturpsykologi AS. Hun holder per dags dato på med en doktorgrad innen hvordan organisasjoner på en strategisk måte kan bruke flytteprosesser til å svare på organisasjonsforandring.

4.3.1 Rolle og involvering i organisasjonsendrings- og flytteprosesser

Både for Lent, IARK og Mellomrom varierer det når de kommer inn i slike prosesser. Lent er med i starten og slutten av en slik prosess. Når hovedprosjektet er spikret trekker de seg ut og kommer inn i prosjektet igjen når flyttedatoen er satt. IARK kommer noen ganger inn helt i starten av en organisasjonsendring- og flytteprosess. IARKs rolle i slike prosesser er å være bidragsytere til å stille spørsmål om hvordan kunden ønsker å arbeide i morgen: *”Hva skal vi gjøre? Hvordan samhandler vi? Hvordan skal prosjektet se ut i fremtiden?”*, men de har også oppdrag hvor de bare er inne som interiørarkitekter. De fleste flytteprosessene IARK har vært med på mener de har handlet om å utfordre virksomhetene i hvordan de skal realisere sine visjoner. De mener at det ikke er så viktig å se for mye på hvordan man arbeider i dag, men heller hvordan man ønsker å arbeide i morgen. For å komme frem til hvordan noe skal se ut i fremtiden må man innom arbeidsprosesser, og snakke om hvordan kundene har tenkt å arbeide i morgen.

Mellomrom kan komme inn allerede før virksomheten vet at de skal flytte, og hvilket bygg de skal flytte til. Vanligvis kommer de inn når behovet for en interiørarkitekt melder seg. Selv om Mellomrom kun kommer inn som interiørarkitekter, mener de det er viktig å råde kunden til at de også bør tenke på organisasjonsutvikling.

En ideal situasjon for Lent er når megler har en kunde som vet at de skal flytte og megler tar kontakt med IARK og spør om Lent kan bistå dem. Lent starter med å intervju lederne for å

frem hva kunden ønsker. De gjennomfører 3 – 15 intervjuer av ledere og mellomledere hvor Lent stiller åpne spørsmål hvor hensikten er å få kunden til å reflektere over: *”Hvor er dere på vei? Hva er det som skjer med denne organisasjonen? På hvilken måte kan en flytteprosess, eller nytt kontor bidra til det dere ønsker? Hvordan ser fremtidens arbeidsplass ut for dere? Hvordan arbeider dere? Hva er god ledelse for deg, og hvordan påvirker dette din arbeidsdag?”* Gjennom intervjuene leter Lent etter de strategiske faktorene hvor resten av samtalen skal dreie seg om.

For IARK er den ideelle situasjonen når de får mulighet til å være med helt tidlig i en prosess når programmet skal utarbeides, før de går ut og finner et bygg. K- IARK mener at ved å få være med fra starten har de også en mulighet til å utfordre ledelsen. På samme måte som Lent, skjer IARK sin involvering i tidligfase via megler, men det kan også skje direkte inn i virksomheter. K- IARK svarer at drømmesituasjonen er når de er inne to år før flytting. Hun hevder at endringsprosjekter tar tid og at det er en modningsprosess. Hun sier også at det er deres oppgave å utdanne kunden, da det er IARK som sitter på kompetansen, siden de har vært med på slike prosesser tidligere.

4.3.2 Sammenhengen mellom organisasjonsendring og flytteprosesser

Alle konsulentene mener det at det i større eller mindre grad er sammenheng mellom organisasjonsendring og flytteprosesser. K- Lent sier at hvis en tenker design og kultur, så mener han at det er en sammenheng mellom det som er fysisk og underliggende. Han hevder videre at måten man velger å plassere vegger på, og hva en velger å utforme, blir en manifestasjon.

K- IARK sier at hvis en virksomhet først skal flytte, er dette en god anledning til å bruke det til å gjøre endringer, da hun mener at det er flere og flere som ser at det er lettere å gjøre organisasjonsendringer i en flytteprosess. Hun mener også at flytteprosesser blir benyttet som et verktøy ved endring av arbeidsmåter og kontorkonsept. Det kan være enklere å implementere nye løsninger i prosessen når alle er i modus for endring.

K- MA mener det er en sammenheng mellom organisasjonsendring og flytteprosesser, men at dette er noe det ikke blir lagt nok fokus på. Hun sier det å skape organisasjonsendring er noe av det vanskeligste som gjøres, da man kan møte mye motstand. Hun sier videre at det er

vanskelig å få til en forandring da hun mener mennesker helst ønsker å fortsette og arbeide slik de gjør. Fordi mye av rutinene og det de gjør, ligger i det fysiske, samt påvirkes av det fysiske: *”det ligger noe i veggene og hvis en ikke river veggene, hvordan kan en da få vekk det som ligger i dem?”*. Hun mener at *”organisasjonen og kulturen er veldig sterkt knyttet mot det fysiske. Man behøver ikke bruke det fysiske i en organisasjonsendring, men det er et veldig sterkt virkemiddel, spesielt i en endrings- og flytteprosess”*. K- MA hevder at man uansett, på en eller annen måte, endrer organisasjonen når man flytter på seg, og at det er viktig å ha et bevisst forhold til en endrings- og flytteprosess, samt planlegge for endring. Erfaringer Mellomrom har gjort seg er at når en flytteprosess er ferdig, så stopper prosessen opp, men ønske er at *”30 % av endringene skjer før flytting, mens 70 % av endringene skjer etterpå”*. K- MA sier hun enda ikke har opplevd en virksomhet som har fortsatt med prosessene i etterkant av flyttingen, og mener at man har mye å utvikle her.

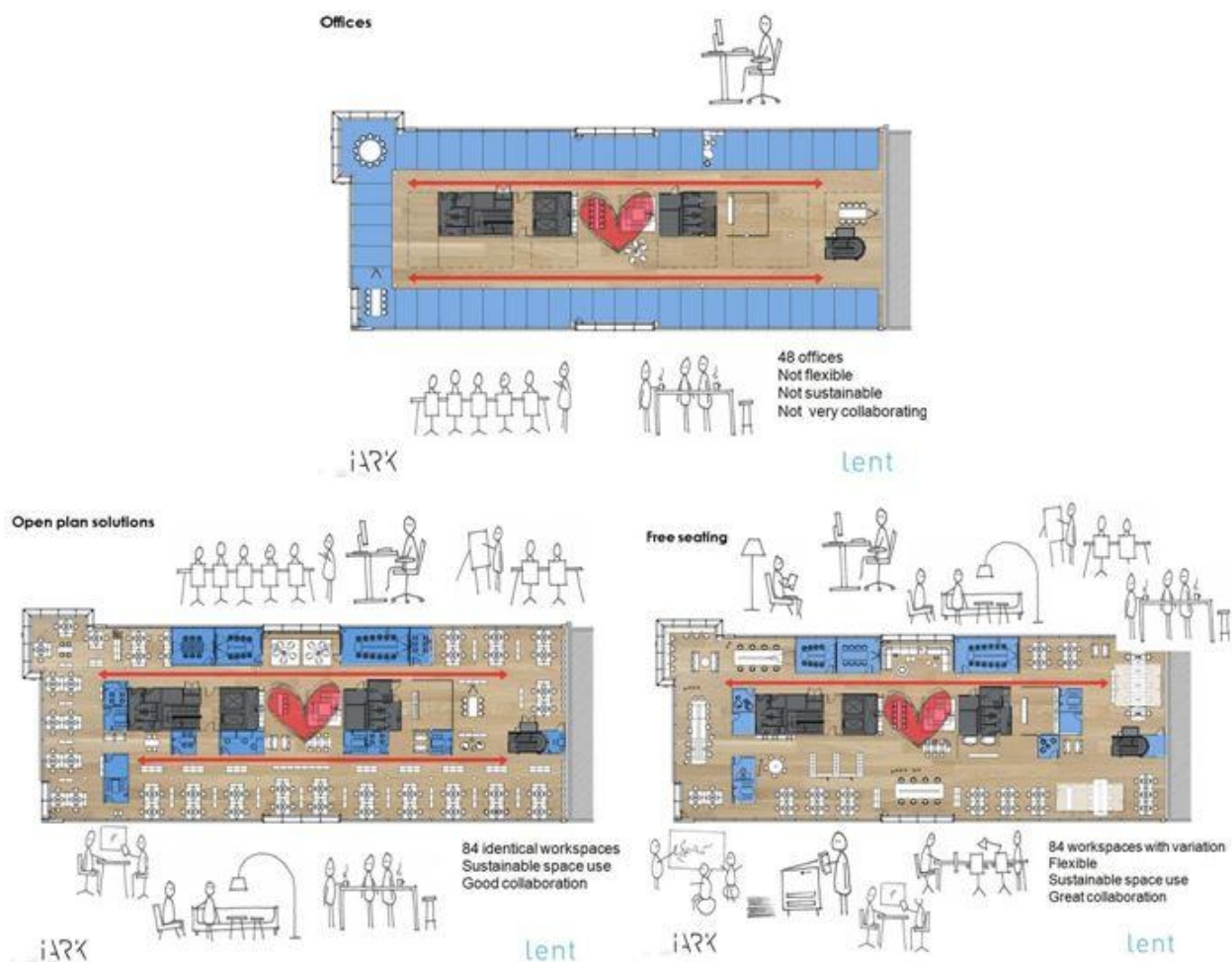
K- IARK mener de profesjonelle helt bevisst benytter flytteprosesser som et strategisk virkemiddel for utvikling. IARK gjør ikke dette så lenge det ikke er et bevisst valg i prosessen. K- MA tror ikke virksomheter er klar over at de kan benytte flytteprosesser som et strategisk virkemiddel til endring. Hennes erfaring i slike prosesser er at man hopper for fort inn på de fysiske løsningene. For å unngå at dette skjer, mener hun at det handler om å stille de riktige spørsmålene i tidligfase, hvor man må lage en bærende idé, sikre at visjonen er der, definere visjonen og sette i gang organisasjonstiltakene. Hun sier dette kan gjøres ved hjelp av verksteder, kommunikasjon med ansatte, forankre ideen, samt lage mentale bilder slik at organisasjonen og de som skal flytte, skjønner hvorfor de gjør dette. Hun mener det er viktig å arbeide med organisasjonen gjennom hele prosessen.

4.3.3 Sammenhengen mellom strategiske målsettinger og endelig konsept

K- Lent hevder at ord som fleksibilitet, kommunikasjon og samhandling er ord som lederne bruker. K- IARK og K- MA hevder at det er klar sammenheng mellom fleksibilitet, kommunikasjon, økt samhandling og det endelige konseptet. K- IARK sier det er kunden som kommer opp med disse ordene, og det er IARK sin oppgave å få frem hva det er de legger i ordene og hvordan de skal oppnå det. K- MA mener det er spesielt en sammenheng mellom samhandling og fleksibilitet. Hun sier at samhandling går igjen som en visjon, og fleksibilitet er et viktig virkemiddel: *”vi skal ikke flytte pulter, men vi skal flytte mennesker”*. Hun mener også at fleksibilitet er et viktig aspekt som går både på bygget og driften av bygget. Trenden

med fleksibelt arbeid og aktivitetsbaserte løsninger som free seating og clean desk, mener hun kun handler om samhandling og fleksibilitet, samt et kostnadsspørsmål.

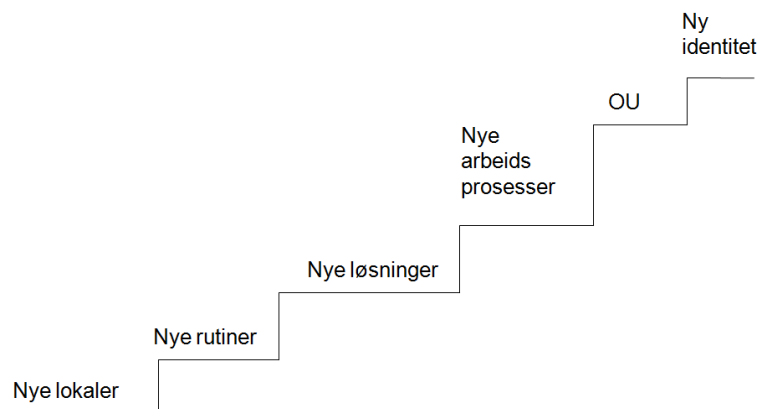
Lent tar med seg et antall brukere og representanter i brukermøter, og stiller spørsmål som: *Hvis økt samhandling, hva betyr dette for dere? Hvordan skal dere tolke denne løsningen i deres avdeling?* K- Lent hevder at de ikke behøver å stille disse spørsmålene lenger, for det skal bli til noe fysisk, og da mener han det blir tydelig nok. IARK gjennomfører workshops innledningsvis hvor de starter med å fortelle kunden om valgene de har (figur 5).



Figur 5: Ulike utforminger av kontorlokalet som blir lagt frem for kunden (IARK, 2014).

Ved å vise kunden ulike løsninger og valg, mener IARK de er med på å utdanne representantene i brukergruppen. IARK viser også hvordan andre organisasjoner har tenkt, og spør deretter kunden hva de ønsker. IARK hevder deres oppgave er mer pedagogisk, hvor det handler om å informere, og ikke fortelle kunden hva de vil ha. For å få kunden til å reflektere

over hvilket ambisjonsnivå de har for en slik prosess, benytter Mellomrom seg av en modell (figur 6). Mellomrom sier de har erfaringer med at mange virksomheter har et høyt ambisjonsnivå, men at virksomhetene ikke gjør det som skal til for å oppnå dette. K- MA mener at man kan komme så og så langt med det fysiske miljøet, men at man samtidig må få organisasjonstiltakene og endringsledelse inn i den samme prosessen, for å oppnå de målene som er satt. Hun mener også at det er en trend at det nå skal bygges signaturbygg, i stedet for signalbygg, og at det har blitt et mye mer bevisst forhold til identitet og merkevarebygging.



Figur 6: Ambisjonsnivå og avgrensning av prosjekt (NSB, 2015)

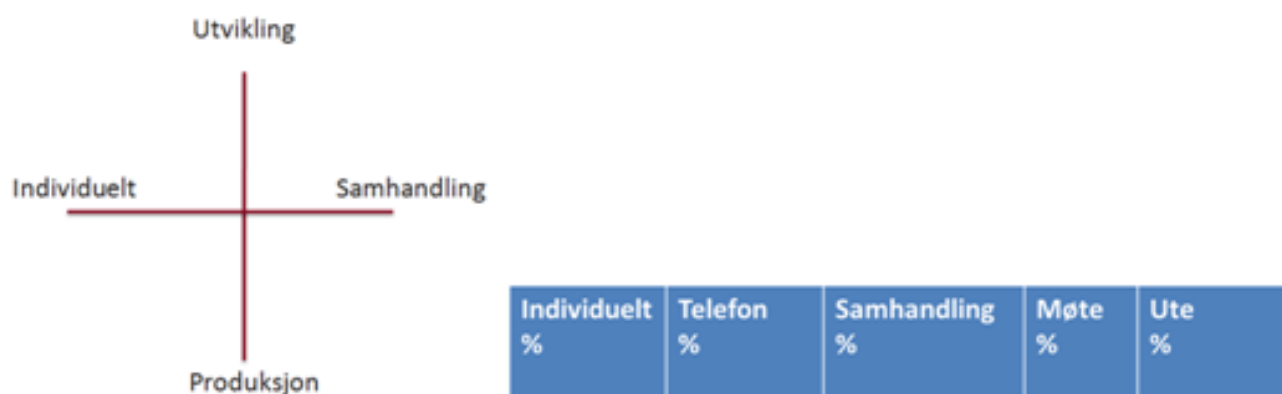
4.3.4 Kartlegging

Lent kartlegger virksomhetens mål, behov og ønsker, ved å gjennomføre intervjuer. Det lages en syntese basert på dette. De inviterer til bredere workshops hvor de tar inn brukerperspektivet. I workshopene legges det frem hva som har blitt sagt, og i løpet av noen timer skal det lages tre til fem bildeformuleringer som sier: *"det er dette vi ønsker å få til"*. IARK og Mellomrom gjennomfører også workshops/verksteder for å avdekke virksomhetens visjoner, mål etc. IARK gjennomfører en kartlegging av hvordan kunden arbeider, for å få kunden bevisst på hvordan de arbeider i dag, i forhold til hvordan de arbeidet for fem år siden. Dette mener de er for å se om det er en trend. De mener også at det handler om en bevisstgjøring om hvor mye tid de faktisk er på kontoret, og om hvordan fasilitetene blir benyttet. IARK har samtaler med ansatte i virksomheten, intervjuer med ulike personer for å gjøre seg kjent med organisasjonen og dens målsettinger. I slike prosesser samarbeider de med Lent. IARK benytter seg ikke av noen faste verktøy for å kartlegge, men bruker skjemaer som skal få frem hvordan menneskene i virksomheten arbeider. Resultatet av kartleggingen er

ofte en oppsummering av hver workshop som består av et referat med tegninger og illustrasjoner. Man blir enige om grunnlaget for neste workshop, og hva man skal gå videre med. K- IARK hevder det er viktig å dokumentere det som blir sagt eller skrevet ned i en workshop, for så å ta dette med seg videre inn i neste workshop.

Mellomrom kartlegger innledningsvis hvilken kultur virksomheten har. De starter med å ha møter med ledelsen i virksomheten for å avdekke visjoner og sette ambisjonsnivå. Deretter har de ofte verksteder med lederne, for å forankre endringen. Til slutt arbeider de med de ansatte, hvor de må løse oppgaver sammen som går ut på å kartlegge kultur, hvordan de arbeider, hvilke ønsker og preferanser de har, hva de er flinke og ikke flinke på, hvordan organisasjonen er og hva som er mer eller mindre viktig for organisasjonen. Mellomroms oppgave er å finne ut hvor organisasjonen er og hvor de skal, og de mener de tar for seg mer et kulturaspekt enn det fysiske aspektet. De går ikke inn på løsninger i starten, da kunden ofte ikke vet hvilke løsninger de vil eller skal ha.

K- IARK sier at selve kartleggingen kan være forskjellig. Noen virksomheter velger å sende kartleggingen ut som et spørreskjema, hvor de ansatte skal svare på spørsmål angående sin egen arbeidshverdag. K- IARK mener det er mer hensiktsmessig å gjøre dette i en workshop hvor man svarer på slike spørsmål sammen med andre og bevisstgjør hverandre. Hun tror at svarene blir mer ”ærlige” i fellesskap og ikke fullt så ”politisk korrekte”. K- MA mener også at å arbeide i verksted og løse oppgaver i fellesskap skaper engasjement blant brukerne. K- IARK sier at det er veldig lett å kartlegge hvor man er i dag, hvor mange prosent av tiden man gjør hva, hvor de er i organisasjonen og hva arbeidsoppgavene er. Det blir også kartlagt hvilke arketyper organisasjonen har. En måte IARK gjennomfører kartlegging av arketyper på er ved utfylling av et skjema. Skjemaet skal belyse hvordan de ansatte arbeider. Individuelt arbeid eller samarbeid, med utvikling eller produksjon (figur 7). Hvor mye sitter den ansatte i telefon, hvor mye i møter, hvor mye utenfor kontoret, hva slags type arbeid, etc. Resultatet fra kartleggingen av arketyper blir sammenstilt, og man finner hvilke type medarbeidere organisasjonen har, og deres behov. På bakgrunn av den innsamlede informasjonen blir det utarbeidet detaljdesign, samt kontorutforming med plassering av ansatte.



