

Marit Sofia Högquist Størseth

Hvordan sikre en vellykket kontorendring for brukeren?

En studie av hvordan endringsprosesser påvirker
brukerens vurdering av free seating

Masteroppgave i Eiendomsutvikling og forvaltning
Veileder: Geir Karsten Hansen
Trondheim, juni 2017

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for arkitektur og design



Oppgavens tittel: <i>Hvordan sikre en vellykket kontorendring for brukeren?</i> <i>En studie av hvordan endringsprosesser påvirker brukers vurdering av free seating</i>	Dato: 12.06.2017		
	Antall sider (inkl. bilag):		
	Masteroppgave	X	Prosjektoppgave
Navn: Marit Sofia Högquist Størseth			
Faglærer/veileder: Geir Karsten Hansen			

<p>Ekstrakt:</p> <p>Masteroppgaven skal undersøke om det er en sammenheng mellom endringsprosessen og brukernes vurdering av free seating. Dette er belyst gjennom metoder som litteraturstudie og en casestudie hvor tre lokasjoner i en organisasjon ble analysert gjennom intervju, spørreundersøkelse og dokumentstudium.</p> <p>Funnene viser at det er sammenheng mellom endringsprosessens utforming og strategi og hvordan brukerne vurderer en kontorform. Av teori og funn kommer det frem at både involvering og forståelse for bakgrunn påvirker brukernes vurdering av free seating. Samtidig har også kontorform og hvor ofte brukeren er ved sin faste kontorlokasjon en innvirkning på vurderingen.</p>

Stikkord:

1. Endringsprosess
2. Free seating
3. Kontorendring
4. Organisasjonsendring

Marit Sofia Högquist Størseth

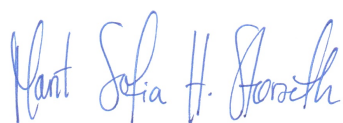
Forord

Masteroppgaven er skrevet som en avslutning av studiet Eiendomsutvikling og forvaltning ved Norsk teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) våren 2017. Oppgaven tilhører emnet AAR4992 Masteroppgave i Eiendomsutvikling og forvaltning, og utgjør 30 studiepoeng. Oppgaven er skrevet av Marit Sofia Högquist Størseth som har utdanning innen økonomi og administrasjon som bakgrunn. Gjennom oppgaven har jeg lært mye om den komplekse og omfattende prosessen som ligger til grunn når en organisasjon endrer kontorform særlig i forhold til hvordan dette påvirker brukerne av kontoret.

Å skrive en masteroppgave er en krevende prosess, jeg ønsker derfor å rette en takk til de som har stått ved min side og støttet meg i prosessen. Først og fremst til min samboer, som gjennom hele prosessen har vært to uker foran meg i sin masteroppgave og dermed gitt meg innblikk i hva de neste ukene har i vente. Til min mor som ikke bare har støttet meg og mine valg, men som alltid har vært tilstede for å lese korrektur og gi innspill. Og til mine studievenninner, *my ladies*, vi har støttet hverandre gjennom hele masterløpet.

Jeg ønsker å rette en takk til veileder Geir Karsten Hansen, som har vært en god støtte gjennom utviklingen av oppgaven. Jeg ønsker også å takke organisasjonen som ga meg tilgang til sin endringsprosess og sine brukere, og som dermed muliggjorde oppgaven. Til slutt vil jeg takke de som har tatt seg tid til å prate med meg og besvare spørreundersøkelsen som ble sendt ut i forbindelse med oppgaven.

Trondheim 12.06.2017



Marit Sofia Högquist Størseth

Sammendrag

Free seating er en utbredt måte å optimalisere kontorarealer på, ofte drevet av finansielle motiver. En overgang til free seating kan ofte innebære motvilje hos de ansatte, og endringsprosessens utforming kan bidra til å redusere denne motstanden. Denne oppgaven søker å finne om det er en sammenheng mellom endringsprosessen og brukernes vurdering av free seating, og problemstillingen og forskningsspørsmålene er utformet for å undersøke dette. Gjennom studien er det sett på tre lokasjoner i en caseorganisasjon som har gjennomgått endring av kontorform til free seating. Studien har tatt utgangspunkt i et litteraturstudium og en casestudie med dokumentanalyse, dybdeintervju og spørreundersøkelse for informasjonsheiting.

For å belyse funnene fra metodene er det hentet frem teori på blant annet endringsprosesser, kontorutforminger og brukertilfredshet. Teorien gir innsikt i studier på feltet kontorendringer og hvordan ulike fremgangsmåter og strategier påvirker resultatet av endringen. Teorien viser at endringsprosesser for kontorendringer legger spesielt vekt på involvering, analyse, kommunikasjon og opprettholdelse. Det er vist at endringsprosessen starter allerede når et behov er identifisert og at det er viktig å se hvordan endringsprosessen kan utformes allerede på dette stadiet.

Dokumentanalysen ga innsikt i strategi, bakgrunn og implementeringsprosessen som forelå for endringen. Dybdeintervjuene ble gjennomført med prosjektleder og implementeringsledere ved lokasjonene. Dybdeintervjuene søkte å finne hvordan prosjektet ble utarbeidet, og hvordan implementeringen av endringen har foregått ved de ulike lokasjonene, og om det har vært noen ulikheter mellom lokasjonene. Spørreundersøkelsen ble gjennomført blant brukerne ved de ulike lokasjonene og søkte å kartlegge brukernes oppfattelse av kontorformen, hvordan denne har påvirket arbeidsdagen og hvordan brukerne vurderte endringsprosessen. Funnene viser at det er sammenheng mellom endringsprosessens utforming og strategi og hvordan brukerne vurderer en kontorform.

Av både teori og funn kommer det frem at både involvering og forståelse for bakgrunn har en påvirkning på brukernes vurdering av free seating. Samtidig har også kontorform og hvor ofte brukeren er ved sin faste kontorlokasjon en innvirkning på vurderingen. Jo oftere en bruker er ved sin faste arbeidslokasjon, jo dårligere vurderer brukeren kontorkonseptet free seating.

Gjennom litteraturstudiet som støttes opp av casestudiet kan det konkluderes med at endringsprosessen påvirker brukernes vurdering av free seating, og gjennom dette hvorvidt endringen kan oppfattes som vellykket. En endringsprosess i henhold til teoretiske prinsipper øker mulighetene for at endringen blir akseptert av brukerne og at endringen gjennom dette blir varig.

Abstract

Free seating is a widespread way to optimize office space, often driven by financial motives. A transition to free seating may often involve resistance among the users, and the change process's design can help reduce this reluctance. This study seeks to determine whether there is a connection between the change process and the users' assessment of free seating and the thesis topic and research questions are designed to determine this. Throughout the study, three locations have been identified in a case organization that has undergone a change of office space to free seating. The study includes a literature study and a case study with document analysis, interviews and a questionnaire.

To illuminate the findings from the methods, theories on change processes, office designs and user satisfaction has been gathered. Theory provides insight into studies in the field of office changes and how different approaches and strategies influence the outcome of the change. Theory illustrates that change processes for office changes place emphasis on involvement, analysis, communication and adherence. It has been shown that the change process starts as soon as a need is identified and that it is important to see how the change process can start being designed already here.

The document analysis provides insight into the strategy, background and implementation process that existed for change process within the case organization. The depth interviews were conducted with project- and implementation managers at the locations. The depth interviews sought to find out how the project was prepared and how the implementation of the change took place at the different locations, and to identify differences between the locations. The survey was conducted among users at the three locations and sought to map the users' perception of the office form, how this affected their working day and how users valued the change process.

Findings show that there is a relation between the change process's design and strategy, and how users assess an office concept. Theory and findings reveal that both involvement and understanding of background have an impact on users' assessment of free seating. At the same time, the office and how often the user is at his permanent office location also impact the assessment. The more often a user is at his fixed job location, the worse the user considers the office concept free seating.

Based on the literature study supported by the case study, it can be concluded that the design of the change process affects users' assessment of free seating, and through the assessments whether the change can be perceived as successful. A change process lead according to theoretical principles increases the possibility that the change will be accepted by the users and that the change thereby will be permanent.

Innholdsfortegnelse

Forord	iv
Sammendrag	vi
Abstract	viii
1 Innledning	1
1.1 <i>Bakgrunn</i>	1
1.2 <i>Problemstilling</i>	4
1.2.1 <i>Forskningsspørsmål</i>	4
1.2.2 <i>Avgrensning</i>	5
1.3 <i>Oppgavens oppbygning</i>	5
2 Metode	7
2.1 <i>Fremgangsmåte</i>	7
2.2 <i>Forskerens bakgrunn</i>	8
2.3 <i>Kvantitativ og kvalitativ metode</i>	8
2.4 <i>Reliabilitet og validitet</i>	9
2.5 <i>Forskningsdesign</i>	10
2.5.1 <i>Valg av case</i>	10
2.6 <i>Anvendt metode</i>	11
2.6.1 <i>Litteraturstudie</i>	11
2.6.2 <i>Dokumentanalyse</i>	13
2.6.3 <i>Dybdeintervju</i>	13
2.6.4 <i>Spørreundersøkelse</i>	16
2.7 <i>Oppgavens validitet og reliabilitet</i>	18
3 Teori	19
3.1 <i>Free seating</i>	19
3.2 <i>Hva er en organisasjonsendring?</i>	19
3.2.1 <i>Motstand mot endring</i>	20
3.2.2 <i>Hva karakteriserer en vellykket organisasjonsendring?</i>	20
3.3 <i>Endringsprosesser i kontorendringer</i>	22
3.3.1 <i>Kotters åtte steg for endring</i>	22
3.3.2 <i>Implementeringsprosessen av Meel et al.</i>	23
3.3.3 <i>Gjennomføringsprosessmodellen av Becker et al.</i>	24
3.4 <i>Kontoret</i>	26
3.5 <i>Brukertilfredshet</i>	28
3.5.1 <i>Brukeren og free seating</i>	29
3.5.2 <i>Brukeren og endringsprosessen</i>	30
4 Case	31
4.1 <i>Caseorganisasjonen</i>	31
Caselokasjon 1	31
Caselokasjon 2	32
Caselokasjon 3	32
5 Funn	33
5.1 <i>Arbeidsplassutnyttelsesprosjektet (APU)</i>	33
5.1.1 <i>Bakgrunn for APU-prosjektet</i>	33
5.1.2 <i>Implementeringsprosess</i>	35
5.1.3 <i>Kommunikasjon til brukerne</i>	35
5.1.4 <i>Erfaringer</i>	36
5.2 <i>APU-prosjektet ved lokasjonene</i>	38
5.3 <i>Brukernes vurdering av APU-prosjektet</i>	41
5.3.1 <i>Respondentene</i>	41

5.3.2 Arbeidsplassen	41
5.3.4 Endringsprosessen.....	47
5.3.6 Kommentarer.....	50
6 Drøfting.....	52
6.1 Respondentene.....	52
6.2 Endringsprosessen.....	54
6.2.1 Lokale tilpasninger og ulikheter.....	56
6.3 Kan endringen omtales som vellykket?	59
6.3.1 Var endringen nødvendig?	62
7 Konklusjon	63
Litteraturliste	67
Vedlegg.....	69
<i>Vedlegg 1: Intervju med prosjektleder</i>	<i>69</i>
<i>Vedlegg 2: Intervju med implementeringsleder 1</i>	<i>71</i>
<i>Vedlegg 3: Intervju med implementeringsleder 2</i>	<i>73</i>
<i>Vedlegg 4: Spørreundersøkelse.....</i>	<i>75</i>
<i>Vedlegg 5: Implementeringsprosessen</i>	<i>81</i>

Figuroversikt

Figur 1: Oppgavens struktur	7
Figur 2: Oppbygging av metoder	11
Figur 3: Kotters åtte steg for endring	22
Figur 4: Faser i implementeringsprosessen	24
Figur 5: De fire fasene i implementeringsprosessen	35
Figur 6: Free seating og desk sharing i praksis	36
Figur 7: Gjennomsnittlig vurdering av arbeidsplassens utforming fordelt på lokasjon	43
Figur 8: Gjennomsnittlig vurdering av arbeidsplassens utforming fordelt på kontorform	44
Figur 9: Gjennomsnitt av arbeidsplassens påvirkning	45
Figur 10: Gjennomsnitt av arbeidsplassens påvirkning fordelt på kontorform	45
Figur 11: Gjennomsnitt av arbeidsplassens påvirkning fordelt på antall dager ved lokasjon ..	46
Figur 12: Situasjoner som har blitt bedre etter endringen	46
Figur 13: Situasjoner som har blitt dårligere etter endringen	47
Figur 14: Vurdering av endringsprosessen	47
Figur 15: Gjennomsnittlig vurdering av endringsprosessen fordelt på alder	48
Figur 16: Gjennomsnittlig vurdering av endringsprosessen fordelt på antall dager ved lokasjonen	48
Figur 17: Kommentarer fordelt på lokasjon	50

Tabelloversikt

Tabell 1: Intervjuobjektene	14
Tabell 2: Risikovurdering	27
Tabell 3: Erfaringer	37
Tabell 4: Nøkkelfakta om lokasjonene	39
Tabell 5: Aldersfordeling ved lokasjonene	41
Tabell 6: Kontorform før og etter endring	42
Tabell 7: Regresjonsanalyse endringsprosessen påvirkning	49
Tabell 8: Kommentarer	51

1 Innledning

Free seating er et omdiskutert tema. For hver person jeg har møtt i løpet av masterperioden har tema for masteroppgaven vekket engasjement. Folk har sterke meninger om arbeidsplassen, og det kan være vanskelig å holde seg nøytral når det er noe som berører så nært. Men en ting går igjen, det er få som vet hva free seating egentlig er og hvilke fordeler det kan medføre. Samtidig virker det som få organisasjoner forstår hvilke ulemper det kan forårsake. Denne oppgaven søker derfor å vise hvordan selve endringsprosessen påvirker hvordan brukerne omtaler free seating og hvordan free seating påvirker deres arbeidsdag.