Figur 7: Verktøy som kan benyttes for å finne arketyperne i en organisasjon (IARK, 2014)

4.3.5 Brukermedvirkning

Lent hevder at arbeidsplass er viktig for kultur og strategi, og de må tro på viktigheten av brukermedvirkning, men også tro på at kunden vet og eier sin egen involveringsprosess. I Lents arbeid må de av og til spørre hvor mye de skal involvere brukerne, hvor mange møter som skal holdes og hvor mange som skal involveres. Lent mener at eierskap er viktig. K- Lent mener at det ikke er så enkelt at man kan si: *"er det ikke så banalt enkelt at sånn blir det, ferdig med det?"*. Det er viktig for mennesker å bli invitert inn til å se den større sammenhengen slik at en kan finne ut hva de ønsker å gjøre, og ikke bare fortelle dem hva de skal gjøre.

IARK mener at brukermedvirkning er avgjørende i forhold til endelig resultat. Hvis brukerne får være med å utvikle et konsept, vil de kunne føle eierskap til det. Det beste er når brukerne føler at løsningene kommer fra dem. Mellomrom hevder det viktige med en brukerprosess og brukermedvirkning er at de som er med får et forhold og eierskap til bygget, hva det symboliserer og hvorfor det ser ut slik det gjør. IARK sine erfaringer, som de mener ikke er helt heldige, er når toppledelsen utnevner brukerrepresentanter ned i avdelingene, noe som kan medføre at mellomleder føler seg forbigått. De sier det er viktig å ta vare på nivåene i virksomheten og at alle er med, da de har erfart at det noen ganger er kjempespråk mellom det toppledelsen ønsker og det som faktisk foregår.

Alle tre konsulentene mener at ledelsens involvering er avgjørende for resultatet. K- Lent har erfart at prosjekter ikke blir like bra der hvor ledelsen ikke er involvert, da han mener at det

må være en forankring på ledelsesnivå. Om forankringen finner sted hos toppledelse, mellomleder eller avdelingsleder, mener K-Lent kommer an på størrelsen på endringen. Han sier: *"ved å få til ønsket endring, kan man ikke tenke at arbeidsplass bare er noe som en må fikse"*. K- IARK hevder at det alltid blir bedre resultat der hvor toppledelsen er med, og at et suksesskriteria er at alle beslutninger må være forankret i toppledelsen. K- MA mener at man må gi klare og tydelige beskjeder slik at forventningene samsvarer med det som har blitt sagt, og at lederne må være beinharde og konsekvente. I de prosessene hvor det har vært konflikter, og ledelsen ikke har vært sterke nok, mener K- MA at de sliter. Hun mener også at måten lederne oppfører seg på vil påvirke de ansatte.

K- MA sier at noen ledere er veldig engasjerte, og synes flytteprosessen og organisasjonsutvikling er viktig. Andre kan synes det er en idiotisk prosess som tar mye tid og energi. Hun tror det er mye av holdningene som ligger bak som påvirker, og at ledere på ulike nivå er uenige. Toppledere kan være uenige om løsninger internt, men hun mener de vet at de må være enige når det kommer ut i virksomheten. K- MA mener også det er viktig at mellomlederne er enige, men erfaringen hennes tilsier at de går sammen med sine ansatte og tar de ansattes perspektiv, i stedet for organisasjonsperspektivet. Hun tror en forankring på ulike nivåer er viktig for å få med seg hele organisasjonen, og at det handler mye om endringsledelse.

På spørsmål om andelen av brukere som er med i prosessen påvirker resultatet, mener både K-Lent og K- MA at dette er vanskelig å svare på. K- Lent hevder dette er en hypotese som man aldri kan bevise, mens K- MA mener det avhenger av når det er i prosessen og hvordan medvirkningen blir benyttet, og at det ikke finnes noen harde fakta rundt temaet. Hun sier at det finnes studier som refererer til at det er viktig med brukermedvirkning og at resultatene blir bedre. Men at det også handler om at prosessen må håndteres riktig. K- MA tror at i noen tilfeller, hvor det er mye støy, irritasjon og diskusjon, kan det være bedre å ikke inkludere så mange.

4.3.6 Metoder og verktøy i brukerprosesser

Lent gjennomfører en til to workshops på målbilde, to til seks avdelingsworkshops på løsning (per avdeling) og en til to workshops på kultur, atferd og ledelse. I workshopene, holdt av Lent, får representantene konkrete oppgaver hvor de skal ut i avdelingene å undersøke ut av

eksakte ting. Dette kan være hvordan mennesker bruker tiden sin, og hva slags fysiske behov de har, for så å komme tilbake med svarene. Av disse resultatene blir det laget en oppsummering. For å klassifisere brukere eller finne arketyper, gjør Lent dette mer eller mindre systematisk. Noen ganger går de lenger og involverer bredt i organisasjonen, og får brukere til å sette ord på hvordan de bruker tiden sin. Informasjonen rundt kartleggingen av arketyperne blir summert opp i et dokument, for å kunne vise at de har vært grundig i sitt analysearbeid, og tatt valg på bakgrunn av dette.

Lent gjennomfører også trening av de ansatte. En slik trening kan for eksempel gjennomføres ved hjelp av dilemmakort som tar for seg ulike situasjoner: *"Hva skjer hvis noen kommer og forstyrrer deg?"*. Brukerne trener fysisk på situasjoner som kan oppstå, og man blir enige om "spilleregler" på forhånd. K- Lent mener at sjansen for at brukerne etterlever disse "spillereglene" er større dersom brukerne lager dem selv.

I IARK sine prosjekter varierer det i forhold til hvor mange brukere som er med i workshopene. K- IARK sier at gruppene ikke bør være større enn 20-22 personer. Brukerrepresentantene i workshopene har ansvaret for å formidle tilbake til avdelingen og sin leder om hva som har blitt bestemt og drøftet, samt diskutere dette innad i sin avdeling og ta med tilbakemeldinger til neste workshop. Ideelt sett, mener IARK, at workshopene bør være på en 6 - 8 måneders periode relativt tidlig i prosessen. Trening av brukere starter i IARK sine prosjekter 3 – 4 måneder før innflytting, og går ut på å ta det valgte konseptet i bruk. K- IARK sier: *"det er viktig å ikke undervurdere treningsfasen for å lykkes"*. IARK involverer smalt, men informerer bredt i form av allmøter: *"alle kan ikke være involvert, men alle kan være informert"*. IARK mener at brukerrepresentantene har et viktig ansvar med å informere bakover, og være tydelige for å få med seg alle. K- IARK trekker frem viktigheten av at brukerrepresentantrollen er den samme gjennom hele prosessen, slik at man unngår å måtte starte på nytt.

Mellomrom har en prosess med verksted hvor de ansatte blir invitert til å arbeide i grupper. Tanken og policyen til Mellomrom er at de skal invitere alle ansatte til verksted, og at dette er noe de anbefaler sine kunder å gjøre. De inviterer ca. 60 personer om gangen. Ofte avdelingsvis, som de da har en firetimers prosess med. K- MA sier at det er virksomheten som avgjør om alle ansatte blir invitert inn eller ikke, da hun mener de fleste virksomheter velger ut representanter og ønsker å ha mindre grupper. Mellomrom mener at i gode prosjekter pleier

de å ha tre brukerverksteder. De har av og til kun ett, men da hopper de fortere over på løsninger. Erfaringen til Mellomrom tilsier at det av og til forekommer at virksomheter ikke ønsker å ha brukerprosesser med verksteder, da ledelsen ikke anser slike prosesser som viktig. I disse tilfellene kommer Mellomrom kun inn som interiørarkitekter, men K- MA mener at de alltid inkluderer organisasjonspsykologitanken i interiørarkitektur.

K- MA hevder at pilotprosjekter kan være et virkemiddel for få med organisasjonen. Hun sier at i enkelte prosjekter blir det kjørt pilotprosjekter for å se om en tiltenkt løsning fungerer i praksis. De nye løsningene går som regel ut på nye arbeidsplasskonsept og nye arbeidsformer. Mellomrom mener at det å forberede de ansatte på å flytte inn i nytt bygg skal være en del av prosessen, men K-MA synes ikke dette blir gjort. Hun mener det er veldig lite snakk om hvilke utfordringer man møter i det nye miljøet. I verkstedene utarbeides det ”kjøreregler”. Fokuset til Mellomrom er om brukerne blir fornøyde og de mener at det ikke handler om å utvikle og utdanne dem. K- MA tror at man kan gjøre mye med mentale forberedelser, og at det også handler om hva lederne gjør i egne avdelinger. Hun mener at dersom man har ledere som skjønner endringsledelsesbiten, kan dette benyttes som et verktøy.

4.3.7 Beslutninger

Ingen av konsulentene og deres firmaer tar noen beslutninger i slike prosesser. Ut i fra Lent sin tankemåte og arbeidsform er de også veldig forsiktige med å gi råd. IARK og Mellomrom kommer kun med anbefalinger på ulike løsninger, fordeler og ulemper, men begge sier at beslutningene blir tatt hos kunden.

4.3.8 Programmering og konseptutvikling

Lent lager ikke den fysiske kravspesifikasjonen, men utarbeider mål- og ambisjonsdokumenter som kommer over den fysiske kravspesifikasjonen. IARK hevder konseptutvikling er veldig viktig, og konseptutvikling på sitt aller beste er når brukerne kommer med alle ideene om hvordan de ønsker bygget/lokalet skal være. De samler alle ideene, og starter med å sortere seg frem til hvordan utformingen av lokalene skal bli. Gjennom konseptutviklingen kommer de frem til et konsept som passer kunden. IARK blir mer interiørarkitekter når det kommer til valg av endelig konsept. De benytter seg av tegninger og 3D-bilder for å visualisere og vise frem ulike løsninger. Sluttresultatet til en

brukergruppe er ofte forslag til konsept som legges frem til en styringsgruppe. For å behandle resultatene fra kartleggingen inn i konseptutviklingen lager Mellomrom en rapport etter hvert verksted med anbefalte tiltak. Mellomrom har noen ganger verksteder hvor de ser på farger og lager et bilde på hva som vil fungere og ikke fungere. Dette kaller de for preferansestudie. Det blir laget et utgangspunkt i verkstedene som Mellomrom bruker som inspirasjon til videre utarbeidelse av fysisk konsept.

IARK mener det er i denne prosessen løsningene skapes, og at det er viktig å få identitet inn i denne prosessen. K- IARK hevder at bevisstheten rundt merkevarebygging, identitet og synliggjøring av merkevaren er blitt mer og mer sentralt i slike prosjekter. Det å komme frem til endelig konsept, mener K- IARK kan variere. Rammene for konseptet kan allerede være gitt fra organisasjonen, som for eksempel free seating og clean desk. For Mellomrom handler det om å finne ut hva dette konseptet betyr å nyansere det: *”Hvordan vil de bygge opp kontoret? Hvilke måter skal de arbeide på?”*. K- MA sier at det å lande et konsept er mer en prosess enn noe som skjer akkurat der og da, da konseptet modnes og utvikler seg hele tiden. Hun mener at suksesskriteriene for et konsept er at man har de bærende ideene og at de ”store ordene” er fast.

K- IARK hevder at det endelige konseptet noen ganger stemmer overens med de målsettinger som ble satt tidlig i prosessen, men at hun av og til tenker at kunden var mer ”spenstig” innledningsvis enn det løsningene ble. K- MA sier at det endelige konseptet ikke alltid stemmer overens med de målsettinger som var tidlig i prosessen. Hun mener dette er fordi ambisjonsnivået blir satt for høyt, og at det synker gjennom prosessen. Hennes erfaringer er at organisasjoner ofte holder seg til det tradisjonelle, som er trygt og det de kjenner til. Prosjekter som ikke alltid er like vellykkede, mener K-MA, er på grunn av at ledelsen gir etter fordi noen ansatte ”skriker høyt” for å få viljen sin. Hun mener at organisasjoner først bør prøve ut den nye løsningen i et halvt år, og dersom den ikke fungerer er det greit at ledelsen gir etter. Hun sier: *”et prosjekt som strekker seg over lengre tid, som organisasjonsendring- og flytteprosesser, har en mer evolusjonstankegang enn revolusjonstankegang”*.

4.4 Presentasjon av case A - EVRY

EVRY ASA er et norsk informasjonsteknologiselskap og er et resultat av fusjonen mellom EDB Business Partner og ErgoGroup som ble gjennomført i 2010. EVRY som IT-selskap leverer tjenester til norsk og nordisk næringsliv, finanssektoren og offentlige virksomheter innen stat, kommune og helsesektor. I dag har selskapet 10 000 ansatte og er representert i 50 byer i Norden, med hovedvekt i Norge og Sverige (EVRY, udatert).

4.5 Flyttestrekk

I forkant av EVRY sin flyttestrekk var dette hendelsesforløpet:

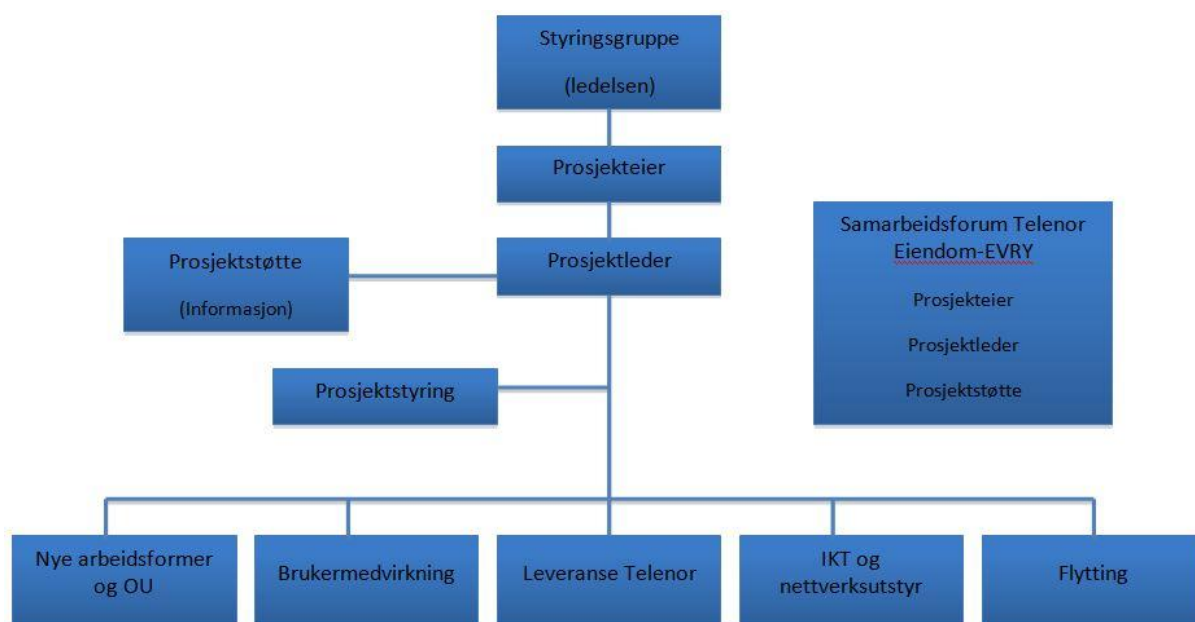
- **2009:** ZINC og Future Fields (nå Lent) programmerte for ErgoGroup: planlegging, design og gjennomføring av brukerprosesser i de tidlige programmeringsfasene av prosjektet (Lent, udatert).
- **Vår 2010:** ErgoGroup AS og EDB AS fusjonerer, nytt navn EVRY.
- **2010:** ZINC og Future Fields reprogrammerer for det fusjonerte EDB/ErgoGroup for å innpasse det nye selskapet.
- **Overgangen 2011/2012:** EVRY inngår kontrakt med Telenor Eiendom om lokaler. IARK engasjert av Telenor for å innpasse EVRY i lokalene.
- **2012:** IARK engasjert av EVRY i brukerprosesser og som interiørarkitekt. Lent engasjert av EVRY for fasilitering av brukerprosesser, trening og opplæring. Prosjektleder engasjert av EVRY for å ivareta prosjektlederrollen.

Bakgrunnen for nytt hovedkontor for EVRY handlet om nye arbeidsformer og samlokalisering. EDB ErgoGroup, som selskapet het den gang prosessen startet, var organisert på Skøyen og Nydalen. Alt skulle samlokaliseres i nytt hovedkontor (HQ) på Fornebu, i Telenor Eiendom sine lokaler. Hovedkontoret skulle være et samlingspunkt for hele konsernet og legge til rette for nye arbeidsformer, samt sette kunden i fokus og skape gode kundeopplevelser (Atkins, udatert). Hensikten med prosjektet var å sikre at EVRY kunne flytte inn i egnede og funksjonelle lokaler i Snarøyveien 30. I dette casestudiet er det tatt utgangspunkt i EVRY sitt flyttestrekk med delprosjekter, de ulike prosessene, samt de roller som var involvert i de ulike fasene.

4.5.1 HQ- prosjektets målsettinger

- *Effekt mål:* forbedret effektivitet, samhandling, trivsel og økonomi.
- *Lokalene skal understøtte:* kultur og samhandling, identitet, kundefokus og kostnadseffektivitet.
- *Resultat mål:* samlokalisering og flytting av 1500 ansatte januar 2014, kvaliteten på leide lokaler i samsvar med omforent kravspesifikasjon, arealeffektive lokaler, gjennomføring innenfor godkjent budsjett og ryddig og forutsigbar gjennomføring av flytteprosessen.

4.5.2 Organiseringen av HQ-prosjektet



Figur 8: Organisering av prosjektet (EVRY, 2015)

Styringsgruppen bestod av konsernsjefen og nøkkelledere i konsernet. Eiendomsdirektøren var prosjekteier, som fulgte opp og tok de daglige beslutningene, for så å løfte beslutningene opp til styringsgruppen med en fastsatt møteplan. Prosjektlederrollen ble definert gjennom et mandat om hva prosjektet skulle levere. Prosjekteier, prosjektleder og prosjektstyringsansvarlig, blant annet, hadde i tillegg egne ansvarsroller i de ulike delprosjektene:

- Nye arbeidsformer og OU
- Brukermedvirkning

- Leveranse Telenor
- IKT og nettverksutstyr
- Flytting

4.5.3 Prosjektet og roller

Prosjektleder og prosjektstyringsansvarlig er begge innleide aktører fra et konsulentselskap innen prosjektledelse og engineering av komplekse prosjekter og programmer (Atkins, udatert). De startet arbeidet i HQ-prosjektet, med delprosjektet "nye arbeidsformer og organisasjonsutvikling", våren 2012. På dette tidspunktet var programmet for prosjektet allerede utarbeidet. Deres rolle var å ivareta prosjektlederrollen. I selve byggeprosjektet og i Telenorleveransen fungerte de som leietakerombud og sørget for at det ble bygget om i henhold til spesifikasjonene. I tillegg var de ansvarlige for brukermedvirkningsprosessene, sikre at beslutningene som ble tatt ble ført videre, og overordnet oppfølging av IKT, organisasjonsutvikling, identitet og merkevarebygging.

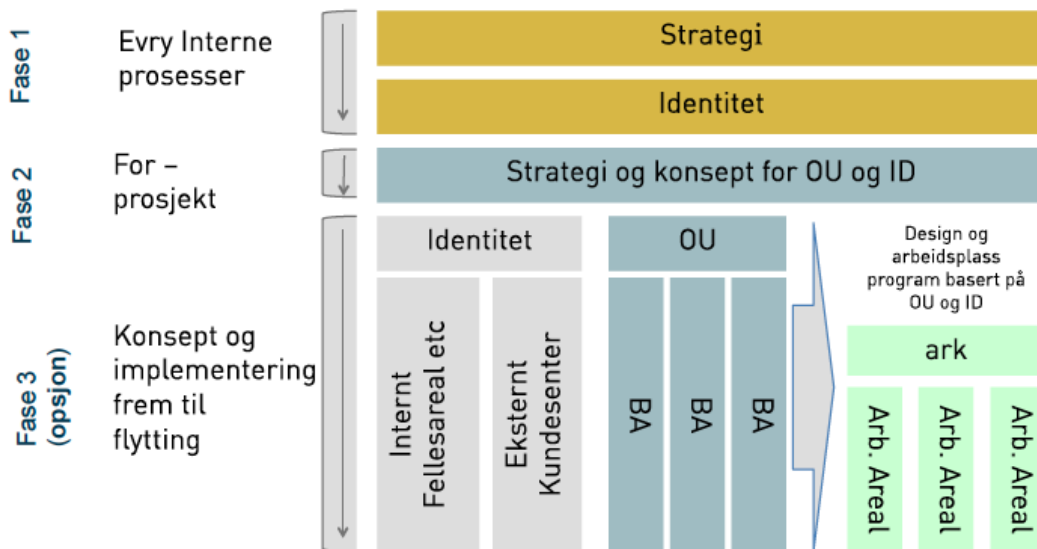
Lent og IARK ble engasjert av EVERY våren 2012. Lent sin oppgave var å fasilitere brukerprosess, forberedelse, trening og opplæring. IARK ble engasjert som interiørarkitekter for å følge brukerprosessen med utgangspunkt i programmeringsarbeidet som var gjort tidligere. De skulle bidra til å legge til rette for nye arbeidsprosesser og utvikle konsepter for arbeidsplassutforming. Brukerprosessen tok blant annet for seg kartlegging, og detaljarbeid med brukergrupper, styringsgruppe og referansegruppe (IARK, udatert).

Den første fasen av delprosjektet (figur 9) startet i mai 2012, og var forankret i EVERY sine interne prosesser med strategi og identitet (merkevarebygging). I følge prosjektleder ble det gjort en oppsummering av den første kartleggingen sammen med de samme nøkkelpersonene som hadde vært med tidligere. Dette på grunn av at de hadde behov for en enda bredere forankring av organisasjonen, få oppdatert den og spisset den, slik at den var mest mulig egnet til de fasilitetene en visste de skulle inn i. I denne fasen var det veldig viktig med medvirkning fra toppledelsen. Ledelsen var involvert både gjennom intervjuer hvor man ønsket å konkretisere hvilke føringer EVERY sin strategi ville gi for HQ-prosjektet, og gjennom deltakelse i styringsgruppen. Prosjektleder forteller at det samtidig ble foretatt en etterprøving og konkretisering av rom og funksjoner på detaljnivå, men selve rom- og funksjonsprogrammet ble ikke oppdatert.

Fase 2 gikk ut på utarbeidelse av løsnings-skisser. Etterprøvingen og konkretiseringen av rom og funksjoner fra fase 1, ble i fase 2 utviklet videre til en møbleringsplan og etter hvert til fysiske innkjøp. Plan- og skissearbeidet ble utført, hvor blant annet fargevalg, møbellayout, resepsjonsområde og mindre detaljer for tekniske løsninger var noe av det som ble bestemt. I denne fasen startet den generelle brukermedvirkningen i virksomheten, som fortsatte til prosjektets slutt. Prosjektledelsen forankret beslutninger i styringsgruppen. Føringer fra styringsgruppen ble tatt med videre ned til brukergruppene på et operativt nivå.

Den siste fasen i delprosjektet tok for seg detaljerings- og implementeringsarbeidet. Konseptet med identitet knyttet til det interne som fellesarealer, og det eksterne som kundesenteret, samt organisasjonsutvikling knyttet til de forskjellige forretningsområdene, skulle implementeres i virksomheten. I denne fasen var Lent inne og bidro med forberedelser, trening og opplæring. Lent mener at dette var deres største oppgave i EVRY-prosjektet, hvordan de skulle få dette til å skje på en god måte. Lent lagde et løp hvor de presenterte mulige utfordringer for lederne og fortalte dem hva de var nødt å stå i. Videre veiledet og lærte de opp ledere og mellomledere i EVRY for å sikre at flyttingen ble en god opplevelse for de ansatte. De skulle forstå og få eierskap til det nye arbeidsplasskonseptet, være forberedt på å møte motstand, samt sikre at de nye lokalene ble tatt i bruk på en god måte, slik at EVRY kunne lykkes med å ta ut ønsket potensial (Lent, udatert). For Lent var EVRY-leveransen en ren kultur- og atferdsleveranse. Det var et spor som omhandlet identitet og et spor som omhandlet brukerprosesser. K- Lent sier at de prioriterte å arbeide med kulturatferd, noe han mener var viktig og avgjørende for at prosjektet ble en suksess. Bygget var ferdigstilt og klart for innflytting april 2014.

Delprosjekt med tre faser – beslutning nå på fase 1-2



Figur 9: Delprosjekt tre faser (EVRY, 2015)

Konseptet til EVRY ble utviklet i tråd med videreutvikling av organisasjonen.

Arbeidsoppgavene handlet om de fysiske løsningene sett i forhold til ny teknologi, ny organisasjon og et ønske om en sterk samlende merkevare (IARK, udatert). EVRY kom med ønske om en ny profil, "*growing things*", og ut i fra det kom ideen om et hagekonsept. Tanken om hagekonsept kom opp tidlig i forbindelse med de tidlige tankene som gikk på merkevarebygging og identitet, og som også ble implementert i arbeidsprosessutviklingen.

Arbeidet med å definere hvilke type brukere som var hos virksomheten ble utført av Lent, som kom frem til at EVRY hadde tre arketyper. Ut i fra disse funnene lagde IARK detaljdesignet, mens Lent sitt arbeid var å finne ut hvordan de ansatte skulle plasseres helt fysisk, og hvordan plasseringen kunne skape verdi for måten de jobbet på. K- Lent mener at arbeidet med å definere hvilke type brukere som var hos virksomheten gikk hurtig. Han sier at det de gjør er å prøve og lage en forenkling av hvilke type brukere som finnes og hvilket behov de har. Dette kan gjøres veldig systematisk ved å telle alle og kategorisere alle, og prøve å gjøre det til vitenskap, eller en kan gjøre et anslag. I dette tilfellet ble siste metoden benyttet.

Prosjektleder mener at det han erfarte til en viss grad hos EVRY, og som han sier skjer i større grad i andre prosjekter, er at virksomhetens behov endrer seg. Han mener det er her styringsgruppen blir viktig. Prosjektstyringsansvarlig sier de både var heldige og uheldige, da EVRY hadde to store organisasjonsendringer mens de holdt på med arbeidet. Hun mener dette ble en påminnelse om at ting endrer seg slik at man er nødt til å stokke om litt. I følge prosjektleder hadde EVRY en klar målsetting om å utvikle organisasjonen til å arbeide mer på tvers, bli mer fleksible og prosjektbaserte. Ganske tidlig i overgangen 2012-2013 ble boksene i organisasjonskartet stokket om, og det ble en oppvåkning for flere når man så på dette som en påminnelse om at man må tenke funksjonelt, og på generalitet. I følge prosjektleder er dette noe som skjer hele tiden.

4.5.4 Ledelsens medvirkning

Prosjektleder mener at ledelsens medvirkning var middels og varierende. Han tror det henger sammen med at lederne har en jobb og har ansvaret for et konsern eller virksomhetsområde. Dette medfører at de må prioritere beinhardt. Han sier videre at som prosjektleder har man kanskje også litt for store forventninger til deltagelse enn det faktisk er mulig for dem å ha, og at det da er opp til prosjektleder å gi beskjed om det er noe.

4.5.5 Brukermedvirkning

På spørsmål om brukermedvirkning i prosjektet svarer prosjektleder at de lagde en struktur hvor de hadde en inndeling på organisatorisk nivå med 5-6 enheter. I prinsippet skulle det være en hovedkontakt i hver enhet. Så var det en tematisk inndeling: innplassering, interiør, IKT, AV-utstyr, merkevarebygging og flytting. Brukergruppene skulle omhandle alle disse temaene. Hvordan brukerrepresentantene organiserte seg selv var noe ulikt. Noen av de organiserte en egen brukergruppe i egen enhet for å få flere hoder og sikre forankring, mens andre arbeidet litt mer individuelt. Den interne oppfølgingen kom gjennom enhetens daglige drift.

Prosjektleder mener at brukermedvirkningen i prosjektet opplevdes å være viktig og prioritert. Brukermedvirkning, for han, handler om å få til den gode koblingen mellom virksomhet og bygg.

4.5.6 Workshops

På spørsmål om hvordan workshopene ble gjennomført, og hvor delaktig prosjektleder og prosjektstyringsansvarlig var, kom det frem at de var med, men ikke hele tiden. De overvåket prosessen. Det startet med at Lent hadde intervjuer med lederne, sammen med Expology, som omhandlet både organisasjonsutvikling og identitet, så delte de det opp i to delprosjekter hvor Lent fortsatte med organisasjonsutviklingsbiten. Da holdt de workshops med brukerrepresentantene. Det var stort sett HR-avdelingen som var med i arbeidet med å finne arketyperne, og til slutt en workshop med opplæring.

4.5.7 Forberedelse av de ansatte

Siste halvår før innflytting ble det kjørt trening med de ansatte. Utgangspunktet var at alle ansatte skulle gjennom et forenklet program. Opplæringen ble i stor grad gjennomført med lederne, som igjen skulle kjøre dette med sine ansatte hvor de gjennomgikk konseptet og tankene bak de forskjellige arbeidsplassene. På denne måten ville de ansatte bli mentalt forberedt. Prosjektstyringsansvarlig tror at denne opplæringen på forhånd var veldig viktig, samt det å få med seg lederne, da det er de som skal fungere som ambassadører og frontfigurer for et konsept. Hun mener EVERY var heldige i den forstand at de satt i åpne landskap fra før, noe som gjorde veien litt lettere.

K- IARK mener at EVERY var kjempeflinke på biten som omhandlet trening. Hun sier at ingen flyttet inn på Fornebu uten å vite hvordan det skulle være. De flyttet inn ca. 500 ansatte et halvt år før de andre. Prosjektstyringsansvarlig mener dette hjalp i forhold til hovedflyttingen, da de lærte mye av det fordi de så hvordan ting fungerte med hensyn til nye arbeidsformer.

4.5.8 Kommunikasjon

Prosjektstyringsansvarlig mener at de begynte litt for sent med kommunikasjon ut til hele organisasjonen. Det ble laget en kommunikasjonsplan, men det tok litt tid før den var på plass. Organisasjonen var uttørket på informasjon om prosjektet. Hun sier at dette er en av tingene hun ser på i ettertid som veldig viktig: *"Har du ikke ny informasjon, gi noe"*. For det er viktigere med noe informasjon enn å ikke si noen ting. De benyttet seg av ulike kommunikasjonsformer: intranett, brukergrupper og blogg.

4.5.9 Beslutninger

I dette prosjektet ble det inngått en leiekontrakt med Telenor Eiendom og den inneholdt tekniske krav til bygget. Noe av det første som ble gjort da prosjektet startet opp, var å trekke ut alle de temaene hvor det skulle treffes en beslutning. Det gikk på tekjølken, reservekraft, gulvtepper, himling, belysning og lignende, og ut i fra det ble det laget en beslutningsplan. I følge prosjektleder var dette noe Telenor Eiendom skulle ha laget, men da dette ikke ble gjort laget de dem selv. På hvert enkelt punkt ble det satt *"hva skal det treffes en beslutning på?, hvem har ansvaret for å ta frem beslutningsgrunnlaget?, når skal beslutningsgrunnlaget tas frem?, hvem tar beslutningen?, når tas beslutningen? og dokumentasjon på at det er utført"*. Prosjektleder mener dette er helt nødvendig i en slik prosess, det å ha *"autistisk kontroll"* på den type temaer, og få tatt beslutninger. Selv om Telenor Eiendom ikke laget beslutningsplanen, ønsket de allikevel å få frem beslutninger. I følge prosjektleder var dette med på å skape en grad av beslutningskultur i prosjektet. Han sier at en på en måte blir dratt videre da det hele tiden er noen som venter på at en beslutning skal tas.

Prosjektstyringsansvarlig mener at det også tvinger frem en del andre beslutninger. Hun trekker frem eksemplet om noen trenger en beslutning på hvor en stikkontakt skal stå, så må man også vite hvor kontorpulten skal stå, og da må man vite hvilket kontorkonsept man skal ha. Prosjektleder sier at dette var noe de kjente litt på i noen av brukermedvirkningsprosessene, da det til tid og annen stoppet litt opp, fordi de ikke hadde vært flinke nok til å kommunisere tidsdimensjonen. Han sier videre at det er en lang kjede og at en faktisk må ta en beslutning lang tid i forveien da det skal bestilles og monteres.

4.5.10 Utforming/ layout av kontorlokaler

Prosjektstyringsansvarlig sier at de hadde en avveining angående om de skulle møblere hver brukergruppe, eller en generell layout på bakgrunn av at EVRY er en stor organisasjon med veldig mange forskjellige arbeidstakere. De landet på en generell innredning, fordi at en flytter oftere, og ikke kan bygge nytt hele tiden. En generell utforming medfører at det ikke kan bli ideelt for alle som sitter der.

Underdekning

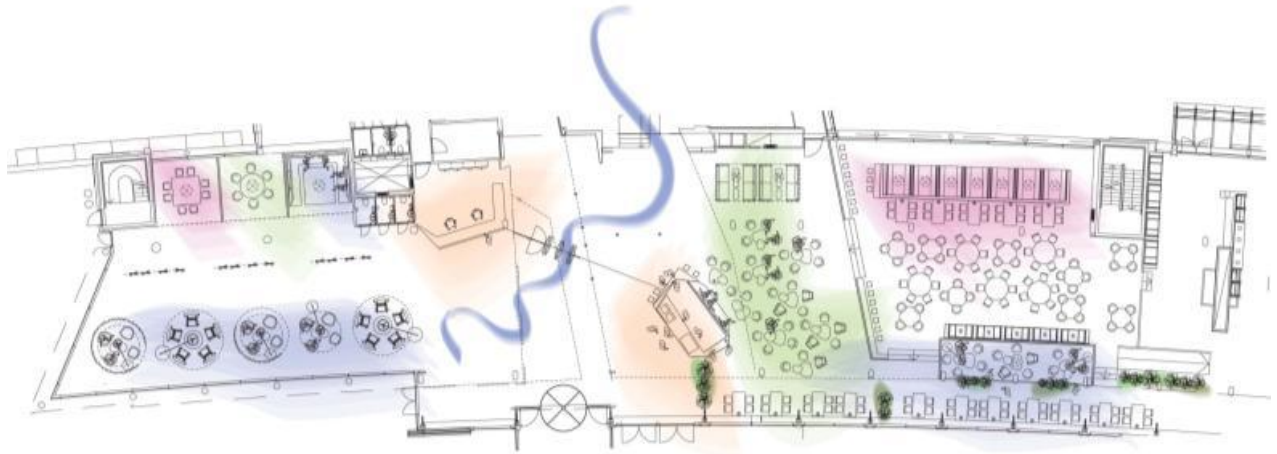
EVERY gjennomførte en underdekning på 30-50%, noe som var høyere enn det de hadde fra før. Prosjektleder mener at en ikke kan vite på forhånd om en kommer til å lykkes, men at det er her kartlegging av arbeidsformer er viktig. Hvor mye man er ute hos kunder og hvor mye møtevirksomhet man har, mener han er en kritisk faktor. Han sier videre at de ansatte møtte dette med høy underdekning med *"sunn skepsis"*. Prosjektstyringsansvarlig mener at mennesker tror de sitter på plassen sin hele tiden, og at det er en oppfatning av at det er for trangt.

Dette var et av punktene Lent belyste i forbindelse med treningen og bevisstgjøringen blant brukerne. Metoden de brukte var å benytte seg av dilemmakort/situasjonskort som beskriver vanskelige situasjoner, hvor man skal lage noen prinsipper for god adferd. K- Lent mener det handler mye om modning og han sier de snakker mye om mental forberedelse/mental trening. *"Har man tenkt igjennom det som kommer, så blir det ikke så vanskelig"*.

Endelig konsept

Beslutninger angående standard planløsning med noe så konkret som fargeskjema for vegger, møbler og layout, var oppe som en beslutningssak i styringsgruppen. Det var også en solid runde med forankring, både mot brukergruppene og markedsavdelingen på merkevarebygging, med bruk av bedriftens farger slik at det var satt. Prosjektleders rolle var her å sørge for at prosessen ble gjennomført som planlagt, og at de hadde kontroll på kost, tid og prosess, mens IARK satt i *"førersetet"* når det gjaldt det faglige innholdet.

K- IARK mener at det var veldig viktig i konseptutviklingen i EVERY-prosjektet å få med alle de felles fasilitetene som skulle bli benyttet av både kunder og internt ansatte. I følge K- IARK ble disse fasilitetene veldig viktig for EVERY, og det er her EVERY har brukt penger og bygget om med hensyn til møterom, kaffebar, lounge osv. Hos EVERY var det kundegrensesnittet som var viktig, da det er der de skaper verdi og hvor samhandlingen skjer.



Figur 10: Planskisse og bilde av inngangsparti (IARK, 2014).

4.5.11 Flyttestrategi som en del av organisasjonsendring

Prosjektleder mener at det kanskje var en form for organisasjonsutvikling. Dette på bakgrunn av at de hadde fusjonert, og hadde behov for å ta ut stordriftsfordelen av det å bli fusjonert, samt at de hadde en klar plan om å samlokalisere virksomheten sin. I tillegg sier han at det også åpenbart var et økonomisk insitament da man så at man kunne spare årlig husleie og få et mer arealeffektivt bygg. Han påpeker at det var mer et prosjekt hvor man la fysiske rammer for å få til de organisasjonsmotivene som for eksempel uformelle møteplasser, samhandling på tvers, og en større grad av prosjektbasert arbeid. Prosjektleder sier at det var en relativt god bevissthet rundt hva hensikten med flyttestrategien og koblingen mellom organisasjonsutvikling og nybygg var, sammenliknet med andre prosjekter de har deltatt i.

4.5.12 Identitet

Det prosjektstyringsansvarlig opplevde da hun kom til EVERY var at ansatte gjerne ville presentere seg med hvor de kom fra. De var ikke EVERY enda. Å få til samhørighet ble da et mål. K- IARK mener at EVERY er de første brukerne på Fornebu hvor man har fått liv i inngangspartiet. EVERY arbeider med ”*making things grow*”, og dette mener K-IARK de har klart å formidle i forhold til inngangspartiet.