1.1 Bakgrunn

Mennesker er vanedyr, vi liker rutiner og struktur i hverdagen og vi finner ro i dette. Vi liker ikke å tenke for mye når vi skal gjøre våre dagligsmål, og kanskje er det her motstanden mot free seating ligger? Noen vil ta fra oss vanene våre, den trygge arbeidsplassen tilpasset akkurat oss. Free seating bryter egentlig med hva de fleste av oss ønsker i livet. Hvis man tenker seg om har man fast plass på de stedene der man oppholder seg mye. Fast plass ved middagsbordet, fast plass i sofaen, barna i baksetet har fast plass, listen er lang over våre faste plasser. Når mennesker da tilbringer store deler av livet sitt på arbeidsplassen er det ikke rart det blir motstand når man mister sin faste plass.

Vanene våre på arbeid er ofte knyttet til arbeidsplassen og kontorutformingen, som har en viktig sosial og symbolsk funksjon i organisasjonskulturen (Meel et al., 2010, Schein, 2010). En endring i kontorutforming kan sette premissene for en endring i organisasjonskultur og en slik omveltning kan skape sterk motvilje blant brukerne, fordi endringen i kontorform ikke bare påvirker det fysiske miljøet (Newton, 2011). I mange kontorendringer blir dette glemt og organisasjonskulturen blir oversett.

Free seating er en del av det Becker (1999) omtaler som *alternative officing*, eller alternative kontorløsninger på norsk. Her presenterer han seks ulike kontorløsninger. *Universelle kontor*, hvor alle har lik plass uavhengig av status og arbeidsform. *Aktivitetsbaserte kontor*, hvor ulike områder er tilpasset ulike aktiviteter. *IKT-baserte hjemmekontor*, tilrettelagt av organisasjonen. *Team- og prosjektbaserte kontor*, mindre prosjektkontor tilrettelagt for teamarbeid basert på prosjektets levetid. *Virtuelle kontor*, et nettbasert kontor hvor brukeren

har samme tilganger som ved et fysisk kontor. Tilslutt kommer *adresseløse kontor*, eller free seating kontor, hvor alle kan sette seg hvor som helst. Kontortypene kan opptre individuelt, eller som en kombinasjon. Ofte krever aktivitetsbaserte kontor free seating, og IKT-baserte kontor opptre sjeldent som eneste kontorform.

Becker (1999) vektlegger at free seating passer godt for de som ofte er ute av kontoret og etterlater en tom arbeidsplass over lengre tid. Det gjør at organisasjonen kan redusere antall arbeidsplasser i det gitte området og likevel dekke plassbehovet. Med free seating kommer desk sharing, hvor en underdekning gjør det nødvendig å dele arbeidsplass. Studier har vist at eksempelvis universitets- og høyskolesektoren har opptil 70% overkapasitet på arbeidsplassene, det vil si at inntil 70% av tiden står hver enkelt arbeidsplass tom (Lindstad, 2015). Tiltak for å redusere denne overkapasiteten kan være å innføre free seating og desk sharing.

Men hvordan kan man kombinere vanedyret og usikkerheten med free seating? Free seating må bli den nye vanen. I følge Covey (1991) tar det 21 dager å skape en ny vane. Vanen skapes ved å gjenta og terpe på de rutiner og strukturer man ønsker å ha. Å endre organisasjonskulturen kan være både vanskelig og ressurskrevende. Kotter (2012) foreslår åtte steg for å oppnå en vellykket organisasjonsendring. Disse er *å etablere en følelse av at det haster, opprette en ledende koalisjon, utvikle en visjon og strategi, kommunisere endringsvisjonen, bemyndige for handling, generere kortsiktige gevinster, konsolidere gevinster og produsere en større endring og forankre nye tilnærminger i kulturen*. Kotter trekker frem at problemer ofte oppstår når organisasjoner velger å hoppe over noen av stegene. Mange hopper rett til steg 5, hvor den faktiske endringen skjer og glemmer opptiningsfasen hvor grunnlaget for endringen legges og organisasjonskulturen brytes opp for å forberede seg på endringen (Newton, 2011).

Det fysiske miljøet har påvirkning på enkeltmennesket både fysisk, praktisk, emosjonelt, mentalt og spirituelt (Bakken et al., 2003). Endringen vil vekke ulike interesser, følelser og virkelighetsoppfatninger hos de berørte menneskene og gruppene, og disse vil være umulig å forutsi før endringen (Jacobsen, 2012). Det er derfor grunnleggende at brukerne får mulighet til å forberede seg på endringen og oppleve at endringen er nødvendig for deres arbeidshverdag. Men, samme hvor mye man planlegger og forbereder seg vil endringer møte grader av motstand. Motstanden bunner ofte i praktiske eller psykologiske årsaker. I en

kontorendringsprosess kan man ofte oppleve en frykt for det ukjente eller en følelse av mangel på kontroll, en frykt for tap av status eller en uvillighet til å bryte vaner (Newton, 2011).

Mange kontorendringer er finansielt drevet med mangel på interesse for brukernes hverdag. Men Morgan og Anthony (2008) har sett en endring i fokuset for kontorutforming blant organisasjoner, hvor fokuset har skiftet fra rene finansielle motiver til hvordan kontorutformingen påvirker organisasjonens ytelse. Organisasjoner benytter kontorutformingen for å gi økt fleksibilitet, interaksjon og en merkevarebygging utad. De ønsker arbeidsplasser som passer bedriftens arbeidsprosesser, ambisjoner og identitet (Meel et al., 2010). I mange situasjoner kan mer kreative og alternative kontorløsninger benyttes som et strategisk virkemiddel for at organisasjonen kan nå sine mål på en mer effektiv måte ved at arbeidsplassen legger til rette for de arbeidsoppgavene som skal gjennomføres der og da (Arge og de Paoli, 2000, Becker, 1999). Økt konkurranse, informasjonsdeling og utviklingen av moderne teknologi gjør også at arbeidsplassene kan struktureres på mer kreative måter enn tidligere (Duffy, 1997). Meel et al. (2010) mener at to organisasjoner som ser tilsynelatende identiske ut utenfra vil behøve forskjellige kontorløsninger ut fra organisasjonskulturen. Kontorløsninger er i stor grad et individuelt valg for hver organisasjon. Det er umulig å finne en universell løsning som er ideell for alle.

1.2 Problemstilling

Formålet med oppgaven er å undersøke om det er en sammenheng mellom hvilke endringsprosesser som tas i bruk og hvordan brukerne oppfatter den nye kontorutformingen. For å studere dette har jeg kommet frem til problemstillingen:

PS - Hvordan påvirker endringsprosessen brukernes vurdering av free seating?

Problemstillingen baseres på en hypotese at endringsprosessen kan påvirke brukerens oppfatning av en ny kontorform. Dette er valgt å belyse gjennom å se på en overgang til free seating i eksisterende kontorer.

1.2.1 Forskningsspørsmål

For å avgrense problemstillingen og gi oppgaven retning (Johannessen et al., 2004) har jeg identifisert to forskningsspørsmål.

F₁ – Hvordan påvirker free seating brukertilfredsheten?

Dette spørsmålet ønsker å se på hvordan brukeren ble påvirket av kontorendringen og om endringen kan vurderes som vellykket.

F₂ – Hvordan vurderer brukerne endringsprosessen?

Dette spørsmålet søker å belyse brukernes opplevelse av endringsprosessen. Underliggende i spørsmålet må endringsprosessen benyttet i organisasjonen defineres og brukernes vurdering av denne må identifiseres.

1.2.2 Avgrensning

I tillegg til forskningsspørsmålenes avgrensning kan en oppgave avgrenses ytterligere gjennom valg av case. I denne oppgaven er det valgt å gjennomføre en casestudie av en organisasjon som har gjennomgått en overgang fra tradisjonell arbeidsplass til free seating gjennom et såkalt arbeidsplassutnyttelsesprosjekt (APU-prosjektet). Organisasjonen er en stor internasjonal aktør, med lokasjoner verden rundt. I denne oppgaven er det fokusert på tre av de største lokasjonene i Norge. For hele prosjektet foreligger det målsetning, strategi og fremgangsmåte som lokasjonene skal følge.

Brukeren er i denne oppgaven definert som kontorarbeideren, det vil si de som benytter kontor plass ved de valgte lokasjonene. Unntatt fra undersøkelsen er toppledelse og implementeringsgruppen.

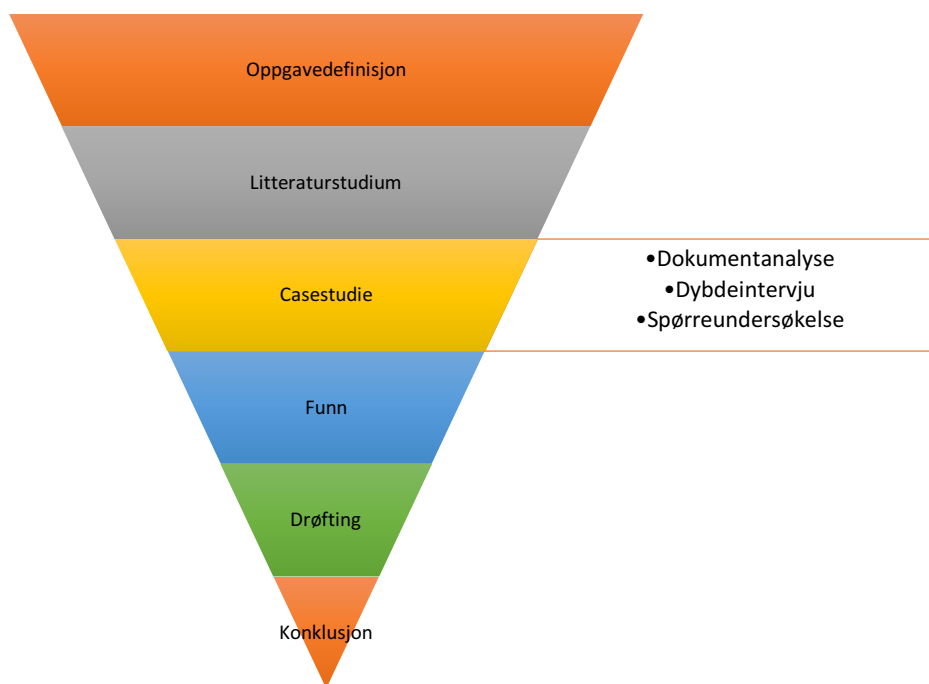
1.3 Oppgavens oppbygning

Masteroppgaven er inndelt i 7 kapitler. Første kapittel gir en innledning til oppgavens bakgrunn og tematikk, oppgavens problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål og avgrensning. Kapittel 2 ser på forskningsmetoder og styrker og svakheter med disse. Kapittel 3 er hvor relevant teori presenteres, teorien skal bidra til å belyse problemstillingen. I kapittel 4 presenteres caset og de ulike caselokasjonene som er valgt for oppgaven. I kapittel 5 presenteres de funn som har kommet frem gjennom dokumentstudiet, intervjuene og spørreundersøkelsen. I kapittel 6 drøftes funnene opp mot teorien, før det hele konkluderes i kapittel 7. Litteraturliste og vedlegg kommer sist i oppgaven.

2 Metode

2.1 Fremgangsmåte

Nå som oppgaven er definert og problemstillingen presentert må fremgangsmåte belyses. Metodene skal innhente informasjonen som gir grunn for diskusjon og konklusjon. Litteraturstudiet gir innsikt i den teoretiske tilnærmingen til temaet. Den praktiske tilnærmingen ble gjort gjennom en casestudie. I denne casestudien ble det gjennomført en dokumentanalyse av rapporter, endringsdokumenter, erfaringsdokumenter og annen relevant dokumentasjon. For å belyse dokumentanalysen ytterligere ble det gjennomført dybdeintervju med prosjektleder og implementeringsledere. For å innhente brukernes meninger om endringen ble det gjennomført en spørreundersøkelse blant utvalgte brukere. Funnene fra casestudien blir presentert i kapittel 5 og videre drøftet opp mot teori i kapittel 6. Oppgavens fremgangsmåte visualiseres i Figur 1.



Figur 1: Oppgavens struktur

2.2 Forskerens bakgrunn

Forskeren er student ved master i Eiendomsutvikling og forvaltning ved NTNU Trondheim. Dette bygger på en bachelorgrad i Økonomi og administrasjon fra Handelshøyskolen BI. Bakgrunnen danner grunnlaget for valg av masteroppgave, da jeg har benyttet min kunnskap i organisasjonsatferd og –psykologi med fokus på endringsledelse fra bachelorstudiet kombinert med kunnskap om facilities management fra masterstudiet. I eget arbeidsliv har jeg både arbeidet i cellekontor og i åpent landskap. Jeg har ingen personlig erfaring fra free seating, men har vært i en arbeidssituasjon hvor det var planlagt en free seating tilnærming som har utviklet seg til at brukerne har tatt fast plass. Det kan være flere årsaker til dette, men den viktigste årsaken var sannsynlig at arbeidsmetoden til brukerne ble oversett. Flere hadde tung programvare som krevde stasjonær datamaskin, noe som ikke var tatt med i utformingen av kontoret. Et annet viktig moment som ble trukket frem var manglende oppfølging av endringen, og ledelsen stilte ikke som forbilde da de selv okkuperte fast plass i det åpne landskapet. Gjennom diskusjon med andre ansatte kom det frem et ønske om aktivitetsbasert arbeidsplass og at det ville gjøre det lettere å opprettholde free seating. Det er da interessant å se hvordan endringsprosessen kan fange opp slike behov og påvirke brukernes aksept av endringen.