4.5.13 utfordringer

Prosjektleder sier at det var noen utfordringer i forbindelse med oppsummeringen av den første kartleggingen og arbeidet med dette. Særlig knyttet opp til prioritering av tid og ressurser. Det handlet om at de trakk veksler på mennesker som hadde en hektisk hverdag. Sårbarheten her ligger i graden av ledelsesforankringen, noe prosjektleder tror de håndterte godt med styringsgruppen. Han mener at det alltid er en utfordring rundt det at brukerrepresentantene skulle representert litt høyere opp i organisasjonen, på bakgrunn av at de virkelig må ha en stemme som blir hørt også internt i egen organisasjon. Prosjektleder syns at de steder hvor dette fungerte gikk det veldig bra, mens på andre områder hvor det ble delegert litt for fort nedover i kombinasjon med utskifting av mennesker, merket man at det begynner å ”lugge”. Han mener også at man er avhengig av å ha noen ambassadører som kan gå foran.

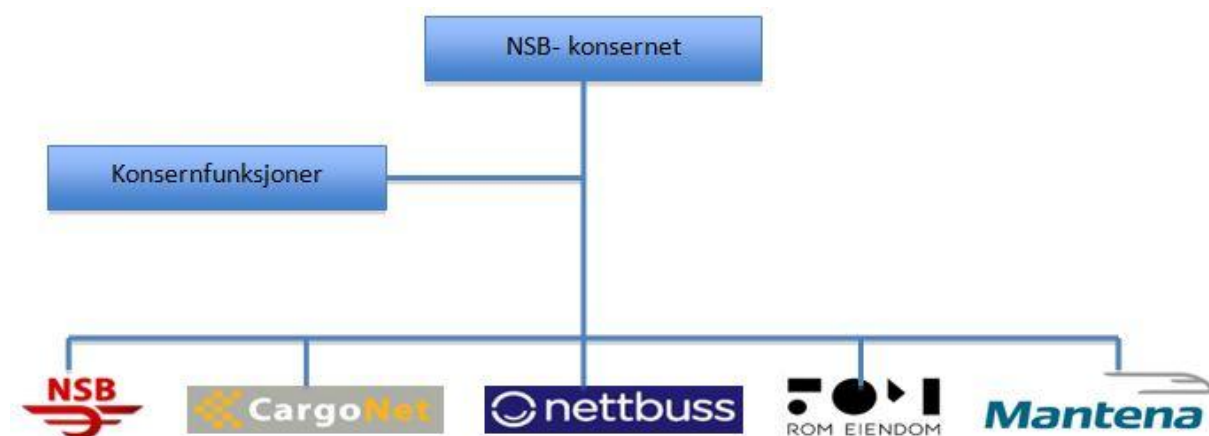
Prosjektleder trekker frem at man må se på kompleksiteten av prosjektet i sammenheng med utfordringer. Den teknologiske kompleksiteten ved prosjektet var lav, mens kompleksiteten var knyttet til så mange individer og enheter som er berørt. Det var et element av kompleksitet ved EVERY som IT-bedrift, en virksomhet i kontinuerlig og stor endring, hvor det kreves mer av byggets premisser.

Prosjektstyringsansvarlig mener ting problematiseres før man kommer i gang og flytter inn, som ikke nødvendigvis viser seg å være et problem. Mennesker har en oppfatning av at ting er vanskelig, men som viser seg å ikke være det som er vanskelig. Noe må man bare leve med for i ettertid å se om det fortsatt er vanskelig. I andre prosjekter har de 6 måneder med lås på konseptet, for så å gjøre endringer etter den tiden er gått. Hos EVERY var de ikke like flinke å stå i det, så de gjorde en del endringer litt for fort fordi det ble bråk. Det som er virksomhetskritisk må en ta med en gang.

K-IARK mener tid var en utfordring i dette prosjektet. Dette på bakgrunn av at de skulle flytte inn i januar, men endte opp med å flytte inn 600 mennesker i august året før. Hun sier at de nye lokalene da ikke var ferdige, men dette gjorde at de kunne justere løsningene før selve hoved innflyttingen.

4.6 Presentasjon av case B - NSB

NSB-konsernet er et nordisk transportkonsern med hovedvirksomhet innen persontransport med buss og tog, godstrafikk på jernbane, eiendomsvirksomhet og tog-vedlikehold (NSB, udatert). Alle virksomhetene har sine egne varemerker, identiteter og kulturer. Konsernet har 13 000 ansatte i Norge, Sverige og Danmark.



Figur 11: Virksomheter i NSB-konsernet (NSB, 2015)

4.7 Flytteprosjekt

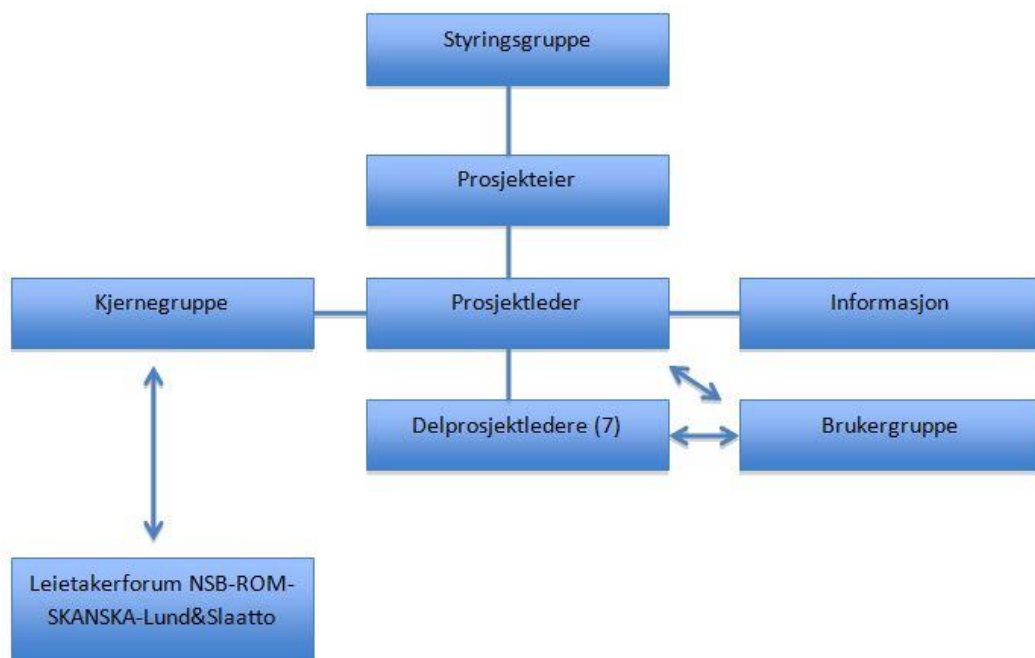
Bakgrunnen for NSB sitt nye hovedkontor var samlokalisering og et ønske om å legge til rette for økt samhandling mellom enhetene i konsernet. Da leiekontraktene til de forskjellige virksomhetene, som var lokalisert på ulike steder i Oslo, gikk ut mer eller mindre parallelt så ledelsen en unik sjanse til å samle alle virksomhetene under ett tak. Mange av lokalene var lite arealeffektive og utidsmessige, og en samlokalisering av alle virksomhetene ville også styrke tilhørigheten til NSB-konsernet, samt effektivisere fellesfunksjonene. En viktig og klar føring fra konsernledelsen var at virksomhetene skulle beholde sine merkevarer, identiteter og kulturer, selv om de skulle flytte inn i samme bygg. De skulle flytte sammen og samarbeide mer, men under hvert sitt merkenavn.

4.7.1 Prosjektets målsettinger

"Et nytt hovedkontor skal bidra til å styrke den strategiske posisjonen til konsernet og hvert enkelt forretningsområde"

- Kostnadsbevissthet
- Attraktiv arbeidsplass
- Signalisere kundefokus og miljø
- Bidra til kompetansedeling og nyskaping

4.7.2 Organisering av prosjektet



Figur 12: Organisering av prosjektet (NSB , 2015)

Styringsgruppen bestod av konsernledelsen med en representant fra fagforeningen. Visekonsernsjefen var prosjekteier. Prosjektleder var også en del av kjernegruppen sammen med et par av delprosjektlederne. Kjernegruppen deltok i leietakerforumet som leietakere. I kjernegruppen var også byggherre Rom Eiendom, arkitekt Lund & Slaatto, og entreprenør Skanska. Prosjektet ble delt inn i sju underprosjekter: byggets identitet, IKT, organisasjon, husdrift, flytting, HMS og utsmykking, og derav sju delprosjektledere. Prosjektleder og delprosjektlederne hadde jevnlig møter med brukergruppen som bestod av alle enhetene, samt verneombud og bedriftshelsetjenesten.

4.7.3 Prosjektet og roller

Prosjektleder er ansatt internt hos NSB, og ble hentet inn i prosjektet i 2010 da ideene om et nytt bygg hadde begynt å utvikle seg. Da fikk han tildelt oppgaven som prosjektleder for forprosjektet hvor han var med på å utarbeide et businesscase. Han var også prosjektleder for gjennomføring av flytteprosjektet, samt at han fungerte som leietakers person i byggeprosjektet som han var med på å utvikle. Der hadde han ansvaret for å sørge for at målene for prosjektet ble nådd i henhold til føringene som ble satt av styringsgruppen. Prosjektleder var delaktig i hele prosjektets løp, fra 2010 til 2013.

Forprosjektet startet opp høsten 2010. Hensikten med forprosjektet var først og fremst å se på økonomien. Hvordan ville økonomien bli dersom de forskjellige virksomhetene flyttet sammen i ett bygg? Forprosjektet skulle også avdekke behovene konsernet hadde. Det ble arrangert befaringer til andre bedrifter hvor de fikk høre om deres erfaringer, samt se på ulike kontorløsninger. Åpent landskap var et viktig tema. Det ble utarbeidet et businesscase og en teknisk kravspesifikasjon om hva som var viktig for konsernet. Konklusjonen var at en samlokalisering var noe konsernet ville komme godt ut av økonomisk. NSB hadde en tomt hvor Rom Eiendom var i gang med et byggeprosjekt, og i mars 2011 ble beslutningen om flytting vedtatt, og Rom Eiendom skulle oppføre NSB sitt nye bygg på NSB sin tomt. Selve prosjektet startet opp rett etter at beslutningen om flytting ble vedtatt, og i juni 2013 flyttet virksomhetene inn i det nye bygget.

Prosjektleder sier at føringen fra konsernledelsen om avgrensning av prosjektet var viktig. I følge K- MA var NSB veldig bevisste på sitt ambisjonsnivå som de la ganske lavt. De skulle ikke endre på arbeidsform, men få organisasjonen litt tettere sammen. Prosjektet skulle ha fokus på nye lokaler, nye rutiner, nye løsninger og nye arbeidsprosesser.

Styringsgruppen hadde helt fra starten gitt klare rammer for prosjektet, så med utgangspunkt i målene, føringene og de økonomiske rammene for prosjektet ble mange av beslutningene om bygget tatt i leietakerforumet. Målene for prosjektet var veldig førende, og de var ofte oppe på tavlen når leietakerforumet stod overfor valg. De klare rammene for prosjektet førte også til at leietakerforumet kun hadde ca. fire møter med styringsgruppen i løpet av årene prosjektet holdt på. Det var først når det var noen prinsipielle eller vanskelige ting at styringsgruppen ble

koblet inn. Styringsgruppen mente ikke så mye om de forskjellige løsningene. Prosjekteier hadde de derimot hyppige møter med.

4.7.4 Brukerprosesser

Prosjektleder forteller at de fikk ekstern bistand fra Mellomrom på arbeidsplassutforming og på interiørsiden. Mellomrom ble innhentet etter at bygget var bestemt, forprosjektet var lagd og hovedtrekkene for prosjektet var satt. Prosjektleder sier at de bestemte seg for å gjennomføre prosjektet med brukermedvirkning. Dette etter råd fra Mellomrom, som fortalte prosjektleder at: *"gode prosjekter har brukermedvirkning"*. Mellomrom tok hånd om brukerprosessene med kartlegging, hvor alle avdelingene fikk tilbud om å være med. Det ble kjørt en prosess med verksted med hver enkelt avdeling, og en standardprosess med kartlegging om hva de skulle gjøre, hvordan kulturen var, og hvordan de ønsket å fremstå. Deretter fortsatte de med mindre grupper hvor de utarbeidet et *"moodboard"*. Videre arbeidet de med å bygge opp konseptet, og basert på hvordan organisasjonen jobbet utarbeidet de en *"menyplan"* hvor de møblerte etter hvordan de jobbet. De ansatte var med på å velge ut møbler og plassering, farger på vegger, og de var med i diskusjoner på hvilke avdelinger som skulle sitte nær hverandre, og hvordan ting skulle struktureres. De ulike løsningene ble lagt frem og presentert for brukergruppen som fikk uttrykke sine synspunkter. Deretter fant de en løsning og det ble tatt en beslutning i leietakerforumet. Slik foregikk prosessen, tema for tema. Beslutningene som ble tatt av kjernegruppen ble tatt videre til brukergruppen som igjen videreførte det til sin avdeling. Bygget ble fylt med ulike typer løsninger, løsninger tilpasset hver virksomhet innad i NSB- konsernet.

4.7.5 Ledelsens medvirkning

Prosjektleder sier at ledelsen ikke hadde noen stor form for deltakelse i prosjektet. Styringsgruppen hadde satt klare mål, rammer og føringer for prosjektet, og ut i fra det skulle leietakerforumet ta beslutningene. Styringsgruppen var kun koblet inn når leietakerforumet hadde behov for hjelp.

4.7.6 Brukermedvirkning

Prosjektleder tror at den høye brukermedvirkningen har påvirket resultatet og at den har bidratt til å lettere gjennomføre de forskjellige løsningene. Det at brukerne fikk være med på å påvirke, tror prosjektleder reduserte bekymringen for å sitte i åpent landskap.

På spørsmål om brukermedvirkningen kan ha bidratt positivt med hensyn til samlokaliseringen av virksomhetene kommer det frem at dette kan være tilfelle. En annen faktor som kan ha hatt en positiv påvirkning på de ansattes syn på samlokaliseringen kan være konsernsjefens hyppige deltakelse og tilstedeværelse på møtene.

4.7.7 Verksted

Prosjektleder forteller at det ble gjennomført to verksted, en for å kartlegge behovene og en for å komme med forslag til løsning, en fysisk detaljering. I følge K- MA var det stort fokus på det fysiske, og ikke på organisasjonsendring, da ambisjonsnivået i prosjektet var ganske lavt. De forskjellige avdelingene i de ulike virksomhetene meldte inn behovene sine på verkstedet. Hvor mange de var, forventet vekst, behov for møterom, hvor mye de satt ved pulten, på reise, i bygget osv. Det ble også gjort en kartlegging med hensyn til en delvis tilpasset arbeidsplassutforming.

Gjennomføring av verksted



KONSERN

STRATEGI OG FORR. UTVIKLING/KONSERNLEDELSE Antall ansatte: 10

Kjerneoppgaver :

Prosjektstab/koordinering konsern, styre sekretær,
konsernadvokat

Mobilitetsskala

A: Daglig på huset: 70 %

B: På pulten: 30 - 40 %

C: Reiser: 4 dager pr mnd.

Forventet vekst: 1-2

Forventede endringer: -

Navn på filstedevarerende

og fag/profesjon representert:

INNMEDELTE BEHOV	ØNSKER NÆRHET TIL
Behov for store møterom ukentlig Behov for mellomstore møterom daglig Behov for smårom flere ganger daglig Behov for uformelle møteplasser daglig	Noe: En del: HR Mye: P-Tog Komm., kø, Komm. Samf
Annet: Gjester til konsernsjef/gradert materiale	

Figur 13: Eksempel på gjennomføring av verksted (NSB, 2015)

4.7.8 Forberedelse av de ansatte

På spørsmål om hvordan de forberedte ansatte på å flytte svarer prosjektleder at de tilbød et kurs om utfordringer knyttet til åpne landskap. Det var noen få som deltok, men de aller fleste takket nei og bare flyttet.

4.7.9 Kommunikasjon

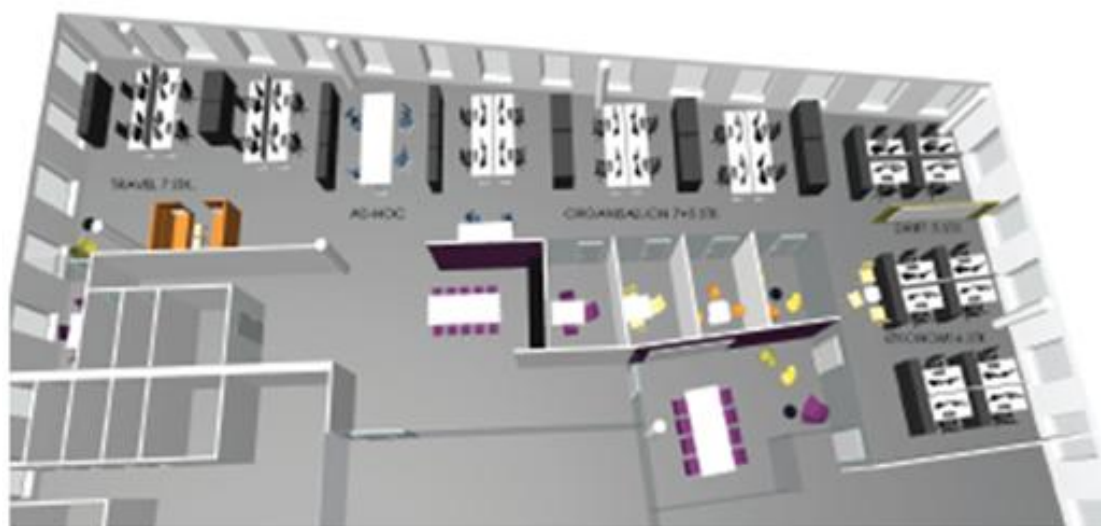
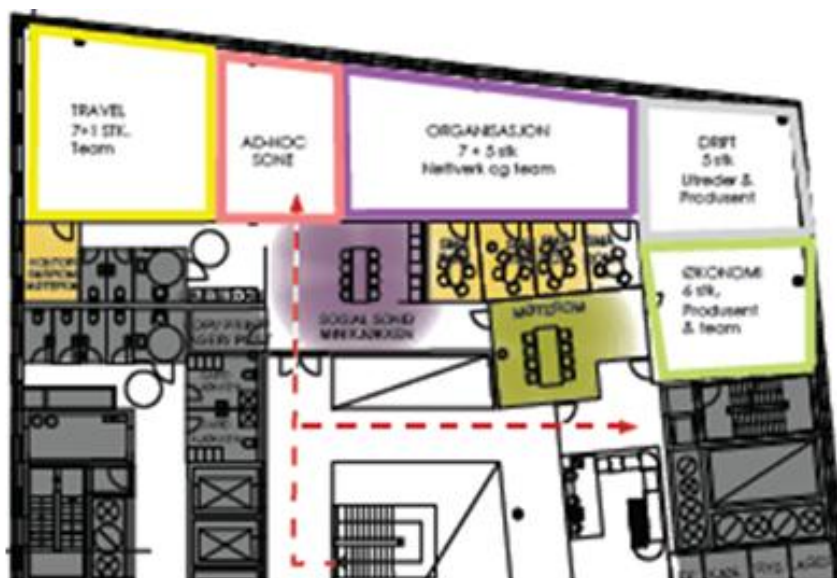
Prosjektleder påpeker at kommunikasjonen ut til de ansatte var veldig viktig. De tok i bruk intranettet hvor de la ut informasjon jevnlig. Det ble også lagt ut filmer som viste det nye bygget under oppføring hvor konsernsjefen informerte. Informasjonsmøter for brukerne ble holdt hos de forskjellige enhetene. Der snakket konsernsjefen mye om samlokaliseringen og hvorfor de skulle flytte. Dette var også viktig for forankring i ledelsen. For å få til en positiv endring ble 3D-tegninger tatt i bruk for å vise brukergruppene de nye løsningene. Disse tegningene viste volumet og hvordan det kunne bli.

Prosjektleder mener også at kommunikasjonen i møtene om fordeler og ulemper for åpent landskapet var viktig for å ha en dialog med ansatte rundt bekymringer som økt støy og forstyrrelser. De tok med seg fordelene, og prøvde å finne gode løsninger på hvordan de kunne redusere ulempene.

4.7.10 Utforming/ layout av kontorlokaler

Prosjektleder forteller at Rom Eiendom, Nettbuss og Cargonett har hver sin etasje, og at NSB sitter litt spredt rundt. Fellestjenestene er også spredt. Mantena er ikke lokalisert i det samme bygget. Hver virksomhet har fått profilere seg selv med logo i sin etasje.

På spørsmål om det er en generell layout for etasjene kommer det frem at dette ikke er tilfelle, men at den er tilpasset hver enkelt avdeling. Møbleringskonseptet er ganske fleksibelt med pult, både med og uten avskjerming. Prosjektleder sier at det er systembasert tilpasning, og at utformingen av arbeidsplassen er delvis tilpasset de som sitter der, da det er vanskelig å få en 100 % tilpasning. Flere har valgt samme løsning, men det er noe differensiering. Løsningen er for det meste basert på firer-grupper med ulike løsninger avhengig av arbeidsoppgaven til den ansatte. Alle ansatte har sin egen faste pult med tilhørende skap. Prosjektleder sier det er beregnet tre stoler per ansatt. Det nye bygget har også mange møterom i nederste etasje, i møteroms senteret, samt flere smårom i etasjene hvor de ansatte sitter.



Figur 14: Øverst vises soneinndelingen og nederst vises møbleringskonseptet, hos Nettbuss (NSB, 2015)

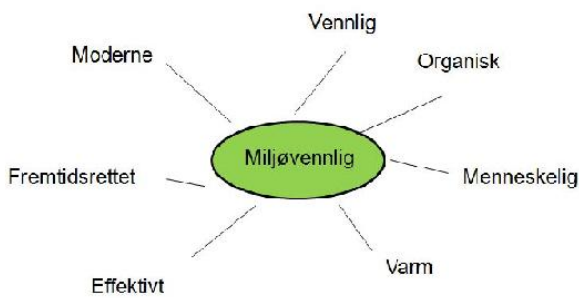
4.7.11 Flyttestrategi som en del av organisasjonsendring

Prosjektleder mener at: *"det å flytte sammen er organisasjonsutvikling"*, men han forteller at dette prosjektet ikke var et organisasjonsutviklingsprosjekt. Organisasjonsutviklingen skulle komme etter at de forskjellige virksomhetene hadde flyttet inn i det nye bygget, med prosesser for å knytte konsernet sammen og å jobbe mer på tvers. Bygget skulle tilrettelegge for en organisasjonsutvikling. Videre forteller prosjektleder at det har vært mange organisasjonsutviklingsinitiativ i etterkant, og at flere organisasjonsutviklingsprosjekter ble startet etter innflytningen, og ble styrt av ledelsen. Han mener at bygget har gjort det lettere, og at man får en slags drahjelp på veien.

4.7.12 Identitet

Prosjektleder forteller at prosjektet hadde sju delprosjekter, hvor et av delprosjektene gikk på byggets identitet. Dette tror han kan være litt uvanlig, men påpeker at det var nødvendig da det var fire virksomheter som skulle flytte sammen. De skulle ikke flytte inn til NSB, men til NSB-konsernet, og alle skulle føle seg hjemme. Prosjektleder sier at det ble brukt mye tid på dette med identitet, og at det var en prosess hvor markedsdirektørene og andre ressurspersoner i de forskjellige virksomhetene deltok. De brukte mye tid på å prøve og finne ut hvordan de kunne ivareta identiteten og hva som kunne være et felles etterlatt avtrykk av bygget. Ut i fra de forskjellige ordene/assosiasjonene om det felles etterlatte avtrykket ble det laget et "moodboard" sammen med interiørarkitekten for å skape disse ordene/assosiasjonene over til et uttrykk. Til slutt ble det utarbeidet en palett ut i fra et "moodboard", som ble tilpasset aktivitetsnivået til de forskjellige sonene i bygget.

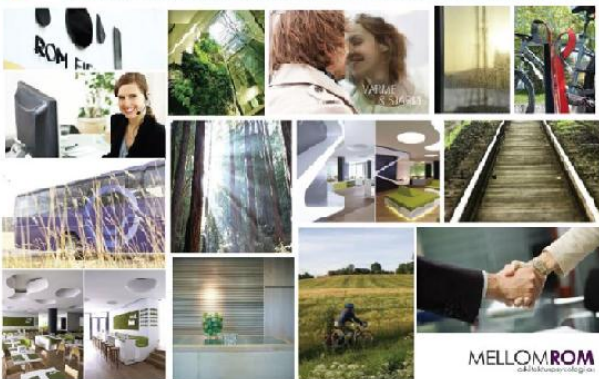
Etablering av felles ønsket etterlatt inntrykk



GRADERING AV FARGER, MATERIALER OG VISUELLE VIRKEMIDLER



"MOODBOARD" ETTERLATT INNTRYKK



Figur 15: Det ønskede etterlatte avtrykket, "moodboard" og paletten for bygget (NSB, 2015)

4.7.13 utfordringer

Prosjektleder forteller at det var stor motstand mot å flytte de ulike virksomhetene inn i samme bygg. Han sammenlikner det med å flytte hjemmefra. Hvorfor skal man flytte hjem igjen når man har vokst og utviklet seg. For ca. 20 år siden var alle virksomhetene ett forvaltningsselskap, NSB. Rammevilkårene for de forskjellige virksomhetsområdene endret seg mye slik at godsvirksomheten og bussvirksomheten ble konkurranseutsatt på 90-tallet - 2000-tallet, noe som medførte en organisasjonsendring hvor de ble etablert som egne aksjeselskaper under egne varemerker og kulturer. Med bakgrunn i dette var de ulike virksomhetene redde for å miste autonomien og sin egen identitet som de hadde bygd opp igjennom 20 år. Prosjektleder sier det ikke føltes riktig for virksomhetene å flytte inn til NSB som er monopolist. Det åpne landskapet var også en bekymring for mange siden dette ikke var en del av deres hverdag. Ca. halvparten satt i åpent landskap før de flyttet.

K- MA mener at den største utfordringen var knyttet til det å sitte i åpent landskap. Hvor de skulle sitte, og problematikken rundt støy. Hun forteller at det også var noen tekniske utfordringer på slutten av prosjektet, på grunn av dårlig kommunikasjon mellom interiørarkitekt og bestiller. Utfordringene lå i de tekniske løsningene. Grenstavene som kommer ned fra taket med kabelføring var ikke fleksible. Dette resulterte i at de kom rett inn i en pult. Alle plantegninger måtte derfor tegnes om uken før innflytting, og det gikk bra til slutt. Dette handlet om at kommunikasjonen ikke hadde gått bra internt i prosessen.

Med utgangspunkt i at alle virksomhetene skulle ha en tilhørighet i NSB-konsernet, sier K-MA at prosjektet hadde noen fysiske prinsipp: fellesområdene. Dette på bakgrunn av at det var en konflikt mellom felles identitet og intern identitet. Organisasjonen var veldig tydelig og bevisst på at de ikke skulle bruke den røde NSB-fargen. Den skulle ikke synes i fellesområdene. Dette var fordi ingen av virksomhetene skulle fremmes og forhøyes over de andre. Valget falt på en lillafarge, ulik fra Nettbuss sin. Innad i avdelingene var det fritt å velge farger knyttet til sin egen virksomhet.

4.7.14 Økonomi

Prosjektleder sier at det var veldig viktig at de holdt seg til business caset som ble laget, og at de overholdt budsjettene for prosjektet. Han forteller også at det nye bygget ikke er noe dyrere enn byggene de hadde før, selv om leien per kvadratmeter for det nye bygget er høyere. Hovedforklaringen på det er at før leide de 20 000 kvadratmeter, mens nå leier de 15 000 kvadratmeter. Prosjektleder viser også til et eksempel hvor de sparer mye, og det er ved å kun ha en kantine, i motsetning til sju forskjellige som de hadde før.

For noen av virksomhetene har det blitt dyrere å flytte inn i nytt bygg da de hadde lavere husleie tidligere, mens for andre virksomheter som hadde høyere husleie har det blitt billigere. Prosjektleder forteller at det var mange meninger om dette med økte kostnader for enkelte virksomheter, men at ledelsen stod på sitt da de mente at dette var riktig for konsernet å gjøre økonomisk, samt at det var andre gevinster å hente. Ved innflytting eide NSB-konsernet bygget selv, men har i ettertid solgt det.

4.7.15 I etterkant av prosjektet

Prosjektleder mener at det å flytte inn i et nytt bygg var et løft for mange av de ansatte, fordi de kom til et nytt og fint bygg. Han sier at de ansatte er veldig fornøyde med det nye bygget. Ved å alltid ha dørene åpne inn til de ulike virksomhetene er det mer rom for samarbeid, og terskelen for å spørre om hjelp blir lavere. Det er felles kantine, trimrom og gymsal, og flere uformelle arenaer, noe prosjektleder mener bygger en felles identitet. Han tror at det nye bygget styrker fellesskapet. Han tror de ansatte føler seg mer verdsatt, og er litt mer stolte av å jobbe der. Prosjektleder påpeker at brukerprosessen og involveringen fra de ansatte var med på å gjøre de klare for endringen, og: *"at det gikk bra"*. Dette kom frem gjennom en brukerundersøkelse utført november 2013. Det var 430 av 532 som besvarte undersøkelsen og det kom frem at 9 av 10 svarte at de alt i alt var fornøyde med det nye hovedkontoret. Det de var mest fornøyd med var kantine, interiøret, arbeidsplassen, møteroms fasilitetene og økt samhandling mellom virksomhetsområdene. Det trekkes også frem at de aller fleste opplevde at arbeidssituasjonen hadde utviklet seg positivt.

5 DRØFTING

I dette kapitlet er det sammenstilt både funn fra litteraturstudie (kap. 2), dybdeintervjuer med konsulenter og funn i fra casestudiene (kap. 4), satt opp i mot oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Empirien tar utgangspunkt i konsulentene og prosjektlederens erfaringer og faglige perspektiv. Drøftingen vil derfor ha ståsted i deres virkelighetsoppfatning, opp i mot relevant teori.

5.1 Forskningsspørsmål 1: ”Hva er sammenhengen mellom organisasjonsendring og flytteprosjekter?”

5.1.1 Organisasjonsutvikling versus organisasjonsendring

Organisasjonsendring handler om å gjennomføre store endringer i, eller ved organisasjonen. Dette på bakgrunn av at organisasjonen kanskje har gått bort i fra sitt opprinnelige formål, og ønsker derfor en omstilling av organisasjonen (Hennestad et al., 2012; Heerwaagen, 2008).

Eksempler på dette er endringer av lokaler eller omorganisering av arbeidsplasser.

Organisasjonsutvikling handler om å forbedre noe som allerede er (Hennestad et al., 2012). På en annen side kan organisasjonsutvikling ses på som en egen prosess i organisasjonsendring.

Hovedvekten i et slikt perspektiv handler om bred deltagelse fra flere grupper og nivåer i organisasjonen, samt muligheten for å endre holdninger og oppfatninger (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Funn fra casestudiene belyser at flytteprosjektene innebar store endringer for organisasjonen, og de ble gjennomført på bakgrunn av et ønske om å samlokalisere og styrke identitet/samhørighet. Prosjektene hadde bred deltagelse innad i organisasjonen.

Involvering av toppledere, mellomledere og representanter fra brukere kan tyde på en deltagelse fra flere nivåer i organisasjonen. Ved å inkludere brukere i prosessen, har de hatt muligheten til å endre holdninger og oppfatninger rundt de endringene som skulle implementeres. Ut i fra dette kan man si at flytteprosjektet er noe som vil påvirke og endre hele organisasjonen, men at prosjektet er avhengig av å få med seg organisasjonen, og skape engasjement rundt endringene. Det omhandler da både å endre og utvikle organisasjonen.

5.1.2 Klassifisering av endring

I kap 2.1.2 ble det gjennomgått ulike dimensjoner for endringsperspektiver: revolusjon (strategisk) eller evolusjon (inkrementell), reaktiv eller proaktiv, og planlagt ikke planlagt. Ut i fra empirien kan man se på en flytteprosess som et resultat av naturlig utvikling, bestående av mange små endringer som ender i en stor endring, også kalt inkrementell endring. Flytteprosjektet i seg selv er mer en strategisk endring hvor organisasjonen gjennomgår omfattende forandringer på kort tid (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Det kan være mer korrekt å kalle både flytteprosessen og flytteprosjektet for strategiske endringer, da det handler om å endre mål og strategier. Inkrementell endring betegnes som en evolusjon, mens strategiske endringer blir sett på som en revolusjon. Ut i fra intervjuene med konsulentene kom det frem at flytteprosesser og organisasjonsendingsprosesser er prosjekter som strekker seg over lengre tid, og bør derfor ha en mer evolusjonstankegang enn en revolusjonstankegang. Det kom frem at i de fleste flytteprosjekter stopper endringsprosessene etter at prosjektet er fullført. Dette burde ikke være tilfellet da de fleste endringer skjer i etterkant av prosjektet. En bør opprettholde evolusjonstankegangen gjennom hele prosessen, da det kanskje er de små endringene, under eller etter prosessen, som fører til at endringsprosessene får tak, og kan etterleves etter at flytteprosjektet er gjennomført.

Om et flytteprosjekt er et resultat av proaktiv endring eller reaktiv endring kan også diskuteres. Casestudienes flytteprosjekter omhandlet et ønske om å samlokalisere konsernet og styrke merkevaren, samt redusere driftskostnader. En fusjon, slik EVRY gjennomførte, kan ha kommet på bakgrunn av et ønske om å endre eller styrke en merkevare med tanke på fremtiden. Det samme kan sies om NSB, da de kan stille sterkere i markedet med et samlet konsern med samhørighet til merkevaren og identiteten. Selve flytteprosjektet kan ses på som en reaktiv endring, da organisasjonene tilpasset seg de endringene som allerede har funnet sted (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Et flytteprosjekt vil kunne sies å være en planlagt endring. Dette på bakgrunn av at strukturen endres og ledes av mennesker. Ledelsen i en organisasjon danner en strategi og en handlingsplan, for så å tilpasse strukturen og kulturen slik at det skal kunne støtte opp under den valgte strategien (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Selv om flytteprosjektet kan ses på som en planlagt endring, er dette da ensbetydende med at de ønskede endringene også er planlagte? Gjennom litteraturen kommer det frem at ved planlagte endringer forutsettes det at organisasjonen har et mål for hvor den vil, kunnskap rundt behovet for endring, og kunnskap

rundt hvilke tiltak eller løsninger som kan benyttes, samt hvilken effekt tiltakene har (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Gjennom intervjuene med konsulentene ble det sagt at organisasjoner vil på en eller annen måte endre seg når en velger å flytte, og at det da er viktig å ha et bevisst forhold til endringsprosessene og flytteprosessen. Dette handler da om å planlegge for endring. Ut i fra casestudiene vil man kunne si at begge flytteprosjektene kan defineres som planlagt endring. I EVRY- prosjektet var målet å samlokalisere konsernet. Behovet for endring kan ses i lys av ønskede målsettinger som å forbedre effektivitet, samhandling, trivsel og økonomi. Tiltakene som ble gjennomført kan ses i sammenheng med organiseringen og sammensettingen av prosjektorganisasjonen, og innleide ressurser som konsulenter. Hos NSB ble det gjennomført et forprosjekt for å se om behovet for endringen var tilstede. De opprettet også en egen prosjektorganisasjonen og fikk inn den kompetansen de behøvde for å gjennomføre løsninger og tiltak.

5.1.3 Faser i endringsprosesser

Ved gjennomgang av to sentrale organisasjonsteorier (kap. 2.3.1) kan man se at de ulike trinnene eller fasene i en endringsprosess kan være lik de ulike fasene i en flytteprosess. Lewin (1951) sin tretrinnsprosess for endring handler først om å skape motivasjon for endring og løse opp nåværende atferd (unfreeze), for så å iverksette tiltakene (innføre nye atferdsmønstre), og til slutt stabilisere de nye mønstrene og holdningene (refreeze). I forhold til denne modellen kommer det frem av empirien at i flytteprosjekter som ikke er like vellykkede, er det på grunn av at ledelsen har gitt etter for fort. Det hevdes at en først må prøve ut nye løsninger, for så å eventuelt gjøre endringer eller justeringer etter en "frysperiode" på rundt seks måneder. Dette kan da ses i lys av refreeze-fasen i tretrinnsmodellen til Lewin (1951), da man i siste fase skal evaluere tiltak, og undersøke om det er samsvar mellom nye holdninger og faktisk atferd (Jacobsen & Thorsvik, 2002). I den andre teorien (Lyngdal, 1992) er modellen til Lewin "videreutviklet" og tilpasset mer "moderne" prosesser, hvor han opererer med fem faser for organisasjonsutviklingsprosesser. Modellens fem faser er: kartlegge og analysere, analyse og mål, problemløsning, iverksetting og til slutt evaluering. Gjennom litteratur og empiri kommer det frem at i en flytteprosess er alle disse fasene viktige. Man starter med å avklare hvilke behov det er for å gjennomføre flytteprosessen, hvor man kan få ekstern hjelp fra konsulenter. Deretter analyserer man behovene og hvilke problemer som må løses, og utarbeider målsettinger. Man finner alternativer for hvordan man skal imøtekomme behov og løse eventuelle problemer, for så å

iverksette og gjennomføre selve flyttingen med de ressurspersoner som skal være tilstede. Til slutt bør det gjennomføres en evaluering på om det nye bygget støtter opp under de aktiviteter det skal romme, samt om de nye konseptene og arbeidsmåtene fungerer som de var tiltenkt. Ut i fra sammenstillingen av disse to modellene i kap. 2.1.3 (figur 3), kan man si at unfreeze-fasen og kartlegging, analyse/mål og problemløsning, hører til de strategiske prosessene i en flytteprosess. Endring og iverksetting tar for seg de ulike brukerprosessene med ulike verktøy og metoder, mens man til slutt refreezer og evaluerer flytteprosjektet, for å se om det er endringer som bør gjøres, samt hvilken effekt prosjektet har hatt i lys av ønskede endringer.