2.3 Kvantitativ og kvalitativ metode

Kvantitativ metode baseres på data som kan tallfestes og måles. Forskeren ønsker å samle en overordnet og sammenlignbar oversikt over et tema, uten å gå i dybden på enkeltmeninger. Kvantitativ metode baseres på samme informasjon fra flere objekter, enten det er fra en spørreundersøkelse eller en datainnsamling (Johannessen et al., 2004).

Kvalitativ metode har som hensikt å gi en dypere innsikt i hva som skjer i ulike prosesser, ved å gjennom dybdeintervju få frem individuelle meninger og opplevelser. Kvalitativ og kvantitativ metode behøver ikke alltid skille seg fra hverandre, forskjellen kan ligge i hvordan svarene behandles. I intervju kan det også være kvantitative innspill som gjør deler av intervjuet kvantifiserbart (Johannessen et al., 2004).

2.4 Reliabilitet og validitet

I alle forskningsprosjekt er forskningens kvalitet viktig, ved å vurdere prosjektets reliabilitet og validitet kan dette kartlegges. Begge er i utgangspunktet tiltenkt for kvantitative metoder, men har en viss overføringsverdi på kvalitative metoder (Johannessen et al., 2016).

Reliabilitet er troverdigheten til forskningens metoder, den data som er innhentet og hvordan den bearbeides. En måte å sikre reliabilitet i kvalitativ forskning er ved å være klar og transparent i tolkning av data, samt styrke grunnlaget for tolkning gjennom grundige forklaringer av tolkningsmåte. I kvalitativ metode er det vanskelig å måle reliabilitet siden metodene ofte er vanskelige å etterprøve. I motsetning til i kvantitativ metode er det ingen klar tolkningsmetode i bunn, og forskeren tolker de innkomne data etter sin egen erfaring og kunnskap (Johannessen et al., 2011).

Validitet er et mål på dataens relevans og hvor godt den innsamlede dataen reflekterer virkeligheten. Å måle validitet på kvalitativ metode blir dermed vanskelig, men forskeren kan bidra til å sikre validitet ved å være saklig og pålitelig i sin bruk av metodene. I tillegg kan forskeren sikre validitet ved at respondenter får kvalitetssikre sine besvarelser og gi innspill om noe blir tolket feil (Halvorsen, 2008). Validitet kan også økes gjennom metodetriangulering, hvor det innhentes data på samme felt fra flere vinkler, gjerne med en kombinasjon av kvalitative og kvantitative data. Dette kan redusere faren for at det hentes inn feil data, eller at forskeren feiltolker de data som hentes inn (Halvorsen, 2008). Validitet ser også på oppgavens overførbarhet til andre situasjoner (Jacobsen, 2015).

2.5 Forskningsdesign

Forskningsdesignet sier noe om hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Johannessen et al., 2004). Valgt tilnærming for denne oppgaven er det eksplorative designet, casedesign.

Casedesign bidrar til å belyse problemstillingen på en grundig måte. I følge Yin (2003) lar casedesign forskeren beholde meningsfulle karakteristika av virkelige hendelser. Forskningen i denne oppgaven baserer seg på et flercase-design med en analyseenhet. Flercase-design gir et mer robust grunnlag for funnene enn et enkelt casedesign, men er igjen mer ressurskrevende (Yin, 2003). For å kunne finne en universell sammenheng i hvordan brukere vurderer en kontorendring var det viktig å inkludere flere lokasjoner som har gjennomgått tilnærmet den samme endringen. Ved å ha flere caser kan også ulikheter eller likhetstrekk i reaksjoner til endringen komme frem, som igjen kan bidra i erfaringsoverføringen til senere prosjekter.

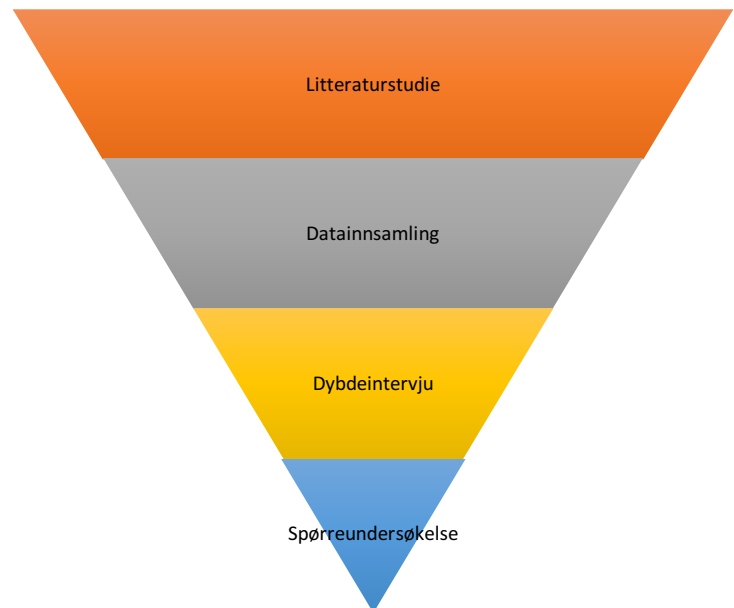
2.5.1 Valg av case

I utvelgelsen av case må det vurderes hvilke kriterier forskeren skal legge til grunn og hvor mange caser som skal inkluderes i forskningen. For å besvare problemstillingen må det være et hensiktsmessig antall case til at forskeren får et representativt utvalg for sammenligning. Opprinnelig var det tiltenkt en studie med flere organisasjoner og en sammenligning mellom disse. Dette har blant annet Arge og de Paoli (2000) gjort tidligere, med fokus på endringsprosessen fra ledelsens side. I denne studien har jeg derfor valgt å fokusere på en organisasjon som har gjennomført den samme endringen og endringsprosessen ved flere av sine lokasjoner i Norge. Innad i denne organisasjonen er det valgt tre lokasjoner, som varierer i størrelse, opprinnelig kontorform og arbeidsoppgaver. Ved å fokusere på én organisasjon kontra flere, vil man kunne se ulikheter i hvordan samme endringsprosess oppfattes under ulike premisser ved lokasjonene. Forventingen er at endringsprosessen vil oppfattes forskjellig ved lokasjonene og variere med arbeidsoppgaver og organisasjonskultur. Caseorganisasjonen og caselokasjonene presenteres i kapittel 4 Case.

2.6 Anvendt metode

Her vil det som er gjort, hvordan det er gjort og gi en vurdering av styrker og svakheter med de ulike metodene presenteres (Olsson, 2011).

I denne oppgaven er det valgt å benytte en kombinasjon av kvantitative og kvalitative metoder gjennom litteraturstudie, dokumentanalyse, dybdeintervju og spørreundersøkelse. Metodesammensetningen for casestudiet er valgt for å sikre en grundig innsamling av informasjon. Ved å benytte flere metoder for å belyse en case oppfylles en metodetriangulering som kan bidra til å øke oppgavens validitet.



Figur 2: Oppbygging av metoder

I Figur 2 ser man relasjonen mellom de fire metodene som skal benyttes i denne oppgaven. For å utarbeide et tema og et grunnlag for videre datainnsamling ble det gjennomført en litteraturstudie. Videre ble det gjennomført en datainnsamling for å kartlegge endringsprosessen i organisasjonen. Datainnsamlingen ble også til en viss grad gjort sammen med dybdeintervjuene, da ble presentert relevant dokumentasjon i intervjuene. Spørreundersøkelsen ble gjennomført etter intervju med implementeringsledere, og ble videreutviklet etter det første intervjuet med implementeringsleder for lokasjon 2 og 3. Metodene er derfor i en viss grad basert på hverandre.

2.6.1 Litteraturstudie

I begynnelsen av en forskningsprosess er det viktig å samle relevant informasjon rundt temaet man har valgt for å reflektere rundt mulige problemstillinger og for senere å kunne gjenkjenne og belyse de funn som kommer frem i egne empiriske studier (Johannessen et al., 2016). Gjennom en strukturert litteraturstudie trer tidligere forskning og teori frem og forskeren kan bygge prosjektet på den informasjonen som ligger til grunn allerede.

I dette prosjektet er det benyttet søkemotorer som Oria, Google Scholar, Google og referanser i bøker og artikler relatert til temaet. Søkeord som ble benyttet i litteratursøket var blant annet:

”Change Management”, ”Endringsledelse”, ”The effect of free seating/clean desk/open plan office”, ”Free Seating”, ”Office Spaces”, ”Workplace Change”, ”Clean Desk”, ”Desk Sharing”, ”Activity Based Offices” og ”Workplaces”. I tillegg ble litteratur fra tidligere fag benyttet, blant annet fra fagene AAR4950 Programmering og evaluering av bygninger ved NTNU, og ORG3402 Organisasjonsatferd og ledelse ved Handelshøyskolen BI.

For å sikre at kildene var troverdige var det viktig å se på deres reliabilitet og validitet. NTNU har på nettsiden VIKO samlet evalueringskriterier for kildekritikk; *troverdighet*, *objektivitet*, *nøyaktighet* og *egnethet* (Universitetsbiblioteket, 2016). Dette ble gjort ved å blant annet vurdere forfatter, publikasjonssted, problemstilling og kildetype. Ved å følge kriteriene skal forskeren sitte igjen med troverdig litteratur som belyser problemstillingen fra flere vinkler. Enhver kilde er forsøkt sporet tilbake til primærkilden. Slik unngås fortolkninger og versjoner annet enn primærkildens ordlyd og forskerens egen tolkning av denne.

Omfanget av litteraturen var varierende knyttet til de ulike søkeordene. På søk knyttet til endringsledelse var litteraturen omfattende, men omfattet ofte endringer i andre aspekter av organisasjonen. Å finne litteratur knyttet til endringer av kontorformer, da særlig endringer knyttet til free seating og åpne landskap var noe vanskeligere. Det foreligger mye eldre grunnteori og lite nyere forskning på temaet. Litteraturen tar derfor for seg mange publiseringer fra 1990 – 2010, med kun en mindre andel fra de siste årene. Dette skaper et problem i relevans i forhold til case. Det kan antas at teorien fremdeles er gyldig, da det fremdeles er relevante problemstillinger som tas opp. At forskningen er gjort tidlig i æraen av free seating kan føre til at mye av kritikken nå har lagt seg, da man har blitt *vant* til arbeidsmåten og at teknologien har i større grad tilrettelagt for en mer fleksibel arbeidshverdag. Samtidig kan annen problematikk ha kommet opp som strider med det som forelå da forskningen ble gjennomført. Samtidig støtter den nyere forskningen opp flere av problemstillingene som kommer opp i den eldre. Jeg har derfor valgt å ha med både nyere og eldre forskning på feltet.

2.6.2 Dokumentanalyse

Dokumentanalyse er en kvalitativ metode som går ut på å analysere dokumenter som er relevant for det temaet som forskes på (Johannessen et al., 2016). I casedesign er det ofte relevant å samle dokumenter som er knyttet valgt case. I denne situasjonen er det innhentet dokumenter som belyser bakgrunnen for endringen og hvordan endringen er planlagt. Dette i form av plandokumenter, støttemateriell for kommunikasjon, grunnlagsdokument og erfaringsrapport, alt direkte hentet fra caseorganisasjonen. Noe av dokumentasjonen er unnlatt vedlegg av konfidensielle grunner, det meste av informasjon lagt i funn er allikevel hentet fra intervju og vedlagt dokumentasjon og lite er hentet fra den unnlatte dokumentasjonen.

Dokumentanalysen søker å kartlegge de endringsprosesser organisasjonen har gjennomført og hvilke motiver som ligger bak endringen. Dokumentasjonen var tenkt å gi innsikt i de overordnede tankene i endringsprosjektet.

Dokumentinnsamlingen ble gjort gjennom store deler av prosjektet. Den innledende dokumentasjonen jeg fikk tilgang til ga en oversikt over prosjektet, men gjennom intervjuene ble det klart at noe dokumentasjon manglet. Jeg fikk derfor tilgang til ny dokumentasjon fortløpende gjennom prosjektet. Det kunne vært hensiktsmessig for utarbeidelsen av intervjuguide og spørreundersøkelsen å ha all dokumentasjon tidligere i prosjektet, men samtidig ble forståelsen for dokumentasjonen klarere under intervjuene og når intervjuobjektene selv kunne presisere viktigheten av ulike dokumenter.

2.6.3 Dybdeintervju

Gjennom dette forskningsprosjektet ble det gjennomført tre semi-strukturerte intervju med representanter for endringsprosessen, dette var prosjektleder og implementeringsledere ved lokasjonene. Et semi-strukturert intervju har utgangspunkt i en intervjuguide, men hvor selve intervjuet gjennomføres som en samtale mellom to parter og intervjueren kan bevege seg frem og tilbake i intervjuguiden (Johannessen et al., 2016). I følge Yin (2003) er det i et casestudie viktig at intervjuene er utarbeidet på denne måten og at intervjuet gjennomføres som en flytende samtale. I en slik samtale er det viktig at forskeren holder fokus på å holde samtalen innenfor rammen for studien og å stille åpne spørsmål for å sikre å få den informasjonen som behøves for forskningen.

Intervjuobjekt	Tilhørighet	Kommunikasjonsform	Vedlegg	Forkortelse
Prosjektleder	Hele prosjektet	Skype	1	PL
Implementeringsleder 1	Lokasjon 1	Skype	2	IL1
Implementeringsleder 2	Lokasjon 2 og 3	Ansikt til ansikt	3	IL2

Tabell 1: Intervjuobjektene

Det var tre intervjuobjekter for denne oppgaven, se Tabell 1, en prosjektleder og to implementeringsledere, hvor den ene implementeringslederen hadde ansvar for to lokasjoner. Intervju med IL2 ble gjennomført ansikt til ansikt, mens intervju med PL og IL1 ble gjennomført over Skype. Ulikhetene i kommunikasjonsform kan påvirke åpenheten i samtalen og forståelsen mellom forsker og respondent, og dermed hvordan objektet besvarer spørsmålene. Ambler (2002) skiller mellom flere kommunikasjonsformer og deres kommunikasjons rikdom. Hvor det mest optimale er ansikt til ansikt-møter med mulighet for visuell kommunikasjon gjennom eksempelvis en tavle. I Amblers modell ligger videosamtaler tett opp mot ansikt til ansikt-møter, og kommunikasjonstapet er derfor lite.

Opplevelsen var at skype-møtene ble mer strukturerte og rett på sak, mens personlig møte ga flere forstyrrelser og småprat. Dette førte til at Skype-møtene i større grad fulgte intervjuguiden, mens ansikt til ansikt-møtet ble mer som en naturlig samtale og erfaringsdeling. Det er positive aspekter med begge måtene, på den ene siden kan småprat føre til informasjon som ikke ville kommet frem om den ikke hadde vært tilstede, på den andre siden kan det medføre at spørsmål fra intervjuguiden ikke blir besvart eller blir pakket inn i annen informasjon.

I forkant av hvert intervju ble det utarbeidet en intervjuguide. Den skulle følges for å innhente den nødvendige informasjonen. I intervjuene viste det seg at ikke alle spørsmålene var like relevante på alle områder. Intervjuguiden ble derfor tilpasset under selve intervjuet. Intervjuene søkte å finne svar på hvordan endringsprosessen ble implementert ved lokasjonene og om det ble gjort noen endringer i forhold til planen, eller noen andre tilpassede tiltak som ble gjort i gjennomføringen. Intervjuene ønsket også å finne ulikheter mellom lokasjonens størrelse og arbeidsform.

Intervjuguidene var i hovedsak basert på litteraturstudiet og lite rettet mot dokumentstudiet. Dette kan være noe av årsaken til at intervjuguiden måtte endres under intervjuet. Problemet her var at mye av dokumentene først kom i ettertid. Det var også lettere å forstå innholdet i dokumentene etter at intervjuene var gjennomført. Dette kunne være gjort bedre gjennom å ha intervjuet med PL tidligere i prosessen, slik at forståelsen for dokumentasjonen lå til grunn i utviklingen av intervjuguidene. Allikevel oppleves det ikke at det mangler informasjon fra intervjuene da de utfyller den dokumentasjonen som foreligger på en god måte.

To av intervjuene ble dokumentert med lydopptak og i etterkant transkribert for å sikre at viktig informasjon ikke ble mistet i menneskelig hukommelsessvikt, og at forskeren kunne være så deltakende som mulig under intervjuet. Eventuelle oppfølgingsspørsmål ble sendt til respondentene i etterkant. Intervjuet med IL1 var ikke mulig å ta opp, det ble derfor tatt grundige notater gjennom intervjuet. Dette påvirket flyten i samtalen, da det stoppet opp samtalen når noe viktig kom opp, noe som kan ha påvirket den informasjonen som kom frem. Allikevel ble spørsmålene i intervjuguiden besvart i tilfredsstillende grad og den ønskede informasjonen kom frem. I intervju med IL2 som foregikk ansikt til ansikt ble mye tilleggsinformasjon gitt, mye som ikke var relevant for denne oppgaven, men som var interessante i et større perspektiv. En slik skjevhet i informasjonsdeling kan også komme av intervju-objektets personlighet og åpenhet. Men det er som regel lettere å være åpen foran en annen person, enn foran et kamera. Selv med denne skjevheten kom den informasjonen som intervjuguiden søkte å finne klarere frem i intervju med IL1 og PL, enn i intervjuet med IL2. Det kan også komme av at IL2 var det første intervjuet som ble gjennomført og at grunnlaget og strukturen for intervjuet ble preget av dette.

2.6.4 Spørreundersøkelse

For å samle inn brukernes meninger ble det gjennomført en spørreundersøkelse blant et utvalg enheter ved de ulike lokasjonene. En spørreundersøkelse er et godt virkemiddel for å danne et sammenlignbart kvantitativt grunnlag og for å samle en representativ andel besvarelser (Johannessen et al., 2016). Valg av enheter som besvarte undersøkelsen lå hos organisasjonen selv og ga tilgang til en representativ andel respondenter basert på lokasjonens størrelse. Selv om det ble gitt tilgang til en representativ andel var det vanskelig å følge opp at respondentene svarte på spørreundersøkelsen, ved L2 ble det en svært lav svarprosent selv om denne lokasjonen var den første som ble tilsendt undersøkelsen. Ettersom organisasjonen selv sendte ut spørreundersøkelsen manglet jeg som forsker en direkte kanal for å følge opp respondentene for å øke antall besvarelser. Samtidig kan det at organisasjonen selv sender ut undersøkelsen føre til at respondentene føler seg mer bundet til å svare.

Spørreundersøkelsen ble sendt til ca. 140 brukere ved L1, av disse responderte 48. Ved L2 mottok ca. 30 brukere spørreundersøkelsen, men kun 8 responderte. Ved L3 mottok ca. 120 brukere spørreundersøkelsen, med 60 respondenter. Det var en høyere motstand blant lederne ved L2 med å sende ut undersøkelsen til sine brukere, noe som kan ha påvirket svarprosenten ved denne lokasjonen. Ved L3 fulgte flere av lederne selv opp at brukerne fullførte undersøkelsen, noe som kan forklare svarprosenten her.

Spørreundersøkelsen ble utarbeidet for å kunne analyseres kvantitativt, med fastsatte svaralternativer for alle spørsmål unntatt ett hvor respondenten hadde mulighet til å legge inn eventuelle kommentarer. Spørreundersøkelsen, vedlegg 4, ble utarbeidet i Google Forms, og resultatene tatt ut som et excel-dokument med rådata. Resultatene ble så analysert ved hjelp av pivot-tabeller og grafer, som gjorde det mulig å lese av og sammenligne resultater fra ulike vinkler, for eksempel basert på lokasjon eller kontorform. Videre ble spørsmålene knyttet til endringsprosessen gruppert sammen for å skape et grunnlag for regresjonsanalyse.

Spørsmålene ble gruppert etter hvilket tema de tok for seg; involvering, bakgrunn og resultat. Disse grupperingene er videre benyttet i en lineær regresjon, som ønsket å se om involvering og bakgrunn kunne være forklarende variabler i konstanten resultat. Regresjonsanalysen ble gjennomført i programvaren SPSSstatistics, under Analyze -> Regression -> Linear.

I utarbeidelsen har spørsmålene blitt forsøkt holdt så nøytrale og lite tvetydige som mulig, dette for å unngå misforståelser i respondentens tolkning. Dette kan være et problem i kvantitative undersøkelser, da forskeren ikke er tilstede for å korrigere feiltolkninger, slik man vil kunne gjøre i et intervju. Om dette har lyktes er vanskelig å vurdere i etterkant. Men i forkant kan forskeren benytte testpersoner for å se om undersøkelsen er formulert på en forståelig måte og forhøre seg om hvordan testrespondenten forstår formuleringene og om dette samsvarer med det tiltenkte.

Spørreundersøkelsen ble utarbeidet med fire seksjoner som tok for seg ett tema. Første seksjon var bakgrunnsinformasjon, andre seksjon tok for seg arbeidsplassens utforming, tredje seksjon omhandlet arbeidsplassens tilrettelegging for ulike situasjoner, og den siste seksjonen tok for seg endringsprosessen. En stor andel av spørreundersøkelsen hadde spørsmål som skulle vurderes på en skala fra 1 til 6. 1 representerte en dårlig eller negativ oppfattelse og 6 en god eller positiv oppfattelse, eksakt ordlyd varierte på spørsmålene, se vedlegg 5 for eksakt ordlyd for hvert spørsmål. Jeg valgte denne fordelingen slik at respondenten måtte ta stilling til en negativ eller positiv vinkling. Slik ville jeg unngå at respondentene tok den enkle løsningen med *midt på treet* og gi unyanserte data. Det var heller ikke mulig å svare *ikke relevant*. På den måten måtte respondentene ta stilling til spørsmålene, selv om de var ubehagelige eller noe i utkanten relevante å svare på. En slik fremgangsmåte kan føre til en overvekt av besvarelser med 3 og 4, men da må man anta at respondenten har overveid om de er negativ eller positiv til spørsmålet. Det positive ved å gjøre det slik er at man unngår at respondentene hopper over spørsmål de egentlig kunne svare på men velger å unngå fordi de er vanskelig å ta stilling til. På en annen side fører det til at de som faktisk ikke føler spørsmålet er relevant må besvare noe som dermed gir feilaktige svar.

6.4 Oppgavens validitet og reliabilitet

Hvordan metodene er utført og hvordan funnene og resultatene er tolket vil ha innvirkning på oppgavens validitet og reliabilitet.

For å sikre reliabilitet og validitet i teorien ble kravene til VIKO lagt til grunn: troverdighet, objektivitet, nøyaktighet og egnethet. Kilder som ikke tilfredsstilte kriteriene ble forkastet, på den måten kan validiteten økes.

Dokumentstudiet ga innsikt i APU-prosjektet og forståelse for bakgrunn, i oppgaven er likevel dokumentene lite vektlagt da intervjuobjekter har utdypet og presisert den dokumentasjon som forelå. Et større fokus på dokumentasjon kombinert med intervju kunne bidratt til å øke validitet og reliabilitet, samtidig øker det validiteten at intervju og dokumentasjon er så samkjørt at dokumentasjonen ikke er nødvendig som supplement til intervju. Det som derimot kunne styrket validiteten hadde vært en innsikt i flere caselokasjoner og dermed mulighet til å intervju flere implementeringsledere, noe som kunne styrket de svarene som kom av intervjuene. Det er vanskelig å si for sikkert at informasjonen er valid med kun to intervjuobjekter, selv om disse har opplevd mye likt og vektlegger mye av det samme i intervjuene.

I forhold til spørreundersøkelsen har den ved L2 et svært lavt respondentantall, noe som gjør det vanskelig å si at besvarelsene er valid for alle ved L2. Ved L1 og L3 var det derimot en større svarprosent, og større variasjon i bakgrunn til respondentene eksempelvis knyttet til kontorform. En større variasjon gjør svarene med valide, men det hadde vært ønskelig med en ennå større svarprosent ved alle lokasjonene for å styrke resultatene fra undersøkelsen ytterligere.

Ser man derimot på totalen ligger flere av funnene nært det som presiseres i teorien, uten å nødvendigvis være av en slik kvalitet at det kan overføres til andre organisasjoner. Samtidig bør en endringsprosess være veldig individuell for hver organisasjon, og det som kan gi overføringsverdi er akkurat presiseringen av hvor viktig det er å planlegge for et godt resultat. Statistisk er derimot undersøkelsen ikke overførbar.

3 Teori

I dette kapittelet vil relevant teori for oppgaven bli gjennomgått. Teorien gir en introduksjon til kontorformen free seating, organisasjonsendringer og motstand mot disse, endringsprosesser og strategier som kan benyttes i kontorendringer, og brukertilfredshet.

3.1 Free seating

Free seating er konseptet hvor arbeidstakerne ikke har egen fast plass, men må finne ny plass hver gang. Free seating er ofte tilstede i åpne landskap, men kan implementeres på alle kontorformer. Free seating krever at brukerne har en clean desk tankegang, hvor arbeidsplassen ryddes helt etter endt arbeidsøkt, slik at den er klar til neste bruker (Becker et al., 1994). Desk sharing er et resultat av en underdekning av arbeidsplasser, hvor flere brukere er gitt samme arbeidsplass (De Croon et al., 2005). Desk sharing blir også kalt hot desking, flexi-desk og non-territorial working (Kim et al., 2016). Flere definerer desk sharing og free seating som det samme, da free seating ofte implementeres for å muliggjøre desk sharing. Avprivatisering er strippingen av personlige eiendeler, navneskilt og personidentifiserende tegn på arbeidsplasser. Slike tiltak er viktig for implementeringen av free seating.

3.2 Hva er en organisasjonsendring?

En organisasjonsendring er endringer i organisasjonens strategi, struktur og arbeidsprosedyrer. En organisasjonsendring kan skje reaktivt eller proaktivt og er ofte drevet av interne eller eksterne forhold, eksempelvis verdenspolitikk, økonomiske sjokk, teknologisk utvikling, konkurranse, sosiale trender og utvikling av arbeidsstokken (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Som en del av organisasjonen har kontorutforming en viktig sosial og symbolsk funksjon, og blir ofte et bilde av organisasjonskulturen (Meel et al., 2010). Organisasjonskultur kan deles inn i tre gjensidig avhengige nivåer: Artefakter, adaptert tro og verdier, og grunnleggende antagelser (Schein, 2010). I nivået artefakter ligger synlige og følbare strukturer, noe som også involverer kontorutforming. Kontorutforming skaper en fysisk struktur hvor organisasjonskulturen kan vokse. Organisasjonsendring kan blant annet skje gjennom strukturelle endringer der kulturen ligger (Gifford et al., 2011). En endring i kontorutforming skaper dermed en endring i organisasjonskulturen som kan sitte dypt rotet i brukernes arbeidshverdag. En slik omveltning i organisasjonskulturen kan skape sterk motvilje blant brukerne (Newton, 2011).

3.2.1 Motstand mot endring

En endringsprosess vil vekke ulike perspektiver, interesser, følelser og virkelighetsoppfatninger hos de berørte menneskene og gruppene, reaksjoner som vil være umulig å forutsi (Jacobsen, 2012). Motstand mot endring bunner ofte i praktiske eller psykologiske omstendigheter. I en kontorendringsprosess kan man ofte oppleve grunner som: en frykt for det ukjente eller en følelse av mangel på kontroll, en frykt for tap av status eller en uvillighet til å bryte vaner (Newton, 2011). Å aktivt håndtere motstand i endringsprosessen er viktig for å kunne sikre et godt resultat. Det er flere fremgangsmåter for å minske motstand på en effektiv måte. I endringsledelse fokuseres det på en tidligfase som kalles *opptiningsfasen*. Den blir av mange teoretikere sett på som den viktigste fasen i endringsledelse (Jacobsen, 2012). Her vektlegges hvordan man skaper et godt klima for endring. Slik kan mye av motstanden hindres i å oppstå senere i prosessen.