5.1.4 Sammenhengen mellom endringsprosesser og flytteprosesser

Endringer kan komme på bakgrunn av behovet for å utvide eller styrke driften i en virksomhet, eller et strategisk skifte til nye produkter, aktiviteter, regioner, fusjoner og oppkjøp, samt fremme nye måter å arbeide på (Becker, 2004). Det er også ulike strategiske grunner til at organisasjoner ønsker å gjennomføre flytteprosesser. Det kan handle om en reposisjonering av virksomheten for redusere eller øke stordriftsfordeler (Christersson & Rothe, 2012). Empirien kan være med på å vise at elementer både fra endringsprosesser og flytteprosesser finner sted i flytteprosjekter gjennomført i nyere tid. I EVERY- prosjektet handlet det om å ta ut stordriftsfordelene ved å bli fusjonert, samlokalisere konsernet, redusering av kostnader og få et mer arealeffektivt bygg. I NSB - prosjektet var de strategiske grunnene mye av det samme.

Noen organisasjoner vet ikke at de kan benytte et flytteprosjekt som et virkemiddel for endring (Christersson & Rothe, 2012). En flytteprosess, som involverer store deler av virksomheten, kan gi mulighet for organisasjonsutvikling, og brukt på riktig måte kan flytteprosesser være et kraftfullt verktøy for organisasjonsutvikling (Blakstad & Hatling, 2007). Gjennom intervjuene med konsulentene kommer det frem at noen organisasjoner benytter flytteprosesser helt bevisst til noe mer enn bare å flytte, mens andre ikke er klar over at flytteprosessen kan benyttes som virkemiddel for å oppnå ønsket endring.

En utvidelse og nytt design for kontorløsninger kan representere organisasjonsendringer ved at en får en påvirkning av nye arbeidsprosesser i det daglige arbeidet (Blyth & Worthington, 2012). Endring av arealene fører ikke nødvendigvis til endring, men de bør støtte opp under endring (Tanis, 2008). For at organisasjoner skal kunne endre seg bør det skje endringer i

utformingen av arealene. Hvis en ikke endrer bygningen samtidig med organisasjonen vil man kunne miste muligheten til å forsterke og få i gang endringsprosessene (Kampschorer, 2008). Konsulentene mener det er en sammenheng mellom endringsprosesser og flytteprosesser. Flytteprosessen vil medføre endringer i den fysiske utformingen. Dette vil medføre endringer i organisasjonen. Endringene kan gå på hvordan de ansatte arbeider, samhandler og nye rutiner. K-MA trekker frem at rutinene ligger i det fysiske og påvirkes av det fysiske. Man bør da gjøre endringer i den fysiske utformingen for å gjøre endringer. På en annen side må man ikke benytte det fysiske for å gjennomføre endringer, men brukt på riktig måte kan det være et sterkt virkemiddel i endringsprosessen. Nye kontorkonsept kan være et virkemiddel for dette. Prosjektleder for NSB sitt flytteprosjekt sa *”at det å flytte sammen er organisasjonsutvikling”*, men at selve flytteprosjektet var ikke et organisasjonsutviklingsprosjekt. Arbeidet med endringsprosesser skulle komme i ettertid av innflyttingen. Men at bygget skulle tilrettelegge for organisasjonsutvikling. Om EVRY sitt flytteprosjekt kunne ses på som et organisasjonsutviklingsprosjekt kan diskuteres. Det handlet om å ta ut stordriftsfordelene av det å bli fusjonert og samlokalisere organisasjonen. Rammene for prosjektet omhandlet å få til målsettinger som økt samhandling og prosjektbasert arbeid. På bakgrunn av at fusjonen og samlokaliseringen handlet om et ønske om å styrke driften av organisasjonen, vil man kunne se på flytteprosjektet i sammenheng med endringsprosesser.

5.2 Forskningsspørsmål 2: ”Hvilke prosesser inngår i en flytteprosess?”

5.2.1 Målsettinger for flytteprosesser

Gjennom litteraturen påpekes det at det er helt nødvendig å sette klare og etterprøvbare mål for flytteprosessen. For å kunne lykkes med aktiviteter i etterkant av en flytteprosess, bør målprosessen ha høy kvalitet, og målene må kommuniseres til hele organisasjonen. En godt gjennomført målprosess, på alle nivåer i organisasjonen, er også viktig for å skape eierskap til flytteprosjektet, for ledere og ansatte (Blakstad & Hatling, 2007). Virksomhetens ønske om å gjøre endringer i eller ved organisasjonen kan komme på bakgrunn av ulike målsettinger som blant annet økt produktivitet, økt fleksibilitet, økt samhandling, redusere driftskostnader, merkevarebygging og støtte opp under kulturelle endringer (Meel et al., 2010). Konsulentene trekker frem at fleksibilitet, kommunikasjon og samhandling er ord brukt av ledelsen. Samhandling går igjen som visjon, mens fleksibilitet er et virkemiddel. Fleksibelt arbeid og aktivitetsbaserte løsninger som free seating og clean desk, er virkemidler for målsettinger som fleksibilitet, samhandling og reduksjon av kostnader. Gjennom casestudiene kom det tydelig frem at både EVRY og NSB hadde klare målsettinger for sine flytteprosjekt. Hos EVRY gikk målsettingene ut på å forbedre effektivitet, samhandling, trivsel, identitet og kostnadseffektivitet. NSB sine målsettinger omhandlet kostnadsbevissthet, attraktiv arbeidsplass, kompetansedeling, samt signalisere kundefokus og miljø. Ut i fra dette kan man se likhetstrekk mellom hva litteraturen trekker frem som de ”vanligste” målsettingene, og hva empirien viser.

Gjennom litteraturen kommer det frem at en endringsprosess medfører nye løsninger, og at det kan være vanskelig å få med seg ansatte på "det nye" som en slik prosess fører med seg (Amundsen & Kongsvik, 2008). Hvordan skal man da klare å oppnå en god og gjennomførbar målprosess? Empirien tilsier at en må avdekke og klargjøre de strategiske målsettingene fra ledelsen. Konsulentene må involvere brukere og representanter i brukermøter for å avdekke hva *de* legger i målsettingene. Det handler også om å stille de ”riktige” spørsmålene til ledelsen i tidligfase, hvor en må utarbeide en bærende idé, sikre og definere visjonen, og sette i gang organisasjonstiltak. Ved å stille de riktige spørsmålene i tidligfase, kan en være med på å utfordre ledelsen, og finne ut av hva de egentlig ønsker å oppnå.

Eiendomsendringsprosjekter kan gi en mulighet til å repositionere organisasjonen i markedet, og benytte arbeidsplassutforming til å heve og forsterke organisasjonens identitet (Morgan &

Anthony, 2008). Ledere har innsett at det å bygge opp og vedlikeholde organisasjonsidentitet kan ha innflytelse på hvordan virksomhetens tjenester, produkter og ansatte blir ansett og vurdert (Gjøvikli, 2013). Konsulentene påpeker at det har blitt et mer bevisst forhold til identitet og merkevarebygging. Og det er i konseptutviklingen identitet, merkevarebygging og synliggjøring av merkevaren kommer inn. Her handler det om å finne ut hva konseptet innebærer og nyansere det.

Empirien tilsier at det kan være en sammenheng mellom strategiske målsettinger og endelig konsept, men om dette stemmer overens ved prosjektets slutt er det delte meninger om. I hvilken grad målsettinger og endelig konsept stemmer overens handler om at kunden er ambisiøs i starten av prosjektet, men senker kravene sine etter hvert. Noen organisasjoner går for det tradisjonelle som de kjenner til. Hos EVERY skulle konseptet utvikles i tråd med videreutvikling av organisasjonen. Dette omhandlet nye fysiske løsninger sett i forhold til ny teknologi, ny organisasjon og et ønske om en sterk samlende merkevare. Samhørighet var også et viktig mål, da ansatte presenterte seg ut i fra hvor de hadde jobbet før sammenslåingen, og ikke EVERY som felles konsern. I NSB-prosjektet skulle ikke flyttestruktur omhandle ny identitet eller utvikling, da dette var prosesser som skulle komme i etterkant av innflyttingen. Derimot omhandlet et av delprosjektene identitet. Dette var nødvendig for å vise at de ulike virksomhetene ikke skulle flytte inn til NSB, men til NSB-konsernet. NSB-prosjektet brukte mye tid på identitetsarbeidet, hvor det handlet om å finne ut hvordan de kunne ivareta identiteten til hver enkelt virksomhet, samtidig som de skulle finne et felles uttrykk i bygget. Dette for å kunne øke samhørigheten blant de ulike virksomhetene innad i konsernet.

5.2.2 Planlegging

Når beslutningen er tatt om å bygge og/eller flytte organisasjonen til et nytt bygg, bør virksomhetens øverste ledelse gå i spissen, og formidle visjonen som prosjektet skal bidra til. Formålet må være klart og tydelig, samt forankret i toppledelsen. En forankring i toppledelsen vil være med på å sikre at det er satt fysiske rammer, og øke muligheten for at organisasjonen kan utvikle seg i henhold til virksomhetens strategiske planer. Det er også viktig å bearbeide organisasjonens visjon for prosjektet, hvor en oversetter visjonen til overordnede intensjoner som prosjektet skal imøtekomme (Jensen, 2008). Dette betegnes som strategisk planlegging. Den strategiske planleggingen resulterer i et strategisk program, som kan ses på som et

fundament for et bestemt prosjekt og oppstår som følge av en organisasjons behov for å oppfylle sine mål (Blyth & Worthington, 2010). Gjennom intervjuene kom det frem at Lent er med på å utarbeide det strategiske programmet, men at de omtaler det som mål- og ambisjonsdokumenter. De kartlegger virksomhetens mål, behov og ønsker gjennom intervjuer og workshops med ledelsen. I arbeidet med ledelsen handler det om å få dem til å reflektere, og sette ord på hva det er de ønsker å oppnå. Ved å intervju ledelsen vil man kunne finne ut hvilke målsettinger, visjoner og strategier organisasjonen har, samt eventuelle prinsipper for organisering (Hansen et al., 2009). Ved tilretteleggelse og gjennomførelse av selve flyttingen er det viktig å ha en klar og tydelig prosjektorganisasjon (Jensen, 2008). Begge casestudiene hadde egne prosjektorganisasjoner. I EVERY- prosjektet var prosjektorganisasjonen organisert ved at konsernsjef og nøkkelledere satt i styringsgruppen og eiendomsdirektøren var prosjekteier. Prosjektorganisasjonen i NSB- prosjektet hadde mye av den samme organiseringen. Styringsgruppen bestod av konsernledelsen med en representant fra fagforeningen. Visekonsernsjef var prosjekteier. I tillegg var det opprettet en egen kjernegruppe som bestod av prosjektleder og andre delprosjektledere. Det å ha konsernledelsen med i prosjektorganisasjonen, kan være med på å forankre formålet. Det kan også tyde på at begge prosjektene hadde en klar og tydelig prosjektorganisasjon, da mange av representantene i de to ulike prosjektorganisasjonene, allerede var en stor del av konsernet.

Prosjektleder i NSB-prosjektet mener at føringer fra konsernledelsen om avgrensning av prosjektet var viktig. Styringsgruppen hadde fra starten gitt klare rammer for prosjektet: mål, føringer og økonomiske rammer. Målene for prosjektet var klare, og resulterte i at beslutninger kunne tas av andre instanser i prosjektorganisasjonen enn styringsgruppen. I EVERY- prosjektet oppstod det endringer i organisasjonens behov i løpet av prosjektperioden, og det var da det kom klart frem at styringsgruppen hadde en viktig oppgave i prosjektorganisasjonen.

I planleggingen bør toppledelsen sette sammen et ”businesscase- team”, hvor målet er å fastsette i hvilken grad behovene for endring eksisterer, og vurdere i hvilken grad eksisterende ressurser er tilstrekkelige for å imøtekomme behovene nå og fremover i tid (Arge, 2008). I NSB- prosjektet ble det gjennomført et forprosjekt, hvor hensikten var å se på det økonomiske aspektet ved å samlokalisere konsernet og avdekke de behov konsernet hadde. Det ble gjennomført befaringer til andre virksomheter, hvor de fikk et innblikk i deres erfaringer. Det ble på bakgrunn av forprosjektet utarbeidet et businesscase som tok for seg de behov

konsernet hadde. Gjennom businesscaset ble konklusjonen at samlokalisering var noe konsernet ville komme godt ut av økonomisk. Utarbeidelse av et businesscase og resultatene fra det, kan være med på å synliggjøre grunnen til å flytte. Det kan også skape aksept for de endringer som ønskes implementert, i en høyere grad enn hvis en ikke har gjennomført grundig forarbeid. Det kom frem at i forbindelse med økonomien for prosjektet, var det viktig at prosjektet holdt seg til businesscaset.

5.2.3 Kartlegging av organisasjonen

Ved planlegging av større flytteprosesser kreves det grundig kjennskap til organisasjonen og dens arbeidsprosesser (Jensen, 2008). Hensikten med kartleggingen er å forstå, synliggjøre og dokumentere, for å skaffe seg en oversikt over hvordan prosessene i organisasjonen fungerer i dag (Bendiksen, 2009). En annen hensikt med kartleggingen er å se på hvordan de fysiske rammene utnyttes og hvilke fasiliteter organisasjonen har behov for i fremtiden (Mosbech, 2003). En kan kartlegge kulturen i en organisasjon på bakgrunn av å undersøke hvordan de ansatte samarbeider og kommuniserer, og hvordan kompetanseoverføringen er (Bang, 1998; Mosbech, 2003).

Ut i fra intervjuene med konsulentene kartlegges det hvordan organisasjonens medarbeidere arbeider. Dette for å bevisstgjøre dem på hvordan de arbeider i dag kontra for fem år siden. Dette handler om en bevisstgjøring på hvor mye tid de faktisk bruker på kontoret, og hvordan fasilitetene blir benyttet. Det kommer også frem at fokuset ikke bør være på hvordan man arbeider i dag, men heller på hvordan man ønsker å arbeide i morgen. For å gjøre seg kjent med organisasjonen gjennomføres det samtaler og intervjuer med ulike personer innad i virksomheten. Det benyttes skjemaer som skal illustrere ulike typer medarbeidere, hvordan de arbeider og benytter fasilitetene. Det kartlegges også hvilken kultur virksomheten har. Det handler om å finne ut hvor organisasjonen er og hvor den skal. Det kan være avgjørende at det fysiske miljøet gjenspeiler organisasjonens verdier og ønskede kultur (Gjøvikli, 2013).

5.2.4 Brukermedvirkning

Medvirkning kan ses på som en sentral og nødvendig betingelse for å lykkes i endringsarbeid. Ved å involvere ansatte i endringsprosesser i organisasjonen kan man få tilgang på den kunnskapen og de erfaringene de ansatte har (Amundsen & Kongsvik, 2008). En viktig faktor

er å involvere hele brukerorganisasjonen, både ledere og sluttbrukere. Dette på bakgrunn av å kunne optimalisere effektmålene av prosjektet (Arge, 2008). Brukermedvirkning ses også på som en av forberedelsene til en organisasjons endringsprosesser. Brukermedvirkning handler om en forankringsprosess hos de ansatte og i ledelsen. Det å skape eierskap og engasjement i prosessen kan være viktig for resultatet, når byggeprosjektet er en del av en organisasjonsendringsprosess (Kjølle og Blakstad, 2014; Jensen, 2006). Alle konsulentene mente det er viktig med brukermedvirkning, men at det også handler om å tro på at kunden vet og eier sin egen involveringsprosess. Brukere må bli invitert inn for å kunne se den store sammenhengen en flytteprosess kan medføre, og det kan være med på å skape eierskap hos brukerne. Eierskap er noe som går igjen i litteraturen og empirien. Det handler om å la brukerne føle at prosjektet er deres eget (Meel et al., 2010). Ut i fra funn kommer det frem at dersom brukere er med på å utvikle et konsept og føler at løsningene kommer fra dem, vil de få eierskap til det. Brukere som er med i prosessene får et forhold og eierskap til bygget, hva det symboliserer og hvorfor det ser ut slik det gjør. Gjennom casestudiene kom det frem at brukermedvirkning var viktig og prioritert i begge prosjektene.

Hvorvidt andelen av sluttbrukers medvirkning er tilstede i en tidligfase, er opp til hver enkelt organisasjon og prosjekt (Kjølle & Blakstad, 2014). For høy brukermedvirkning kan resultere i at brukere begrunner og trekker konklusjoner utenfor deres ekspertise. Dette kan forhindres ved at deltakernes mandat avklares innledningsvis, hvor de ansatte får vite hva de har innflytelse på og hvilke beslutninger som tas av ledelsen (Meel et al., 2010; Farner, 2008; Mosbech, 2003). Vellykkede prosjekter involverer de ansatte fra starten av. Sjansen for suksess avhenger av planleggingen av endringsprosessen, og hvor mange som er involvert (Mosbech, 2003). Vil andelen av brukere som er med i prosessen påvirke resultatet? Konsulentene mener dette er et vanskelig spørsmål, og en hypotese man aldri helt kan bevise. Det avhenger av når i prosessen man er, og hvordan medvirkningen blir benyttet. I NSB-prosjektet ble alle ansatte invitert til å være delaktige i medvirkningen. Prosjektleder tror at den høye brukermedvirkningen har påvirket resultatet, i en positiv retning.

Ved endring i organisasjonen kan man møte motstand, og årsaken til motstand kan være at brukere føler at endringene er en trussel mot kjente og komfortable arbeidsmønstre (Becker, 2004). Brukermedvirkningen i NSB-prosjektet menes å ha bidratt til lettere å kunne gjennomføre nye løsninger og endringer, samt være med på å redusere bekymringer ansatte hadde angående det å sitte i åpent landskap. Dette kan komme på bakgrunn av at brukerne

fikk være med på å påvirke sin nye arbeidshverdag. De ansatte fikk være med på å velge ut farger, møbler og plassering, samt fikk være delaktig i diskusjoner som omhandlet hvordan samlokaliseringen skulle struktureres. I EVRY- prosjektet ble det utnevnt brukergrupper med brukerrepresentanter. Brukerrepresentantene hadde som oppgave å informere til sin avdeling, da ikke alle ansatte fikk muligheten til å være med i brukergruppene.

Erfaringer fra flytteprosjekter tilsier at en involvering på alle nivåer i organisasjonen er nødvendig. Dette innebærer blant annet en engasjert toppledelse (Blakstad & Andersen, 2013). En forankring i toppledelsen kan være avgjørende for å lykkes med endringsprosesser (Hennestad et al., 2012). Det er også viktig at toppledelsen tror på visjonen og endringene som skal gjennomføres, og at de støtter prosjektet gjennom hele gjennomføringen. De bør også ha en innstilling til at prosjektet skal bli vellykket, da toppledere er viktige symbolfigurer, talsmenn og rollemodeller for organisasjonen (Hennestad et al., 2012; Kolltveit & Reve, 2002; Karp, 2014). Ut i fra intervjuene kom det frem at konsulentene mener at toppledelsens involvering i en flytteprosess er avgjørende i forhold til resultatet. De trekker frem faktorer som forankring, klare og tydelige beskjeder, samt at ledelsen må være konsekvente å kunne prioritere. Hvor forankringen finner sted, hos toppledelse, mellomleder, eller avdelingsleder, kommer helt an på størrelsen av endringen. I prosjekter hvor ledelsen ikke har vært involvert, og ikke har vært sterke nok til å stå i mot ”støy” fra ansatte, har resultatet ikke vært vellykket. Det trekkes frem at noen ledere er veldig engasjerte og mener prosessene i flytteprosjektet er viktig, mens andre mener det er en meningsløs prosess som tar mye tid og energi.