3.2.2 Hva karakteriserer en vellykket organisasjonsendring?

I studien *Implementing Innovative Workplaces* definerer Becker et al. (1994) fem kriterier de benytter for å måle et prosjekts suksess. Disse er (1) brukertilfredshet, (2) arbeidseffektivitet, (3) prosjektets levetid, (4) brukernes aksept av prosjektet, og (5) kostnader for å implementere prosjektet. Når suksess for brukeren vurderes blir kriteria 1, 3 og 4 viktig. Brukertilfredshet og brukernes aksept av prosjektet legger grunnlaget for om prosjektet er varig eller ikke. Et prosjekt med høy brukertilfredshet og brukeraksept vil ha lengre levetid enn et prosjekt som ikke får med brukerne på laget. Prosjekter som ikke oppnår disse kriteriene har en tendens til å finne en måte å gå tilbake til gamle arbeidsmetoder på.

Samset (2014a) skiller prosjektmål i tre perspektiv: Operasjonelt, taktisk og strategisk. På operasjonelt nivå ligger prosjektets leveranse i forhold til tid, kvalitet og kostnad. Samset vektlegger at mange prosjekter stopper vurderingen av vellykkethet på operasjonelt nivå, hvor det er lettest å finne informasjon. Det kan være vanskeligere å se effekten på taktisk og strategisk nivå. På taktisk nivå er det nytten for brukerne som vurderes, i forhold til virkninger på og relevans for arbeidet; om prosjektet er formåls effektivt. Videre tar strategisk nivå for seg den samfunnsmessige effekten, om prosjektet bidrar til en positiv velferdsutvikling over tid. Det strategiske nivået ser på effekten i et større perspektiv, noe som gjør det vanskelig å måle og vurdere. Det er allikevel noe som må tas høyde for i vurderingen av et prosjekts vellykkethet i følge Samset (2014a). I en endringsprosess er ofte brukeren ikke like opptatt av

de operasjonelle resultatene i forhold til rett leveranse i rett tid, men er interessert i effektmålet knyttet til lønnsomhet for brukeren og relevansen for brukerens behov (Samset, 2014b). En måte å vurdere dette er ved å se på brukskvalitet.

Brukskvalitet skilles i tre dimensjoner; *effekt*, *effektivitet* og *tilfredshet*. Disse dimensjonene skal måles opp til i hvilken grad brukeren kan gjennomføre sine oppgaver i et gitt miljø (Hansen et al., 2010). Effekt omhandler hvorvidt brukerne oppnår det de ønsker i kontoret og ser på verdiskapning som et viktig element. Effektivitet ser på tiden det tar for brukerne å oppnå det de ønsker. Om det tilrettelagt for effektiv ressursbruk i form av å ha det nødvendige utstyret, arealet, støttesystemet og utformingen som gjør ytelsen mest mulig effektiv. Til slutt handler brukertilfredshet om brukernes opplevelser, holdninger og følelser knyttet til kontoret (Hansen et al., 2010). Brukskvalitet sier dermed noe om hvorvidt brukeren oppnår det spesifiserte målet på en tilfredsstillende måte i de omgivelsene det skal utføres.

Fleksibilitet kan også være et viktig suksesskriterium for noen bedrifter. Kontorlokalet skal kunne akkompagnere de organisatoriske utfordringene som kommer av en verden i kontinuerlig endring (Ekstrand og Hansen, 2016). Men studier har vist at fleksible kontorer i seg selv ikke er tilstrekkelig for å oppnå de ønskede virkningene. I en overgang til fleksible kontorer, slik som free seating kontorer, er det sosiale og organisatoriske faktorer som er de største hindrene for en vellykket kontorendring (Skyrme, 1994). En manglende involvering av brukere og forståelse for arbeids- og sosiale prosesser i organisasjonen, kombinert med manglende forståelse for teori og forskning på feltet påvirker resultatet for endringsprosessen (Skogland og Hansen, 2017). Vellykkede kontorendringer styres av en rekke faktorer, slik som forståelse for brukernes verdier, hvordan endringsprosessen oppleves av brukerne i sammenheng med andre organisatoriske hendelser, samt variasjoner i brukere og leders forståelse av kontorutformingen (Skogland og Hansen, 2017).

En vellykket organisasjonsendring blir dermed en endring som oppnår de målene som er satt for endringen, men også som blir akseptert av brukerne og dermed har en ønsket varighet. For å sikre at endringen realiserer viktige taktiske og strategiske mål kan det være relevant å sette mål på disse nivåene for å fange opp effekten på brukerne og samfunnet. Det enkle er å vurdere en endringsprosess bare ut fra operasjonell måloppnåelse der og da, men måloppnåelse må sees i et lengre og større perspektiv.

En mislykket endring må i så tilfelle være en endring som ikke oppnår de målene som er satt for endringen, og som heller ikke lykkes på et taktisk og strategisk nivå. Eller som oppnår målene, men ikke skaper en varig endring. En mislykket endring kan også være en endring som ikke blir akseptert av brukerne, eller som senker brukernes effektivitet eller tilfredshet. En mislykket endring er jo klart det motsatte av en vellykket endring, men på samme måte som for en vellykket endring, kan man mislykkes på noen områder, og samtidig som man lykkes i andre. Et prosjekt som går ut over budsjett og tidsramme, kan allikevel være vellykket om det gir høy brukskvalitet.

3.3 Endringsprosesser i kontorendringer

De fleste endringsprosesser er basert på Lewins (1951) modell for endring. Han deler endringsprosessen i tre faser: *Opptining*, *omforming* og *konsolidering*. Opptiningsfasen er tiden hvor det stilles spørsmålstegn ved det nåværende og behovet for endring blir klart. I omformingsfasen søkes det etter nye løsninger som prøves ut i organisasjonen.

Konsolideringsfasen er når den nye løsningen blir til en stabil struktur i organisasjonen (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Disse tre fasene kan ofte sees i senere definerte endringsprosesser, slik som i Kotters åtte steg for endring.

3.3.1 Kotters åtte steg for endring

En av de mest kjente teoretikerne på organisasjonsendring er John P. Kotter. I hans bok *Leading Change* (2012) presenterer han åtte steg for en vellykket organisasjonsendring, Figur 3.

Kotter mener at ved å følge de åtte stegene til punkt og prikke vil man unngå fallgruvene i en endringsprosess og sikre at endringen blir så vellykket som mulig. Problemet er at ledere ofte forsøker å komme seg fortrest mulig gjennom prosessen, og at de gjerne kun benytter steg 5,6 og 7 ettersom det er her den faktiske endringen foregår. Men når man hopper over opptiningsfasen vil man ofte ikke oppnå et solid nok grunnlag til å fortsette endringen. Mange hopper også over steg 8, noe som fører til at endringen ikke blir varig (Kotter, 2012: 25).

1. Etablere en følelse av at det haster
2. Opprette en ledende koalisjon
3. Utvikle en visjon og strategi
4. Kommunisere endringsvisjonen
5. Bemyndige for handling
6. Generere kortsiktige gevinster
7. Konsolidere gevinster og produsere større endring
8. Forankre nye tilnærminger i kulturen

Figur 3: Kotters åtte steg for endring

Stegene er tilstede ikke for å fortelle hvordan ting må gjøres, men for å sette lys på viktige elementer i prosessen. Hvert steg takler de største problemene i en organisasjonsendring. Eksempelvis handler steg 1 om å dempe selvtilfredsheten i organisasjonen, og få alle i organisasjonen til å forstå at endringen er viktig for å sikre organisasjonens fremtid. Ved å unngå å gjøre dette vil forslag for endringer bli avfeid og organisasjonen kan stagnere. Videre kan en manglende visjon, steg 3, gjøre det vanskelig for alle i organisasjonen å forstå hvorfor man gjennomfører endringen. En visjon skal skape et bilde av fremtiden, og en retning for alle tiltakene som gjøres på veien.

3.3.2 Implementeringsprosessen av Meel et al.

Meel et al. (2010) introduserer i sin bok *Planning office spaces: a practical guide for managers and designer* seks anbefalinger for å sikre en vellykket implementering av nye kontorløsninger, hvor han hevder at disse er like så viktig som utformingen av kontorkonseptet for å sikre en vellykket endring. Det første han vektlegger er å *analysere* organisasjonen for å identifisere strategi, struktur, arbeidsprosesser og kultur, for å benytte disse analysene i utviklingen av kontorkonseptet. Dette anbefales å gjøres sammen med brukerne, gjennom undersøkelser, intervjuer og scenario-analyser for fremtiden.

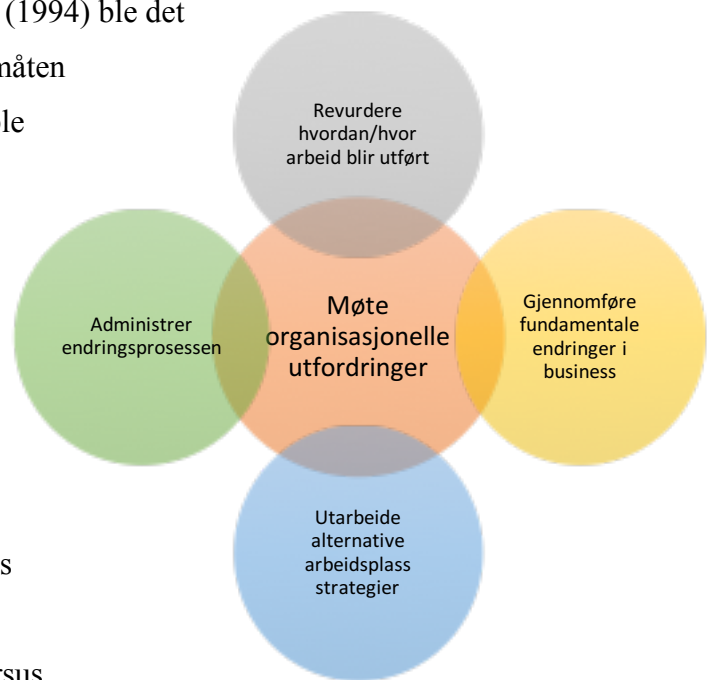
Andre anbefaling er å *kommunisere* endringen. Dette står i tråd med Kotters prosess. Å kommunisere at endringen er en nødvendighet skaper man engasjement hos brukeren. Videre anbefaler de å *involvere* brukeren i utviklingen av konseptet for å skape eierskap til prosjektet. Det vektlegges også at nødvendige ressurser og påvirkede områder bør *integreres* i prosjektet, slik som IT og HR, kanskje krever kontorendringen nye IT-løsninger, endring i ledelsesstrategier, organisasjonskultur eller arbeidsmåte (Meel et al., 2010).

Etter endringen er det viktig å *bevare* endringen, dette gjennom å identifisere oppstartsproblemer og muligheter for forbedringer. Og til slutt legger de vekt på å være *modig*. Uansett hvor godt utarbeidet endringen er, vil det skape motstand. Det er da viktig å se hva som er motstand på grunn av at konseptet ikke passer og motstand som kommer av frykten for det ukjente. Det er viktig at sentrale personer i organisasjonen har tro på prosjektet og tør å stå for det hele veien gjennom selv når det butter imot (Meel et al., 2010).

3.3.3 Gjennomføringsprosessmodellen av Becker et al.

I den tidligere nevnte studien til Becker et al. (1994) ble det funnet likheter mellom fem caseprosjekter i måten prosjektene var implementert på. Likhetene ble visualisert i en fem stegs modell, Figur 4. Prosessen har flere likhetstrekk med Meel et al. hvor en viktig del er å analysere organisasjonen, mens her revurderer man arbeidsutføring.

Videre identifiserer Becker et al. tre gjennomføringsstrategier, (1) business- versus kostnads-drevet strategi, (2) prosess- versus løsningsorientert strategi og (3) strategisk versus uavhengig initiativ. Disse strategiene forteller hvordan organisasjonen har håndtert og planlagt endringen, og på hvilket grunnlag endringen er igangsatt.



Figur 4: Faser i implementeringsprosessen

Business- versus kostnadsdrevet strategi

Denne strategien viser hva som er den underliggende motivasjonen til endringen. En business-drevet strategi er rettet mot å finne nye måter å jobbe som går imot konvensjonelle ideer. Fokus er på endring og optimalisering av arbeidsprosesser, med lavt fokus på kostnader. På motsatt side er en kostnadsdrevet strategi fokusert på kostnadsreduksjoner som hovedmotivasjon, og endringen vil kun skje om den gir en faktisk reduksjon i kostnader. Den største forskjellen mellom de to strategiene er at kostnads-drevet strategi som regel bruker mindre tid på å vurdere hvordan og hvor arbeidet blir gjort og nesten ingen tid på å gjennomføre fundamentale endringer i business-praksis (Becker et al., 1994: 20-21).

Videre viste studien at brukerne av businessdrevne prosjekter var mer fornøyd med resultatet enn i kostnadsdrevne prosjekter. I kostnadsdrevne prosjekter var gjennomsnittsvurderingen av prosjektet *nøytral* (3.0 på en skala fra 1 til 5), brukerne i businessdrevne prosjekter vurderte endringene så høyt som 4.5 på samme skala (Becker et al., 1994: 27).

Studien viste også at kontorene drevet av business hadde en større sjanse på å holde på endringene i forhold til kostnadsdrevne prosjekter. Grunnen fant de i at mange ledere ofte så fasilitetskostnader som et nødvendig onde og derfor ikke fant grunnlaget for endringene gyldig nok. Prosjekter begrunnet gjennom bedre arbeidsforhold, høyere effektivitet og produktivitet var grunner lederne ble motivert av og som ga et incentiv til endring. I flere av casene gikk kostnads-drevne endringer tilbake til hvordan det var før endringen innen ett år eller to (Becker et al., 1994: 32).

En annen ulikhet mellom de to var at business-fokuset ga rom for å oppdage ulikheter i organisasjonskultur mellom tilsynelatende like enheter. Dette gjorde det mulig å lage en spesialisert løsning for hver enhet, også i endringsprosessen (Becker et al., 1994: 36).

Prosess- versus løsningsorienterte strategier

Hvordan blir den nye kontorløsningen blir identifisert? I en løsningsorientert strategi vil endringsgruppen bestemme en generell arbeidsplassløsning for alle enheter og lokasjoner, mens en prosessorientert endringsgruppe danner en førende guide for endringen. Hver enhet eller lokasjon kan da finne sin egen beste løsning i samarbeid med endringsgruppen og brukerne (Becker et al., 1994: 39).

Brukertilfredsheten ved de to er, som ved strategidriverne, helt forskjellige. I prosessorienterte prosjekter er tilfredsheten på over 4.5, mens løsningsorienterte prosjekter har en brukertilfredshet så vidt over 3.0. Forskjellen kan knyttes til at prosessorienterte strategier har et høyere brukerfokus, noe som involverer og engasjerer brukeren. Et prosessorientert prosjekt har også høyere aksept av brukeren. Løsningsorienterte prosjekter hadde derimot mindre aksept fra brukerne, da det opplevdes mer distansert fra brukeren (Becker et al., 1994: 42 - 43 , 48).

Strategisk versus uavhengig initiativ

Et strategisk initiativ er gitt fra toppledelsen i organisasjonen og er dannet for å gi en bedriftsstandard for å drive business. Et uavhengig initiativ er hvor en enhet, avdeling eller lokasjon i organisasjonen bestemmer seg for å gjennomføre en kontorendring uavhengig av organisasjonens standard. Hvor initiativet kommer fra har i seg selv sjeldent en virkning på

prosjektets resultat, men ofte er uavhengige initiativ businessdrevet og prosessorientert fordi de gjerne er initiert av et faktisk behov ute i organisasjonen (Becker et al., 1994: 48-52, 56).

3.4 Kontoret

Det er mange kontorformer som benyttes i dagens arbeidsliv. Mest vanlig er det å skille mellom åpent landskap og cellekontor. I denne oppgaven er åpent landskap delt i størrelse, etter Danielsson og Bodin (2008), disse er: eget kontor (cellekontor), delt kontor (2-3 personer), lite kontorlandskap (4-9 personer), middels kontorlandskap (10-24 personer), stort kontorlandskap (25 personer eller fler). I tillegg har Danielsson og Bodin inkludert flexkontor og kombikontor, som ikke vil tas med her. Som dette kapittelet vil vise har størrelse på kontoret en påvirkning på brukernes helse og arbeidstilfredshet (Danielsson og Bodin, 2008), noe som gjør det essensielt å vurdere i en kontorendringsprosess.

Ytterlighetene i utformingen av kontorer er i cellekontorer versus åpne landskap. Selv om det er stor variasjon størrelser og utforming av åpne landskap, er hovedtrekkene som skiller dem fra cellekontorer de samme. Et cellekontor er et avskjermet rom for en person, ideelt for konsentrasjonsarbeid som må utføres alene eller arbeid med høysensitiv informasjon som må skjules fra andre brukere (Meel et al., 2010). Positive aspekter ved cellekontoret er akustisk og visuell skjerming fra andre, individuell klimakontroll og status. Problemene tradisjonelt knyttet til cellekontor er at det gir lite interaksjon med andre hvilket gir lav kunnskapsoverføring. Cellekontorer er også betydelig mer plasskrevende enn et åpent landskap.

Et åpent landskap er som det tilsier et åpent rom med flere arbeidsplasser (Danielsson og Bodin, 2008). Møbleringen gjennom plassering og skjerming sier noe om hvilken interaksjon det er forventet mellom brukerne. Positive aspekter med åpne landskap er at det gir en effektiv utnyttelse av plass og høy fleksibilitet, samt lite kommunikasjonsbarrierer. Negative aspekter er som sagt knyttet til manglende akustisk og visuell skjerming og at det er uegnet for sensitivt arbeid (Meel et al., 2010).

Et viktig poeng for mange organisasjoner i vurderingen mellom cellekontor og åpne landskap er effektivisering av plass. Et cellekontor bør være minimum ni kvadratmeter for å få plass til

nødvendig utstyr i følge Meel et al. (2010). Til sammenligning anbefales seks kvadratmeter per person i åpne landskap (Arbeidstilsynet, 2017). Dette gjør at mange organisasjoner velger åpne landskap fremfor cellekontor når det skal gjennomføres en kontorendring, kanskje ukritisk i forhold til arbeidsprosessene som gjennomføres.

Studien til Danielsson og Bodin (2008) ser hvordan kontorstørrelse påvirker fysisk og emosjonell helse, og arbeidstilfredshet. Av den totale vurderingen kommer lite og middels kontorlandskap dårligst ut, mens cellekontor og delt kontor vurderes som best, med store kontorlandskap et sted midt mellom. Tabell 2 viser risikovurderingen gjennomført av Danielsson og Bodin.

		Eget kontor	Delt kontor	Lite kontorlandskap	Middels kontorlandskap	Stort kontorlandskap
Helse	Sykmelding					L
	Sykmelding over 7 dager			L	H	H
	Generell helse	L	H	H	H	
	Fysiske og psykologisk helse	L		H		H
Emosjonell helse	Effektivitet	L	L	H	H	
	Nøyaktighet	L		H	H	
	Ro og harmoni				H	
	Energi			H	H	
	Tristhet og depresjon			H		
	Søvnkvalitet	L				
Arbeidstilfredshet	Ledelse		L	H		H
	Samarbeid		L		H	
	Tilfredshet	L			H	

Tabell 2: Risikovurdering (L=lav risiko, H=høy risiko, blank = ingen risiko) (Danielsson og Bodin, 2008: 19)

3.5 Brukertilfredshet

Hvor tilfreds brukeren er med sin kontorplass har mange variabler. For at et prosjekt skal være vellykket må det bli akseptert av brukerne og bidra til å øke arbeidsytelse, bedre arbeidsmiljø og være ressurs sparende. Brukernes opplevelse av de nye kontorløsningene blir dermed et viktig suksesskriterium for implementeringen (Arge og de Paoli, 2000).

Når man snakker om brukertilfredshet vil det være relevant å se på motivasjonsteori. Hva driver mennesket og hvordan kan dette knyttes til brukertilfredshet på arbeidsplassen? En av de fundamentale motivasjonsteoriene er Maslows behovshierarki. Maslow skiller behov i fem kategorier; fysiologiske behov, trygghetsbehov, sosiale behov, anerkjennelse og selvrealisering (Maslow, 1943). Behovene illustreres ofte som en pyramide, med fysiologiske behov på grunnflaten og selvrealisering på topp, for å visualisere at de fundamentale behovene må dekkes før man arbeider seg videre opp i pyramiden. De fundamentale behovene refererer til de to første kategoriene, i en arbeidssammenheng dekkes disse av goder som gir rom for å dekke behovene, slik som lønn, forsikring og pensjon. Når det kommer til sosiale behov er dette behov for å føle tilhørighet og relasjon til arbeidsplassen.

Anerkjennelsen på arbeidsplassen kommer fra ansvar, respekt, omdømme og prestisje fra arbeidsgiver eller kollegaer. Selvrealiseringen skjer når alle andre behov er møtt i tilstrekkelig grad. Da ønsker brukeren å bedre seg selv og omgivelsene, og dette kan møtes gjennom videreutdanning, tillit til kreativ medvirkning, og andre arbeidsfremmende tiltak (Sadri og Bowen, 2011).

Behovshierarkiet ved arbeidsplassen er ofte knyttet til andre behov enn selve kontorplassen, men når man ser på sosiale behov og anerkjennelse kan dette knyttes til arbeidsplassens utforming. Eksempelvis kan en overgang hvor man mister sin faste kontorplass gjøre at følelsen av tilhørighet reduseres, og et tap av cellekontor at man føler at prestisjen og respekten reduseres.

3.5.1 Brukeren og free seating

I teorien er det flere fordeler ved bruk av free seating også for brukeren. Til grunn ligger fordelene som er antatt ved åpne landskap, slik som økt interaksjon og høyere produktivitet (Hedge, 1982). Videre kan det trekkes frem fordeler spesifikt for free seating, som eksempelvis bedre team-arbeid og fleksibilitet, og at muligheten til å velge arbeidslokasjon kan gi høyere arbeidstilfredshet (Kim et al., 2016). Men realiteten kan ofte være litt annerledes enn teorien tilsier.

Studien til Kim et al. (2016) viste også flere brukere rapporterte negative aspekter med free seating. Blant annet problemer med å finne kollegaer, effektivitetstap til å finne, sette opp og rydde en kontor plass, og manglende mulighet til å personalisere arbeidsplassen. Studien viste også at brukerne ofte evaluerte sin egen effektivitet som lavere enn tidligere, særlig om brukertilfredsheten ble redusert av endringen. En tidlig studie utført av Hedge (1982) på åpne landskap viste også at brukere ofte ble distraheret av andre brukere, og at disse forstyrrelsene gjorde det vanskeligere å konsentrere seg, ta beslutninger og holde telefonsamtaler. I hvilken grad brukeren blir påvirket av forstyrrelsene kunne sammenstilles med brukernes tidligere erfaring med tilsvarende kontortyper. Dette kan være knyttet til menneskets kapasitet til å nøytralisere atferd (Sykes og Matza, 1957), og at en ny kontorform krever at nye vaner skapes.

Kim et al. (2016) ser at i nøye planlagte free seating-utforminger er brukernes tilfredshet med arbeidsplassen og brukernes egen vurdering av produktivitet og helse tilnærmet lik et kontor med fast plass. Et spennende resultat er at brukere i free seating-kontor vurderer inneklimaet som bedre enn de i tradisjonelle kontor gjør. Dette forklares med at brukerne kan velge en arbeidsplass som har det klimaet de trenger, fremfor at de må ta det klimaet de får. Hvordan kontorformen planlegges kan også påvirke hvordan brukerne vurderer resultatet, en metode å bidra til å sikre brukertilfredshet er involvering i endringsprosessen.

3.5.2 Brukeren og endringsprosessen

Både Meel et al. (2010) og Becker et al. (1994) vektlegger hvor viktig det er å involvere brukerne i en kontorendring for å sikre et vellykket resultat. Det kan derimot være vanskelig å vite hvordan dette kan gjøres på best mulig måte, da en involvering av brukerne i store organisasjoner kan virke tilnærmet umulig, uhåndterbart. Blyth og Worthington (2010) introduserer i boken *Managing the brief for better design* prosessen briefing, på norsk programmering. Programmering er en prosess som leder opp til *programmet*, et dokument som gir en første beskrivelse av idé, mål, rammer, krav, behov og ønsker til et mulig prosjekt. Programmering er derfor til for å forstå organisasjonens behov og ressurser og sammenstille disse med mål og misjon. En viktig del av programmering er å minske gapet mellom designeren, den betalende kunden (ofte organisasjonen selv, ledelsen) og brukeren. Programmeringsgruppen skal samle inn nødvendig informasjon for å kunne skape en løsning som tilfredsstillende organisasjonens nåværende og fremtidige behov. Dette gjøres ved å identifisere ledelsens mål og behov, brukernes behov og eksterne aspekter som kan påvirke organisasjonen. Informasjonen samles inn fra eksisterende kunnskap gjennom å se på tidligere studier, eksisterende lokaler og hvordan disse brukes, besøk hos andre organisasjoner og benchmarking. Ny informasjon innhentes gjennom intervjuer, studier i bruk av plass og tid, spørreundersøkelser, fokusgrupper, workshops og simuleringer. Disse studiene viser samlet sett hvordan organisasjonen benytter lokalene nå, hvordan de ønsker å utvikle seg i fremtiden, og hva andre lignende organisasjoner har gjort og hvordan

I programmering involveres brukeren i alle tre stadier, forprosjekt, gjennomføring og etterprosjekt, gjennom intervjuer, spørreundersøkelser, fokusgrupper, seminarer og studier av arbeidsmåter. Involvering av brukeren gjør det mulig å utnytte erfaringer fra eksisterende bygninger, sikre forståelse for brukerbehov og dermed at bygningen tilrettelegges for det arbeid som faktisk utføres, og bidra til en følelse av medbestemmelse og eierskap (Blyth og Worthington, 2010).

4 Case

I dette kapittelet presenteres caseorganisasjonen, med tilhørende lokasjoner. For hver lokasjon blir det gitt grunnleggende informasjon som er relevant for hver lokasjon og endringsprosessen ved lokasjonen.

4.1 Caseorganisasjonen

Caseorganisasjonen er en internasjonal teknologidrevet kunnskapsbedrift med flere kontorer i Norge. Organisasjonen har et bredt og sammensatt kompetanseområde, med brukere i varierte arbeidsfelt. I Norge har organisasjonen åtte kontorlokasjoner, hvor hver lokasjon har sitt eget kompetansefelt. For denne oppgaven er tre av de største lokasjonene valgt ut som caselokasjoner. I 2014 besluttet organisasjonen å gjennomgå en kontorendring kalt Arbeidsplassutnyttelsesprosjektet. Dette prosjektet omfattet alle lokasjonene i Norge og tok for seg en overgang fra tradisjonelle arbeidsplasser med fast plass i cellekontor eller åpent landskap, til free seating med hovedvekt på åpne landskap, men også cellekontorer der det var nødvendig. Free seating er nå standard praksis ved alle lokasjonene.