Ansvaret til toppledelsen består i å vurdere behovet for endring, beslutte om endring er nødvendig eller ikke, fordele ressurser, initiere nødvendige prosesser for å planlegge, detaljere og iverksette endringene, samt følge dette opp på et overordnet nivå (Karp, 2014).

Toppledelsen trenger ikke nødvendigvis å delta i alle beslutninger, men det er viktig at strategien er formidlet ut i organisasjonen, og ned til nivået hvor beslutningen tas. Det er som regel én enkelt person som tar beslutninger på vegne av for eksempel styringsgruppen, og det er viktig at den som tar beslutninger blir oppfattet som beslutningstaker gjennom hele prosjektet. Beslutningsstrukturen i et prosjekt bør være klarlagt og akseptert før arbeidet med prosjektet starter opp (Jessen, 2001). I casestudiene kom det frem at begge prosjektene hadde egne personer eller grupper som tok dag-til-dag- beslutninger. Dette var beslutninger som

ikke trengte å involvere toppledelsen og styringsgruppen. Dette kan tyde på at rammene og målene for prosjektet var klart viderefremmet og utarbeidet, slik at de ulike aktørene i prosjektorganisasjonen visste hvilke beslutninger de kunne ta gjennom sitt mandat. I EVERY-caset opplevdes ledelsens medvirkning som middels. Dette kan henge sammen med at forventningene til deltagelse fra toppledelsen var for stor i forhold til hva det var mulig for dem å ha. I NSB- prosjektet var det viktig med føringer fra konsernledelsen. Ledelsen hadde ikke noe stor beslutningsdeltagelse i prosjektet, da rammene, målene og føringene var satt av styringsgruppen. Konsernledelsen var likevel synlige gjennom hele prosessen. Konsernledelsen informerte om byggeprosjektet via videoer lagt ut på intranettet, og snakket mye om samlokalisering og bakgrunnen for flyttestrukturprosjektet i informasjonsmøter.

Mellomledere kan også ha en betydning i endringsprosessene da de kan være den viktigste gruppen når det kommer til å realisere fordelene av et prosjekt, og for å gjennomføre endringene i organisasjonen i praksis. På bakgrunn av dette bør de få mer eierskap til hele prosessen (Blakstad & Andersen, 2013). Mellomledere har muligheten til å plukke opp viktige signaler, da de sitter nær den operasjonelle hverdagen. Mellomlederens evne til å videreføre ønsker fra toppledelsen til operasjonelle endringer bør være i fokus. Mellomledere bør utøve lojalitet til endringen og fremstå som rollemodeller for de nye endringene (Karp, 2014). Ut i fra intervjuene med konsulentene trekkes det frem at det kan være viktig å ta vare på alle nivåene nedover i organisasjonen. Dette på bakgrunn av at det kan være et sprik mellom hva toppledelsen ønsker og hva som faktisk foregår. Det påpekes også at mellomledere kan gå sammen med sine ansatte, og ta de ansattes perspektiv i stedet for organisasjonsperspektivet. Ved å involvere mellomledere i hele prosjektet, kan de oppnå økt eierskap. En kan da sikre at de er enige med beslutningene som tas av toppledelsen. Det påpektes også at det ikke er helt heldig når toppledelsen utnevner brukerrepresentanter ned i avdelingene, da mellomledere kan føle seg forbigått. Prosjektleder i EVERY- prosjektet mener at brukerrepresentanter burde representere høyere opp i organisasjonen, da de bør ha en stemme som blir hørt internt i egen organisasjon. Mellomledere som brukerrepresentanter kan være nyttig både på bakgrunn av å bli hørt i egen organisasjon, eller avdeling, og kan ha en større innflytelse på endringsarbeidet.

5.2.5 Workshops/verksteder

Workshops/verksteder er små møter hvor deltakere jobber sammen for å finne en løsning på ulike problemstillinger, og består av flere prosesser som pågår samtidig. Resultatet av det som kommer ut av workshopene/verkstedene er produsert av deltakerne, og benyttes videre i den store prosessen de er en del av (Farner, 2008). Workshops/verksteder blir benyttet til å oppsummere og diskutere resultater fra kartleggingen, og har evnen til å øke kreativitet, sikre bedre kontroll og effektiv kommunikasjon (Hansen et al., 2009; Farner, 2008).

I det strategiske arbeidet i tidligfase av prosjektet gjennomfører Lent workshops som går ut på å definere målbilde, løsning og på kultur, atferd og ledelse. Representantene får konkrete oppgaver som de skal ut i avdelingene å finne svar på. Dette kan handle om hvordan medarbeidere bruker tiden sin, og hvilke fysiske behov de har. Brukerrepresentantene i workshopene har ansvaret for å formidle tilbake til sin avdeling og leder, om hva som har blitt drøftet og besluttet. Workshopene bør komme tidlig inn i prosessen. Dette kan være for å få inn brukerperspektivet tidlig, og få utnevnt brukerrepresentanter. For at de skal ha en mulighet for å opprettholde rollen sin som et kommunikasjonsledd mellom det som blir drøftet og besluttet, og sine egne medarbeidere. For IARK og Mellomrom er det forskjellig i forhold til hvor mange brukere som er med i workshopene/verkstedene. IARK mener at gruppene ikke bør være større enn 20-22 personer, mens i Mellomroms verksteder blir alle ansatte invitert til å være med. Gruppene er ofte avdelingsvis, og med rundt 60 deltakere i hver gruppe.

Workshopene/verkstedene gir også rom for å definere hvilke målsettinger som økt samhandling og fleksibilitet betyr for brukerne, og hvordan dette skal uttrykkes i det endelige konseptet. Konsulentene trekker frem at arbeidet i workshops/verksteder handler om å bevisstgjøre hverandre. Å arbeide sammen i grupper kan føre til ”ærligere” svar, og kan være med på å skape engasjement blant brukerne.

Workshops/ verksteder kan ses i sammenheng med brukermedvirkning, og la brukere få eierskap til prosjektet. Antall involverte, og hvem som er involvert i workshopene/verkstedene kan ha en påvirkning på hvor stort engasjement og hvor mye eierskap som kan oppnås. Om brukerrepresentantene ikke involverer sin egen avdeling eller kommuniserer ut hva som har blitt diskutert og drøftet, kan man miste muligheten til å få med

”alle” på de nye endringene. Lite involvering av resten av avdelingene kan medføre at ansatte ikke føler eierskap til prosjektet.

5.2.6 Kartlegging av arketyper/brukerprofiler

Ut i fra litteraturen kommer det frem at det er blitt gjort forsøk på å definere typiske brukerprofiler eller klassifisere ulike brukerbehov opp i mot arbeidsområder, for å forsikre seg at det er samsvar mellom aktiviteter og behov for brukerne, og det endelige konseptet (Blakstad & Kjølle, 2013) En kartlegging av brukerprofilene resulterer i en beskrivelse av de typiske brukerne i bygget, og er med på å støtte opp under organisasjonens forskjellige bruk av kontoret, arealer og møbler (Duffy, 1997). Ut i fra intervjuene med konsulentene kom det frem at det kartlegges hvilke arketyper organisasjonen har. Kartleggingen gjennomføres ved utfylling av et skjema som illustrerer hvordan arbeidsdagen til de ansatte er. Resultatet fra kartleggingen av arketyper bli sammenstilt. Man finner hvilke type brukere organisasjonen har, og hvilke behov de har. Den innsamlede informasjonen blir benyttet for utarbeidelse av detaljdesign og kontorutforming med plassering av ansatte. Lent klassifiserer og finner arketyper mer eller mindre systematisk. I noen tilfeller involverer de bredt, og får brukerne til å sette ord på hvordan de bruker tiden sin. Informasjonen blir sammenstilt i et dokument. Dokumentet er med på å vise at de har vært grundige i sitt analysearbeid, og tatt valg på bakgrunn av den innsamlede informasjonen. Dette er også med på å skape aksept for det arbeidet de gjør.

I EVERY- prosjektet gikk arbeidet med å definere arketyperne hurtig. Kartleggingen ble gjennomført ved å lage en forenkling av hvilke type brukere som fantes, og hva behovene var. K-Lent mener at det kan gjøres systematisk, men en kan også gjøre et anslag. Noe de gjorde hos EVERY. Grunnen til at de gikk for en forenklet metode for å kartlegge arketyperne kan henge sammen med at prosjektets konsept og utforming ikke skulle tilpasses ulike brukertyper eller avdelinger. Dette kom frem av intervjuet med prosjektleder og prosjektstyringsansvarlig. Det ble foretatt en avveiing angående om de skulle møblere hver brukergruppe eller gå for en generell layout. Det ble tatt en beslutning på en generell layout, da tanken bak var at organisasjoner flytter oftere. I NSB- prosjektet er det ikke gått for en generell layout, men tilpasset hver avdeling.

5.2.7 Trening og forberedelse av brukere

Ved innføring av nye løsninger og en ny arbeidshverdag kan det være viktig å etablere nye handlingsmønstre, og få de ansatte til å forstå hvordan de nye løsninger/det nye konseptet fungerer. Ved ledelse av endringsprosesser må ansatte få finne ut av og gjøre seg opp en ny mening om den nye situasjonen for å fungere (Hennestad et al., 2012). Scenariotenking kan benyttes som både informasjonsgrunnlag til beslutninger ved avklaring av fremtidige behov, og som en del av en pågående prosess for vurdering av situasjon og endring (Arge & Blakstad, 2010). Konsulentene mener alle at trening og forberedelse av ansatte er viktig. Treningen kan gjennomføres ved hjelp av dilemmakort som tar for seg ulike scenarier som kan oppstå, for eksempel ved bruk av nye kontorkonsept. Brukerne trener fysisk scenariene, og utarbeider spilleregler/kjørereglene. Det kom frem at hvis brukerne utarbeider spillereglene/kjørereglene selv, er det større sjans for at de etterlever dem. En av konsulentene mener forberedelse av de ansatte skal være en del av prosessen, men at dette ikke blir gjort. Det er lite snakk om hvilke utfordringer man møter i det nye miljøet. Forberedelse og trening av brukere er ikke bare for de ansatte, men også for ledelsen. I EVERY- prosjektet ble det gjennomført opplæring av lederne, som igjen skulle ta dette videre til sine ansatte. Det var en gjennomgang på konsept og tankene bak de ulike arbeidsplassene. Det kom frem av caset at opplæringen på forhånd var viktig, da de fikk med seg lederne som skulle fungere som ambassadører og frontfigurer for konseptet og endringene. I NSB- prosjektet fikk ansatte tilbud om et kurs knyttet til åpne landskap. Det var noen få som deltok, men de aller fleste takket nei. Om trening og forberedelse av de ansatte blir praktisert eller ikke, kommer an på hvem som er involvert i prosjektet. I EVERY- prosjektet var det to konsulenter som tror på arbeidet med trening og opplæring. Dette kan ha vært grunnen til at dette ble fokusert på, og opplevdes som viktig.

5.2.8 Kommunikasjon

Det kan være viktig med god kommunikasjon ved gjennomføring av endringer i en organisasjon og de fleste virksomheter bør ha en kommunikasjonsstrategi i endringsarbeidet (Holman, Wall, Clegg, Sparrow & Howard, 2003). God og klar kommunikasjon fra starten av i et prosjekt kan ses på som essensielt, og kan være et verktøy for å skape bevissthet og engasjement blant ansatte (Meel et al, 2010). Det kommer frem av intervjuene med konsulentene at en kan involvere smalt, men allikevel informere bredt. Dette kan bli gjort ved bruk av allmøter. I EVERY-prosjektet begynte de for sent med kommunikasjon ut til hele

organisasjonen. Det ble utarbeidet en kommunikasjonsplan, men det tok for lang tid før den kom på plass. Det er viktig å gi noe informasjon, enn å ikke si noen ting. I NSB- prosjektet var kommunikasjon ut til de ansatte viktig. De kommuniserte ut til organisasjonen gjennom intranett og informasjonsmøter. Ved å ha en klar kommunikasjon gjennom hele prosjektet kan man unngå å møte mye motstand fra de ansatte. Igjen kan man si at det handler om brukermedvirkning og få engasjement rundt endringene. Ved å la ansatte følge hele prosessen før innflytting ved bruk av ulike kommunikasjonskanaler som intranett, video og blogg, kan dette med på å redusere bekymringer da de ser hva som foregår, og hva som kommer til å påvirke dem.

5.3 Avsluttende kommentarer til drøftingen

Ut i fra litteratur og funn kan man se at de ulike konsulentene arbeider ut i fra noenlunde likt tankesett, ideologi og teori. Informasjonen fra intervjuene av interiørarkitektene baserer seg mye på erfaring, men også i det teoretiske perspektivet. Ved gjennomgang av casestudiene ser man at prosessene i flytteprosjektet praktiseres etter litteraturen. Casestudiene er ”frie” for store utfordringer og komplekse situasjoner, men har gitt oss et innblikk i hvordan litteraturen praktiseres i dagliglivet.

6 KONKLUSJON

Oppgaven har tatt for seg ulike teoretiske perspektiver rundt endringsprosesser og hvilke prosesser og aktiviteter som inngår i en flytteprosess. Bakgrunnen for en spredning i litteratur og teori var for å kunne belyse om et flytteprosjekt benyttes som en del av en større endringsprosess. Gjennom litteraturstudie, funn og drøfting er det arbeidet ut i fra to forskningsspørsmål. Vi vil kort prøve å besvare dem før vi gir et endelig svar på problemstillingen.

6.1 Forskningsspørsmål

Forskingsspørsmål 1 : ”Hva er sammenhengen mellom organisasjonsendring og flytteprosjekter?”

Ved gjennomgang av litteratur og funn kommer det frem at det er mange likhetstrekk mellom endringsprosesser og flytteprosesser. Begge prosessene utløses av strategiske grunner som fusjoner, øke stordriftsfordeler eller en reposisjonering av virksomheten. På bakgrunn av dette vil en kunne si at det er en sammenheng mellom organisasjonsendring og flytteprosjekter, da dette er prosjekter som er en del av større prosesser. Et flytteprosjekt vil påvirke og endre hele organisasjonen, noe som er i tråd med hva organisasjonsendringer innebærer. Endringene vil påvirke hvordan de ansatte arbeider, samhandler, og medføre nye rutiner. Flytteprosjekter kan klassifiseres som en strategisk endring. En strategisk endring betyr at det er gjennomført omfattende endringer i organisasjonen, på kort tid. Flytteprosjekter kan også ses på som planlagte endringer, hvor gjennomføringen av prosjektet besluttet av ledelsen, og prosjektet ledes av ledelsen.

Forskingsspørsmål 2: ”Hvilke prosesser inngår i en flytteprosess?”

I en flytteprosess er det flere ulike prosesser. Gjennom litteratur, funn og drøfting kommer det frem at det er noen prosesser som er mer gjeldene enn andre. Å sette klare rammer og målsettinger for flytteprosessen kan ses på som en egen prosess, dette skjer på strategisk nivå. For å avdekke målsettingene må man stille de riktige spørsmålene i tidligfase. En god målprosess handler om å sette etterprøvbare mål, og skape eierskap blant brukere. Målsettingene som går igjen i både litteratur og empiri er økt samhandling, fleksibilitet, samt

reduere driftskostnader. En målsetting som samhandling er forankret i organisasjonens visjon, mens fleksibilitet er et virkemiddel for å oppnå samhandling. For å kunne oppnå en god målprosess må en avdekke og klargjøre målsettingene fra ledelsen, og få brukerne til å tydeliggjøre hva de legger i målsettingene.

Planlegging og tilrettelegging for en flytteprosess inngår også i de ulike prosessene. Visjonen om hva prosjektet skal bidra med må formidles, formålet må være klart og tydelig, og det må være en forankring i toppledelsen. Forankringen vil være med på å sikre at det er satt fysiske og klare rammer for prosjektet. Ledelsen må avdekke hvilke målsettinger, visjoner og strategier de har for prosjektet og organisasjonen, samt sette sammen en klar og tydelig prosjektorganisasjon, bestående av mennesker med kunnskap og kompetanse, for å kunne gjennomføre prosjektet.

En kartlegging av organisasjonen er også en viktig prosess. Det kartlegges for å oppnå kunnskap om organisasjonen som: hvordan de jobber, hvilken type ansatte de har, hvordan fasilitetene benyttes, og hvilken kultur organisasjonen har. Kartleggingen handler også om å finne ut av hvor organisasjonen er i dag, og hvor den skal, samt hvilke ambisjoner de har for prosjektet.

Den største, og kanskje aller viktigste, prosessen er brukermedvirkning. I lys av å kunne gjennomføre endringer, vil brukerprosesser og brukermedvirkning være med på at en lykkes i endringsarbeidet. Hele organisasjonen bør involveres, både ledere og sluttbrukere. Brukermedvirkningen dreier seg om å få til en forankring hos ledelsen og hos de ansatte. Hvor synlig og engasjert toppledelsen er, kan ha en påvirkning på resultatet. Om en skal kunne oppnå ønskede endringstiltak må toppledelsen være delaktige og involverte. De må tro på sitt eget prosjekt og fremstå som kompetente ambassadører. Mellomledere er viktige støttespillere for ledelsen når det kommer til å initiere endringstiltak. Dette forutsetter at mellomlederne får ta del i hele prosessen, og ikke føler seg forbigått, eller utelatt. Eierskap og engasjement er viktige faktorer i brukermedvirkningen. Brukerne vil kunne oppnå eierskap til prosjektet dersom de blir involvert i prosessen. Økt eierskap hos brukerne vil også kunne redusere eventuell motstand og lette arbeidet med å gjennomføre ønskede endringer. Brukerne vil være klar over de endringer som skal implementeres, og ha et innblikk i hvordan dette vil påvirke deres arbeidshverdag. Engasjement skapes ved å la brukerne få ta del i, eller ha en

påvirkning på ulike beslutninger. Dette kan gjøres ved bruk av workshops/verksteder, og ved å ha en kommunikasjon mellom prosjektet og brukerne, gjennom hele prosessen.

6.2 Problemstilling

Gjennom litteraturstudie, funn og drøfting er forskningsspørsmålene forsøkt besvart. En kan si at et flytteprosjekt kan ses i sammenheng med organisasjonsendringer, og det er ulike viktige prosesser som er tilstede i en flytteprosess. Kan vi på bakgrunn av dette besvare problemstillingen:

”Kan flytteprosjekter benyttes som et verktøy for organisasjonsendring?”

Et flytteprosjekt kan benyttes som et verktøy for organisasjonsendring dersom det ligger noen hovedfaktorer til grunn. På bakgrunn av gjennomgang av litteratur, funn og drøfting er det utarbeidet en liste over de suksesskriterier vi mener må være tilstede dersom en skal kunne benytte flytteprosjektet som et verktøy for organisasjonsendring.