Caselokasjon 1

Lokasjon 1 (L1) var den første til å gjennomgå endringen og ble ferdigstilt i januar 2015 etter en 6 måneders implementering. L1 består i hovedsak av kunnskapsmedarbeidere, oftest ingeniører i prosjektgrupper og tekniske produksjonsmedarbeidere. Det er også en andel økonomer og jurister ved lokasjonen. Lokasjonen har omtrent 1400 brukere per i dag.

L1 var klart til innflytting i 2012 og besto hovedsakelig av åpne landskap med avprivatiserte arbeidsplasser før overgangen til free seating. Lokalene ble bygd med 2400 arbeidsplasser. Under APU-prosjektet ble det redusert med 500 arbeidsplasser gjennom en stenging av to etasjer. Det ble ikke gjennomført noen bygningsmessige endringer, men ommøblering av skap tilknyttet arbeidsplasser var nødvendig for å kunne muliggjøre free seating.

Implementeringsgruppen ved denne lokasjonen besto av tre internt ansatte. Parallelt med og uavhengig av prosjektet ble det introdusert nye leverandører innen IT og FM som krevde koordinering. Dette ble gjennomført av eksternt part.

Caselokasjon 2

Lokasjon 2 (L2) er den andre av caselokasjonene som gjennomførte endringen til free seating, ferdigstilt i 2015. L2 består i hovedsak av forskere. Lokasjonen har omtrent 560 brukere per i dag.

Første byggetrinn på L2 ble åpnet i 1991, med flere tilbygg siden da. Bygningen består av en kombinasjon av åpne landskap, cellekontor og delte kontor. Under APU-prosjektet ble det redusert med 185 arbeidsplasser ved å stenge av store deler av to blokker. Arbeidsplassene i bruk nå består fremdeles av en kombinasjon av kontortyper, med overvekt på åpne landskap.

Implementeringsgruppen besto av implementeringsleder, to interne ressurser og en innleid ressurs.

Caselokasjon 3

Lokasjon 3 (L3) var den siste lokasjonen til å gjennomgå endringen som ble ferdigstilt i april 2016. L3 er en driftsdivisjon og består i hovedsak av ingeniører som arbeider ut mot operasjonelle lokasjoner. L3 har omtrent 700 brukere per i dag.

L3 har første byggetrinn fra 1993, den eldste bygningsmassen består kun av cellekontor mens den nyeste består i hovedsak av åpne landskap. Under APU-prosjektet ble det redusert med 300 arbeidsplasser ved å stenge av større områder. Avstengningen ble i hovedsak gjennomført i den eldre bygningsmassen. Det er fremdeles en kombinasjon av kontortyper, med overvekt på åpne landskap.

For L3 var det samme implementeringsgruppe som i L2 bortsett fra den innleide ressursen som ble byttet ut med prosjektleder for prosjektet.

5 Funn

I dette kapittelet presenteres de overordnede funnene gjennom valgte metoder. Funnene er strukturert i tre seksjoner, hvor kapittel 5.1 tar for seg det overordnede prosjektet. Kapittel 5.2 tar for seg informasjon som kun gjelder for den enkelte lokasjon, og kapittel 5.3 tar for seg informasjonen innhentet fra spørreundersøkelsen.

Prosjektleder som ble intervjuet for denne oppgaven tiltrådte stillingen siste halvdel av prosjektet, under siste fase av planleggingen. Hun var ikke deltakende i innledende fase, men var på samme avdeling som daværende prosjektleder og tett på utviklingen av prosjektet i tidlig fase.

Forkortelser:

APU-prosjektet: Arbeidsplass-utnyttelsesprosjektet

PL: Prosjektleder

IL1: Implementeringsleder 1

IL2: Implementeringsleder 2

L1: Lokasjon 1

L2: Lokasjon 2

L3: Lokasjon 3

AMU: Arbeidsmiljøutvalget

HVO: Hovedverneombud

VO: Verneombud

5.1 Arbeidsplassutnyttelsesprosjektet (APU)

I dette avsnittet presenteres en generell tilnærming til det overordnede prosjektet. Informasjonen kommer i stor grad fra intervju med prosjektleder (vedlegg 1) og implementeringsledere (vedlegg 2 og 3), resten er fra innhentet dokumentasjon.

5.1.1 Bakgrunn for APU-prosjektet

APU-prosjektet ble vedtatt og initiert våren 2014. Bakgrunnen for prosjektet var et ønske om å utnytte eiendomsmassen på en optimal måte. Beslutningen ble tatt om å oppnå dette ved å innføre free seating og desk sharing. Gjennom disse virkemidlene skulle organisasjonen redusere antall leide lokaler, og fremleie overkapasitet ved kontorlokaler hvor man ikke kunne gå ut av eksisterende leiekontrakter. En forstudie gjort i 2013 viste en dekningsgrad på 1,4 arbeidsplasser per bruker gjennomsnittlig i hele organisasjonen, altså en overdekning på 0,4 arbeidsplasser per bruker. Konsernledelsen besluttet ut i fra dette at de skulle redusere overdekningen.

Målene for endringen ble definert som:

- Reduksjon av rundt 4500 arbeidsplasser
- Fremleie ledig kontorplass (i situasjoner hvor leiekontrakt kunne sies opp)
- En betydelig kostnadsreduksjon

For å oppnå målsetningen ble arbeidsplassutnyttelsesprosjektet igangsatt og gitt mandat til å forbedre utnyttelsesgraden til 1,0 eller under innen siste kvartal 2015. Dette skulle gjøres gjennom å implementere free seating og desk sharing for økt fleksibilitet og utnyttelse av organisasjonens kontorlokaler. Det ble også definert fire suksesskriterier for kontorarbeidsplasser: Forutsigbarhet, tilgjengelighet, kostnad og kvalitet.

For å gjennomføre APU-prosjektet ble det opprettet en prosjektgruppe av interne ressurser for gjennomføring. Ved hver lokasjon ble en implementeringsgruppe satt sammen av interne ressurser, og ved noen tilfeller eksterne rådgivere. Som presentert i kapittel 4 var det kun L2 av de tre lokasjonene som benyttet en innleid ressurs i implementeringen, i følge intervjuene med IL1 og IL2, mens det ble benyttet en ekstern koordinator for de nye FM- og IT-leverandørene ved L1.

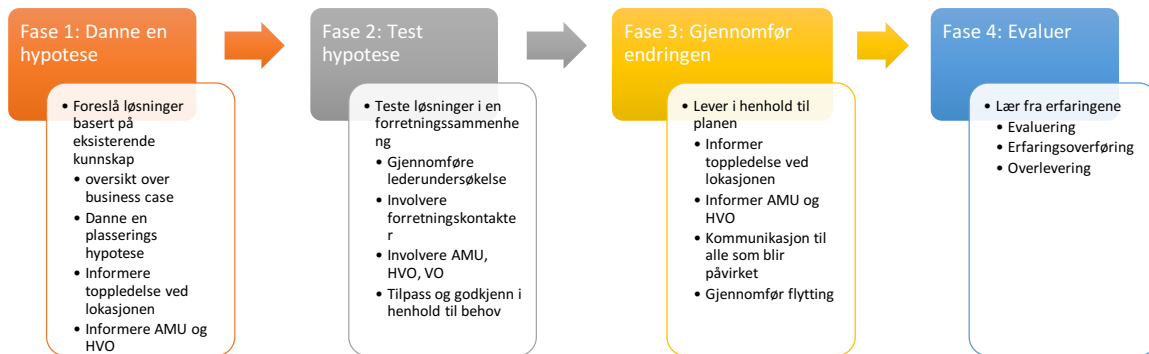
Etter prosjektet ble vedtatt opplevde bransjen en nedgangstid som medførte en reduksjon av antall ansatte. Dette endret forutsetningene for prosjektet, men det ble ikke gjort noen endringer til mål eller prosjektplan.

Oppnådd resultat fra APU-prosjektet er som følgende:

- Reduksjon av 4500 arbeidsplasser
- Kostnadsreduksjon for drift av stengte lokaler
- Ingen leietakere for fremleie
- Opphør av store leiekontrakter ved andre lokasjoner enn caselokasjonene
- Ferdigstilt April 2016
- Utnyttelsesgrad ved caselokasjonene på 1,3 – 1,4

5.1.2 Implementeringsprosess

Prosjektgruppen for APU-prosjektet dannet en implementeringsprosess som skulle følges av alle lokasjonene. Den tar for seg fire faser for endringen, vist i Figur 5. Full implementeringsplan med involverte parter og aktiviteter kan sees i vedlegg 5.



Figur 5: De fire fasene i implementeringsprosessen

Implementeringsprosessen viser steg-for-steg hvordan implementeringsgruppene skulle gå frem for å implementere free seating, gjennom hypotesedanning, testing, gjennomføring og evaluering.

5.1.3 Kommunikasjon til brukerne

”Jeg tror de ansatte var veldig opptatt av involvering, mens vi i prosjektgruppen var mest opptatt av informering.”

– Implementeringsleder 2

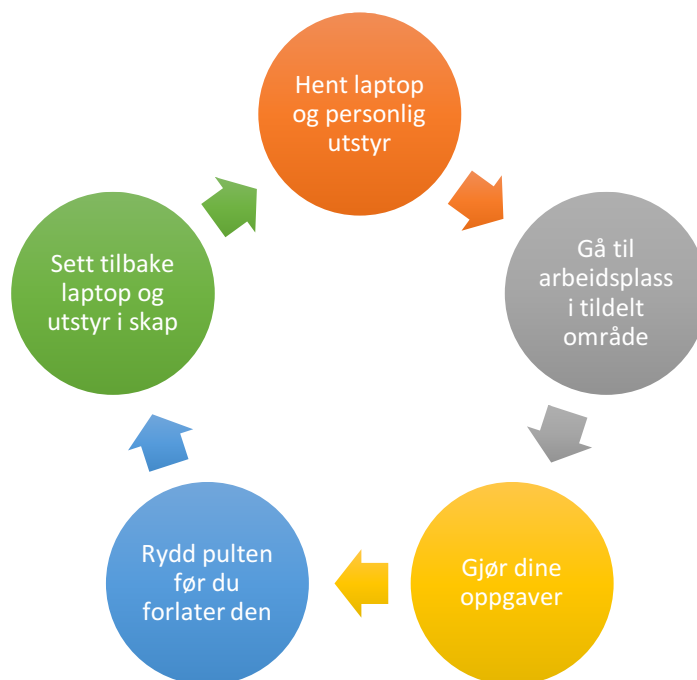
I og med at APU-prosjektet skulle dekke hele organisasjonen, lå det tilgjengelig informasjon til brukerne på intranettet. Denne informasjonen inneholdte blant annet hvordan å bruke free seating, en spørsmål- og svarside, en generell presentasjon av temaet, og informasjon knyttet til tilrettelegging og helseutfordringer.

Informasjonen inneholder forventninger ved bruk av free seating og desk sharing som innebærer at

- brukerne velger sin kontorarbeidsplass i et team-område på daglig basis
- ledige kontorarbeidsplasser kan benyttes av brukere fra naboteam, -avdelinger, gjester eller tilreisende
- avprivatiserte, rene og ryddige kontorarbeidsplasser

- et team-område som har færre kontorarbeidsplasser enn det totale antall personell som er registrert i området skal praktisere desk sharing
- prinsippene for free seating gjelder også i lokaler med cellekontorer

For å gi en forståelse for hvordan free seating fungerer i praksis er det dannet en modell, Figur 6. Denne er tenkt brukt til opplæring og oppfølging.



Figur 6: Free seating og desk sharing i praksis

Ut over dette er kommunikasjon til brukerne utviklet for hver enkelt lokasjon. For L1 ble det sendt ut *flytteinformasjon* tilpasset hver bruker med informasjon om når flyttingen skulle gjennomføres, hvor vedkommende skulle flytte til og hvordan flyttingen ville foregå, noe IL1 i intervjuet fremhevet som: "... veldig tidkrevende." For L2 og L3 ble det ikke sendt ut flytteinformasjon i like strukturert grad. Her ble for det meste informasjonen på intranettet benyttet, sammen med en egen intranett-side for selve lokasjonen.

5.1.4 Erfaringer

Etter at prosjektet var gjennomført og avsluttet holdt de et erfaringsmøte hvor deltakerne i prosjektet kom med innspill på hvordan det hadde vært. Som et resultat av dette møtet ble det utarbeidet en erfaringsrapport. De viktigste funnene fra denne presenteres i Tabell 3.

Rapporten tar for seg prosjektgruppens og implementeringsgruppens opplevelser og erfaringer. I intervjuene ble de viktigste erfaringene utdypet.

Negativt	Positivt
<ul style="list-style-type: none"> • Vanskelig å innføre free seating i uegnede lokaler • Kort tidsramme på prosjektet • Vanskelig å kommunisere: ”Hvorfor APU” • Ikke løst hvordan ledige arbeidsplasser skal markeres 	<ul style="list-style-type: none"> • God informasjon til brukerne på intranettet • Godt samarbeid med helseombudet

Tabell 3: Erfaringer

I intervjuet med PL påpekte hun: *”Skal man introdusere denne typen arbeidsmetodikk og løsninger i lokaler, må man også sørge for at lokalene er tilpasset til det.”* En overordnet beslutning som tok alle under en kam førte til uegnede løsninger ved noen av lokasjonene, særlig fordi det ikke skulle investeres penger i bygningsmessige tiltak for å gjennomføre endringen. Det bunnet i en mangel på forståelse for kultur, infrastruktur og arbeidsmetoder. Lite fokus på å forstå organisasjonskulturen tidlig i prosjektet forårsaket mye motstand. Organisasjonen har en kompleks kultur. Det er flere lokasjoner med stor variasjon i arbeidsfelt som fører til at flere små kulturer dannes, noe PL påpekte i sitt intervju: *”... man skulle tro det var en organisasjon med en kultur, men det er det absolutt ikke. Det er store lokale forskjeller, og det går både på menneskene og den kulturen det er ved den lokasjonen, men også i det enkelte forretningsområde i forhold til de oppgavene de har og hvilket fokus de har.”* Når det skapes fysiske eller arbeidsmessige skiller innad i organisasjonen kan det ikke lenger regnes som en ensartet organisasjonskultur. Dette ga utfordringer når den generelle løsningen skulle implementeres ved alle lokasjonene. PL legger i intervjuet til at kulturforskjeller er noe av det viktigste i endringen, og å håndtere disse: *”må gjøres ved å spille på de strengene som er der allerede. Og da må det kartlegges og du må kjenne til det systemet som er der allerede og hva som trigger folk.”*

Et annet problem var knyttet til en for kort tidsramme. Det var vanskelig å danne seg et godt nok bilde av oppgaven fra start til slutt hvilket gjorde det vanskelig å tilrettelegge planen og

sikre opprettholdelse i avslutningen. Dette førte til at mange strevde etter implementeringen ble avsluttet. Endringen ble avsluttet for brått. Som det fremgår i intervju med IL2: *”... vi gjorde det etter planen, men det burde ligge inne en plan for etterlevelse. En kampanje eller informasjon om kulturendring.”* At det ikke var noen plan for etterlevelse av endringen støttes i implementeringsplanen presentert i Figur 5. Denne viser at endringen ved organisasjonene ble avsluttet etter selve gjennomføringen.