Suksesskriterier
Behovet for endring er avdekket og analysert
Konsekvenser og tiltak for endringene er tilstede
Klare rammer for prosjektet
Klare og førende målsettinger
God organisering av prosjektet, nok ressurser og kompetanse
Involvert og engasjert toppledelse
Brukermedvirkning for å oppnå eierskap og engasjement
Fortsette med endringsarbeidet etter at prosjektet er fullført

Figur 16: Suksesskriterier

6.3 Videre arbeid

I etterkant av oppgaven ser vi at det ville vært spennende å fått med brukerperspektivet. I videre arbeid ville det vært interessant å få et innblikk i hvordan brukerne var delaktig i de ulike prosessene i flytteprosessen, hvordan de har opplevd prosessene, og hvordan bygget fungerer for dem i dag. Det ville også vært interessant å måle effekten av de ønskede endringene, for å se om målsettingene for flytteprosessen ble overholdt, og om endringsarbeidet fortsatte etter innflytting. For å kunne gjøre funnene og konklusjonene mer representative for andre lignende prosjekter, vil det være hensiktsmessig å studere flere case.

LITTERATURLISTE

Bøker

Amundsen, O. & Kongsvik, T. (2008). *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Amundsen, O., Kongsvik, T., Munkvold, G. & Olsen, H.H. (2010). *Forbedring av samarbeidsevne i store organisasjoner*. Hentet 10.03.15 fra <http://www.idunn.no/spa/2010/04/art08>

Arge, K. & Blakstad, S. H. (2010). Briefing for Adaptability. I A. Blyth & J. Worthington, *Managing the Brief for Better Design (2nd ed.)* (s. 159-170). Oxon: Routledge.

Arge, K. (2008). *Tverrfaglighet og fagkompetanse i prosjekters tidligfase*. SINTEF Byggforsk: Prosjektrapport 28/2008.

Arge, K. & Landstad, K. (2002). *Generalitet, fleksibilitet og elastisitet i bygninger. Prinsipper og egenskaper som gir tilpasningsdyktige kontorbygninger*. Prosjektrapport 336. Oslo: S.E. Thoresen AS.

Arge, K. & Paoli, D. (2000). *Kontorutforming som strategisk virkemiddel*. Prosjektrapport 285 - 2000. Norges Byggforskningsinstitutt 2000.

Bakke, J. W., & Yttri, B. (2003). *Hybrid infrastructures for knowledge work*. In 4th *International Space Syntax Symposium, London* (pp. 17-19).

Bang, H. (1998). *Organisasjonskultur i praksis. Verktøy for kartlegging, utvikling og endring av organisasjonskultur*. Oslo: Tano Aschehoug.

Becker, F. (2004). *Offices at work. Uncommon Workspace Strategies that Add Value and Improve Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.

Becker, F. (2002). *Organisational dilemmas and workplace solutions*. Vol. 4. Iss: 2, pp. 129-149. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/jcre.2002.4.2.129>

- Becker, F. & Steel, F. (1995). *Workplace by Design. Mapping the High-Performance Workscape*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bendiksen, T. (2009). *Kartlegging, analyse og optimalisering av arbeidsprosesser. En praktisk håndbok i prosessutvikling*. Kolofon Forlag AS.
- Blakstad, S. H. (2011). *A Strategic Approach to Adaptability in Office Buildings*. (Doktorgradsavhandling). NTNU, Trondheim.
- Blakstad, S. H. (2001). *A Strategic Approach to Adaptability in Office Buildings*. (Doktoravhandling). Trondheim: NTNU.
- Blakstad, S. H. & Andersen, I. A. (2013). *Added value from workplace design, management and use? A case study of a new regional bank headquarters*. Vol. 2. Iss: 4, pp. 340-353.
- Blakstad, S. H., & Kjølle, K. H. (2013). Workpractice–impact on users’ assessment of usability. I 7th Nordic Conference on Construction Economics and Organization (Vol. 2013). Akademika forlag.
- Blakstad, S. H. & Hatling, M. (2007). *Kontorbyggets bruk*. Utdrag av SINTEF rapport: Fremtidens kontorbygg, av Narvestad, Blakstad, Kittang, Hatling og Arge.
- Blyth, A. & Worthington, J. (2010). *Managing the Brief for Better Design*. (2nd ed.). Oxon: Routledge Taylor & Francis Group.
- Boer, N. I. (2005). *Knowledge Sharing within Organizations. A situated and relational Perspective*. (Doktorgradsavhandling). Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.
- Busch, T., & Wennes, G. (2012). *Holdning til markedsløsninger: organisasjonsidentitet og verdiorientering*. *Beta*, 26(01), 20-39.

- Chrissterson, M. & Rothe, P. (2012). *Impacts of organizational relocation: a conceptual framework*. Journal of Corporate Real Estate, Vol. 14 Iss: 4, pp. 226- 243. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/JCRE-12-2012-0030>
- Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. (4.utg). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Damelio, R. (2011). *The Basic of Process Mapping*. (2nd edt.). Tylor & Francis Group.
- Duffy, F. (1997). *The new office*. London: Conran Octopus Limited.
- Earle, H. A. (2003). *Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent*. Journal of Facilities Management, Vol 2. Iss: 3, pp. 244-257. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/14725960410808230>
- Farner, A. (2008). *Verksted som verktøy. Å planlegge og lede workshops*. 2. utgave. Oslo: Kommuneforlaget AS.
- Gjersvik, R. & Blakstad, S. H. (2004). Designing Knowledge Work Space: Archetypes of Professional Service Work as Tool for Change. I Carlsen, A., Klev, R. & Krogh, G., *Living Knowledge. The Dynamics of Professional Service Work* (s.158). New York: Palgrave MacMillian
- Gjestland, M. (2003). *Programmering. Definerer og beskrivelse av byggeprosjekter*. Trondheim: NTNU
- Granath, J. Å. (2001). *Architecture - Participation of users in design activities*. Chalmers Tekniska Högskola. Göteborg.
- Greene, C. & Myerson, J. (2011). *Space for thought: designing for knowledge workers*. Facilities, Vol. 29 Iss: 1/2, pp. 19 - 30. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/02632771111101304>

- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2010). *Metode og dataanalyse*. (2.utg.). Kristiansand: Høgskoleforlaget.
- Hansen, G. K., Blakstad, S. H. & Knudsen, W. (2009). *USEtool – Evaluering av brukskvalitet* - Metodehåndbok. Trondheim: NTNU/SINTEF Byggeforsk.
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet- en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Akademiske Forlag: Oslo.
- Haugen, T. I. & Hansen, G. K. (2000). *Samspillet i byggeprosessen - Prosjektorganisasjonen*. Trondheim: NTNU.
- Hennestad, B. W., Revang, Ø. & Strønen, F. H. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring* (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Heerwagen, J. (2008). Organizational change. I C. Grech & D. Walters (Red.), *Future Office: Design, Practice and Applied Research* (s. 14-16). Oxon: Taylor & Francis.
- Holman, D., Wall, T. D., Clegg, C. W, Sparrow, P. & Howard, A. (2003). *The New Workplace - a guide to the human impact of modern working practices*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Horgen, T. H., Joroff, M. L., Porter, W. L. og Schön, D. A. (1999). *Excellence By Design. Transforming workplace and work practice*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer- innføring i organisasjon og ledelse*. (4.opplag). Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D.I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?- innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (2. utg.). Kristiansand: Høgskoleforlaget AS

- Jensen, P. A. (2008). *Facilities Management – for students and practitioners*. Denmark: Centre for Facilities Management.
- Jensen, P. A. (2006). *Continuous Briefing and User Participation in Building Projects*. Proceedings of Adaptables, Eindhoven University of Technology, Vol. 3, pp. 119-123
- Jessen, S. A. (2001). *Mer effektivt prosjektarbeid i offentlig og privat virksomhet*. (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Jessen, S. A. (2005). *Mer effektivt prosjektarbeid i offentlig og privat virksomhet*. (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kampschroer, K. (2008). *Organizational change*. I C. Grech & D. Walters, *Future Office: Design, Practice and Applied Research* (s. 12-14). Oxon: Taylor & Francis.
- Karp, T. (2014). *Endring I organisasjoner – ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Kjølle, K. H. & Blakstad, S. H. (2014). *Architects and end users: boundary objects in participatory briefing and design*. I Nordisk Arkitekturforskning (1) s. 35-64.
- Klingmann, A. (2007). *Brandscapes. Architecture in Experience Economy*. Spain: Graphic Composition.
- Kolltveit, B. J. & Reve, T. (2002). *Prosjektet - organisering, ledelse og gjennomføring*. (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Krumsvik, R.J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode- ei innføring*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kuttner, P. (2008). *Organizational change*. I C. Grech & D. Walters, *Future Office: Design, Practice and Applied Research* (s. 9). Oxon: Taylor & Francis.

- Meel, J. (2000). *The European Office. Office design and national context*. Rotterdam: 010 Publishers.
- Meel, J., Martens, Y. & Ree, H. J. (2010). *Planning office spaces: A practical guide for managers and designers*. London: Laurence King Publishing Ltd.
- Morgan, A. & Anthony, S. (2008). *Creating a high-performance workplace: a review of issues and opportunities*. Vol. 10. Iss: 1, pp. 27-39. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/14630010810881649>
- Morrell, P., & Duffy, F. (2004). *The impact of office design on business performance*. Publisert av Commission for Architecture & the Built Environment and the British Council for Offices.
- Mosbech, K. (2003). *Arbejdsrummet. Organisatoriske mål. Fysiske rammer*. Danmark: Litotryk Svendborg AS.
- Norsk Standard. (ISO 9000:2006). *Systemer for kvalitetsstyring: grunntrekk og terminologi*. (2.utg).
- Olsson, N. (2011). *Praktisk rapportskrivning*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.
- Paoli, D. D., Arge, K. & Blakstad, S. H. (2013). *Creating business value with open space flexible offices*. Vol. 5. Iss: 3/4, pp. 181-193. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/JCRE-11-2012-0028>
- Penã, W. M. & Parshall, S. A. (2001). *Problem Seeking. An Architectural Programming Primer*. (4th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Tanis, J. (2008). Organizational change. I C. Grech & D. Walters, Future Office: *Design, Practice and Applied Research* (s. 10-12). Oxon: Taylor & Francis.
- Yin, R.K. (2009). *Case Study Research- design & methods*. (4th ed.). California: SAGE Inc.

van Teijlingen, E., & Hundley, V. (2001). *The importance of pilot studies*. Social research update, (35), 1-4.

Wright, G. & Cairns, G. (2011). *Scenario Thinking: Practical approaches to the future*. New York: Palgrave Macmillian.

Internetsider

Atkins. (Udatert). *Nytt hovedkontor EVRY – nye arbeidsformer og samlokalisering*. Hentet 22.04.15 fra <http://atkinsglobal.no/nytt-hovedkontor-evry-nye-arbeidsformer-og-samlokalisering/>

Dagens Perspektiv. (2006). *Flytter uten å tenke på produktiviteten*. Hentet 11.06.15 fra <http://www.dagensperspektiv.no/flytter-uten-%C3%A5-tenke-p%C3%A5-produktiviteten>

EVRY. (Udatert). *Om EVRY*. Hentet 21.04.15 fra <https://www.evry.no/om-evry/om-evry/>

Gjøvikli, E. (2013). *På flyttefot- organisatorisk uttrykk og utvikling*. Hentet 14.05.15 fra: <http://www.headway.no/pa-flyttefot-organisatorisk-uttrykk-og-utvikling>

Henriksen, K. H. (2014). *Del 1: 750 ansatte må pakke ned kontoret*. Hentet 11.06.15 fra <http://ledernett.no/Nyttig/Serie-Gjensidige-paa-flyttefot/Del-1-750-ansatte-maa-pakke-ned-kontoret>

IARK. (Udatert). *EVRY. Nytt hovedkontor og nye arbeidsformer*. Hentet 22.04.15 fra <http://iark.no/projects/evry>

Lent. (Udatert). *Kundecase: EVRY*. Hentet 22.04.15 fra <http://www.lent.no/kundecase/evry/>

Mellomrom Arkitekturpsykologi AS. (Udatert). *Arkitekturpsykologi*. Hentet 21.04.15 fra <http://www.mellomrom.no/#!arkitekturpsykologi-2/czhp>

NSB. (Udatert). *NSB-konsernet*. Hentet 22.04.15 fra <http://www.nsbkonsernet.no/no/om-oss?class=big>

Interndokument

EVRY. (2015). *EVRY - Nytt HQ*. PowerPoint-presentasjon. Mottatt: 26.03.15

IARK. (2014). *Arbeidsplasser og arbeidsmiljø*. Power Point – presentasjon FM konferansen. Mottatt: 09.02.15

NSB. (2015). *Godt samspill - sett fra leietakers side*. Interndokument: 02032015 Samspill NSB-konsernet.

VEDLEGG 1: Intervjuguide konsulenter

Bakgrunn/formål

Vi er to studenter (Hege Berge Østenå & Maria Haaland) fra masterprogrammet Eiendomsutvikling og forvaltning ved NTNU som er i gang med masteroppgaven vår. Problemstillingen for oppgaven er ; ”*Hvordan fungerer kartlegging av virksomheter som grunnlag for utforming av nye kontorkonsept?*”

Formålet med intervjuet er å få en innsikt i kartleggingsprosessen og hvilket grunnlag det gir til programmeringen. Hvordan blir en kartleggingsprosess gjennomført , hvem er involvert og hvem tar beslutninger. Vi ønsker også å finne ut mer om ulike metoder og verktøy som blir benyttet, og hvordan resultatet fra kartleggingen blir presentert og benyttet videre i programmering og design/konsept.

Gjennomføring av intervjuet

I forhold til selve intervjuet er temaene vi stiller spørsmål ut i fra presentert under. Vi kommer til å benytte oss av opptaksutstyr ved intervjuene som en hjelp til oss for videre arbeid med intervjuene.

Bruk av resultatene

Resultatene vil bli behandlet helt anonymt hvis du ønsker det. Det vil si at arbeidssted og navn ikke vil bli nevnt i oppgaven, hvis dette er ønskelig. Resultatene vil bli behandlet på en forsvarlig måte og i tråd med NTNU's etiske retningslinjer. Resultatene er selvfølgelig kun til bruk i vår oppgave, og vil ikke publiseres noe annet sted.

Innledende

- Hvem er dere? Hvem er du?
- Hva er deres kjernekompetanse? Hva er din kjernekompetanse?
- Hva er deres rolle og involvering i et organisasjonsendring - og flyttestrøkt?
- Hva mener du er viktig å vektlegge i en slik prosess?
- Hvor kommer dere vanligvis inn i slike strøkt? Og i hvilke faser er dere involvert?
- Hvem kommuniserer/samarbeider dere med?

Tematikk

Vi har valgt å legge intervjuet opp til tematiske deler, hvor vi først ønsker dine innspill, tanker og erfaringer rundt ulike temaer, før dette blir knyttet opp til et spesifikt strøkt.

1. Organisasjonsendring (deres erfaringer)

- Sammenhengen mellom organisasjonsendring og flyttestrøkt
- Kontorløsninger som et verktøy i organisasjonsendringsprosesser
- Sammenheng mellom virksomheters målsettinger og kontorkonsept

2. Flyttestrøkt/virksomhetsanalyser

- Rolle og involvering

- Hovedfokus
- Involvering (når, ulike faser)
- Kartlegging

3. Brukerprosesser

- Organiseringen av brukerprosesser i et flyttestrekk
- Workshops/verksted
- Verktøy og metoder
- Brukermedvirkning
- Involvering og beslutninger
- Forberedelse av ansatte til flytting

4. Konseptutvikling

- Utarbeidelse av resultat fra kartlegging inn i konseptutvikling
- Sikre at resultatet fra kartleggingen blir tatt med videre
- Deltakelse og ansvarsområde i denne fasen
- Beslutninger

5. Oversettelse konsept (utforming)

- Involvering
- Resultatet fra kartlegging og programmering til et fysisk konsept
- Beslutninger og begrunnelse for valg
- Sikre at resultater fra kartlegging og programmering stemmer overens med endelig konsept

På bakgrunn av spørsmålene over ønsker vi også å få vite om involvering i EVRY/NSB-prosjektet.

VEDLEGG 2: Intervjuguide prosjektledere

Bakgrunn/formål

Vi er to studenter (Hege Berge Østenå & Maria Haaland) fra masterprogrammet Eiendomsutvikling og forvaltning ved NTNU som er i gang med masteroppgaven vår. Problemstillingen for oppgaven er ; ”*Hvordan fungerer kartlegging av virksomheter som grunnlag for utforming av nye kontorkonsept?*”

Formålet med intervjuet er å få en innsikt i kartleggingsprosessen og hvilket grunnlag det gir til programmeringen. Hvordan blir en kartleggingsprosess gjennomført , hvem er involvert og hvem tar beslutninger. Vi ønsker også å finne ut mer om ulike metoder og verktøy som blir benyttet, og hvordan resultatet fra kartleggingen blir presentert og benyttet videre i programmering og design/konsept.

Gjennomføring av intervjuet

I forhold til selve intervjuet er temaene vi stiller spørsmål ut i fra presentert under. Vi kommer til å benytte oss av opptaksutstyr ved intervjuene som en hjelp til oss for videre arbeid med intervjuene.

Bruk av resultatene

Resultatene vil bli behandlet helt anonymt hvis du ønsker det. Det vil si at arbeidssted og navn ikke vil bli nevnt i oppgaven. Resultatene vil bli behandlet på en forsvarlig måte og i tråd med NTNU's etiske retningslinjer. Resultatene er selvfølgelig kun til bruk i vår oppgave, og vil ikke publiseres noe annet sted.

Innledende

- Hvem er du/dere?
- Hva er din/deres kjernekompetanse?
- Hva er deres rolle og involvering i et organisasjonsendring - og flytteprosjekt?
- Hva mener du er viktig å vektlegge i en slik prosess?
- Hvor kommer dere vanligvis inn i slike prosjekter? Og i hvilke faser er dere involvert?
- Hvem kommuniserer/samarbeider dere med?

Tematikk

Vi har valgt å legge intervjuet opp til tematiske deler, hvor vi først ønsker dine innspill, tanker og erfaringer rundt ulike temaer, før dette blir knyttet opp til et spesifikt prosjekt.

1. Organisasjonsendring
 - Sammenhengen mellom organisasjonsendring og flytteprosjekter
 - Kontorløsninger som et verktøy i organisasjonsendringsprosesser
 - Sammenheng mellom virksomheters målsettinger og kontorkonsept

2. Kartlegging

- Kartlegging/identifisering av organisasjonen
- Organisering av brukere/roller som er delaktig
- Resultatet fra kartleggingen som skal overføres videre i programmeringen
- Beslutninger
- Brukermedvirkning

3. Program/programmering

- Bearbeidelse av resultatet fra kartleggingen inn i programmeringen
- Involvering og ansvarsområder
- Produktet i programmering

4. Oversettelse konsept (utforming)

- Involvering
- Resultatet fra kartlegging og programmering til et fysisk konsept
- Beslutninger og begrunnelse for valg
- Sikre at resultater fra kartlegging og programmering stemmer overens med endelig konsept

På bakgrunn av spørsmålene over ønsker vi også å få vite om involvering i EVRY/NSB-prosjektet.