Et annet problem var også knyttet til hvor godt man kommuniserte: Hvorfor APU?. Det var vanskelig å begrunne endringen, hvilket IL1 fremhevd i intervjuet: *”Det største våpenet vi hadde var ”dette har konsernledelsen bestemt”, noe som kan gjøre det vanskelig å få folk på lag.”* Implementeringsgruppene hadde et for dårlig grunnlag for kommunikasjon, og den manglende forankringen gjorde det vanskelig å få brukerne til å forstå behovet for endring.

I intervju med IL2 kom det frem at det ikke fantes et system for å markere om en arbeidsplass var ledig eller ikke. Det gjør det vanskelig for brukere av free seating å velge en arbeidsplass, særlig for besøkende brukere fra andre lokasjoner. Dette skapte problemer i egne kontor og i landskap hvor brukerne i realiteten hadde fast plass. Selv om arbeidsplassen skal være avprivatisert og i teorien *fri*, var det vanskelig å følge opp.

Positive erfaringer var knyttet til at informasjonen til brukerne gjennom intranettet var grundig og godt utarbeidet, og at denne kunne oppdateres jevnlig slik at den alltid inneholdte nyeste informasjon. Helseombudet var også en støttende part både i kommunikasjon med brukere og for å kartlegge helse-relaterte problemer som krevde tilpasning. Å ha denne støtten bidro til at prosjektet hadde den best mulige prosessen under de gitte forhold. Noe PL også fremhevd i intervjuet: *”(Det er) viktig at man har med seg de riktige personene, inklusive verneapparat osv.”*

5.2 APU-prosjektet ved lokasjonene

I dette avsnittet presenteres funnene ved de tre lokasjonene. Funnene baseres på intervju med implementeringsledere. Implementeringslederne er også lokasjonsledere som har daglig ansvar for lokasjonene og kjenner kulturen og rutinene. Ifølge implementeringsplanen er det ikke gitt at lokasjonsleder og implementeringsleder er samme person, men det er tilfelle ved de utvalgte lokasjonene. I Tabell 4 fremlegges noen nøkkelfakta for lokasjonene.

<i>Lokasjon</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Implementeringsleder	1	2	2
År for endring	2015	2015	2016
Antall arbeidsplasser stengt	500	185	300
Antall brukere	1400	560	700
Dekning før endring	1,4	1,4	1,4
Dekning rett etter endring	1,2	1,0	1,0
Dekning nå	1,35	1,4	1,4

Tabell 4: Nøkkelfakta om lokasjonene

For alle tre lokasjoner la implementeringslederne vekt på at de fulgte implementeringsplanen nøye. IL2 trekker frem at selv om man følger planen er det et tolkningsspørsmål mellom lokasjonen og implementeringsgruppe og legger til: ”... kunne det vært bedre med en implementeringsgruppe som fikk lokal hjelp, det ville kanskje ført til mer erfaringsoverføring og mindre rom for tolkninger.” IL1 mener at implementeringsplanen var enkel å følge og generell nok til å passe til hver lokasjon.

I forhold til motstand ble det ved L1 gjort lite utenom å følge planen. Planen involverer dialog med AMU og HVO som kommuniserer med brukerne, sammen med informasjonen på intranettet dekket dette den vesentlige håndteringen av motstand. IL1 trekker frem i intervjuet at: ”Vi hadde et nytt areal som var veldig fleksibelt og passet bra til free seating... I flytteprosessen (til nytt areal) avvirket vi søppelkasse og navn på hver arbeidsplass, slik at denne kampen var tatt før innføringen av APU.” Ettersom arbeidsplassene allerede var avprivatiserte var det lite igjen av det som skaper en fast plass, men som vanlig når man gjennomgår en endring vil det være motstand mot det ukjente.

Ved L2 var det ifølge prosjektleder størst motstand mot endring. PL fremhever i intervjuet at flere av de andre lokasjonene er vant til å flytte mye rundt, men: ”... ved L2 har mange av de ansatte sittet på samme arbeidsplass siden de begynte i organisasjonen.” Motstanden var sterkt knyttet til tilpasning av arbeidsplassen. PL: ”Særlig ved L2, hvor det er så mange forskere, ble det mye arbeid knyttet til individuelle tilpasninger.” Også IL2 satte spørsmålstegn ved ulikheten mellom lokasjonene og la til: ”... kanskje forskere er mindre tilpasningsdyktige?” Dette førte til at det ble igangsatt et kartleggingsprosjekt i fase 3 for å

innhente informasjon om de tilretteleggingsbehov som forelå og hvordan disse behovene kunne dekkes. Det ble gjort via helsetjenesten som kunne komme med en faglig vurdering av hvordan tilpasningen kunne håndteres. På grunn av denne opplevelsen ved L2, ble det besluttet at samme prosess skulle igangsettes i fase 2 ved L3.

L2 og L3 består av noen eldre bygninger hvor brukerne har hatt samme kontorplass over flere år. Sannsynligvis har de en større tilknytning til arbeidsplassen hvilket vekker større motstand når den endres, enn ved L1 som nylig har flyttet.

Noe som kan være viktig å merke seg er at alle lokasjonene har hatt en økning i dekningsgrad etter endringen er gjennomført. Det tilsier at behovet for free seating ikke er tilstede i tilstrekkelig grad for å kunne kreve opprettholdelse av prinsippet. IL1 trekker frem at flere av enhetene ved L1 har en dekningsgrad under 1, mens noen har høyere; totalt sett blir dekningsgraden høyere enn 1.

5.3 Brukernes vurdering av APU-prosjektet

5.3.1 Respondentene

Totalt var det 116 deltakere i spørreundersøkelsen, disse fordelte seg med 48 respondenter fra L1, 8 respondenter fra L2 og 60 respondenter fra L3. 41% kvinner og 59% menn. Av respondentene er 76 medarbeidere, 26 mellomledere og 14 ledere. Det er ingen fra toppledelsen eller prosjektgruppen med i spørreundersøkelsen. Aldersfordelingen er 8 respondenter i aldersgruppen 26-35, 40 respondenter i aldersgruppen 36-45, 43 respondenter i aldersgruppen 46-55 og 25 respondenter over 55 år. Hvordan disse fordeler seg mellom lokasjonene kan sees i Tabell 5.

L1	48
> 55	16
26 - 35	2
36 - 45	12
46 - 55	18
L2	8
> 55	2
36 - 45	2
46 - 55	4
L3	60
> 55	7
26 - 35	6
36 - 45	26
46 - 55	21
Totalt	116

Tabell 5: Aldersfordeling ved lokasjonene

Flere av brukerne benytter også andre arbeidsplasser enn sin faste kontorlokasjon. Kun 7 av respondentene arbeider aldri ved andre lokasjoner, mens 46 av respondentene arbeider ved sin faste kontorlokasjon gjennomsnittlig 5 dager hver uke. 39 av disse kan derfor antas å arbeide utenfor sin faste kontorlokasjon sjeldnere enn det som kan kalles gjennomsnittlig. Som alternativ arbeidslokasjon var det hovedsakelig annen lokasjon i organisasjonen og hjemmekontor som ble benyttet.

5.3.2 Arbeidsplassen

Delen *Arbeidsplassen* tok for seg utformingen av arbeidsplassen for den enkelte bruker. Som det kommer frem i Tabell 6 har det etter endringen vært en stor nedgang i bruk av cellekontor og mindre kontorlandskap, og en økning i bruk av store kontorlandskap. En relevant bemerkning her er at respondentene ved L2 hovedsakelig sitter i egne kontorer, noe som ikke gjør denne gruppen representativ for de resterende brukerne ved L2. Det er allikevel interessant å trekke inn i vurderingen når man ser på kontorformens påvirkning. Ser man derimot på L3 har den største andelen respondenter flyttet til store kontorlandskap som har hatt en økning med 16 brukere. Ved L1 har det ikke vært den store endringen i kontorform. Tre respondenter i eget kontor og tre respondenter i lite kontorlandskap har flyttet over i middels og store kontorlandskap.

	Før endring				Etter endring			
	L1	L2	L3	Totalt	L1	L2	L3	Totalt
<i>Eget kontor</i>	4	4	5	13	1	6	1	8
<i>Delt kontor (2 personer)</i>	0	0	2	2	0	0	0	0
<i>Lite kontorlandskap (3-9 personer)</i>	4	4	9	17	1	2	3	6
<i>Middels kontorlandskap (10-24 personer)</i>	23	0	21	44	25	0	17	42
<i>Stort kontorlandskap (25 eller fler personer)</i>	17	0	23	40	21	0	39	60

Tabell 6: Kontorform før og etter endring

79% av respondentene svarer at de ikke oppbevarer personlige eiendeler og pyntegenstander på arbeidsplassen. 67% rydder arbeidsplassen helt hver dag, kun 11% av respondentene rydder aldri arbeidsplassen og 11% rydder den sjeldnere enn en gang i uken. Men selv om en stor andel holder arbeidsplassen avprivatisert og fri for rot, bytter 49% av respondentene aldri arbeidsplass og setter seg på samme pult hver dag, 23% av respondentene bytter plass sjeldnere enn annenhver uke. En fjerdedel av respondentene bytter derimot arbeidsplass ukentlig eller oftere, og 10% bytter plass hver dag.

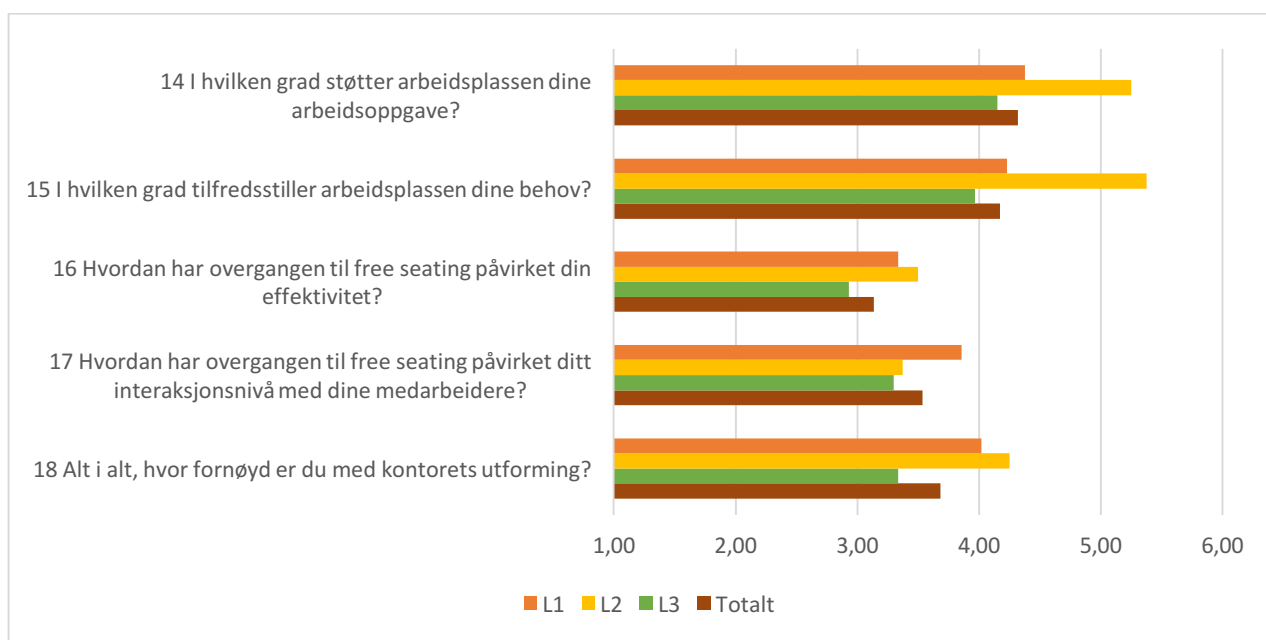
De 49% som aldri bytter arbeidsplass kan tenkes å ha en tilknytning til den arbeidsplassen de benytter og i realiteten opplever den som sin egen. Det er kun få av disse som aldri rydder arbeidsplassen for personlige eiendeler, og det kan derfor antas at plassene benyttes i free seating sammenheng når de selv ikke benytter den. Overraskende sitter få av disse i eget kontor, de fleste sitter i store landskap. Det kan knyttes en trygghet til å ha opplevelsen av egen plass i et stort landskap. De som derimot sitter på egne kontor rydder arbeidsplassen sjeldent og opprettholder dermed ikke free seating-prinsippene.

Arbeidsplassens utforming

For å forstå hvordan brukerne vurderer arbeidsplassens utforming ble de spurt fem spørsmål, 14 – 18 i spørreundersøkelsen:

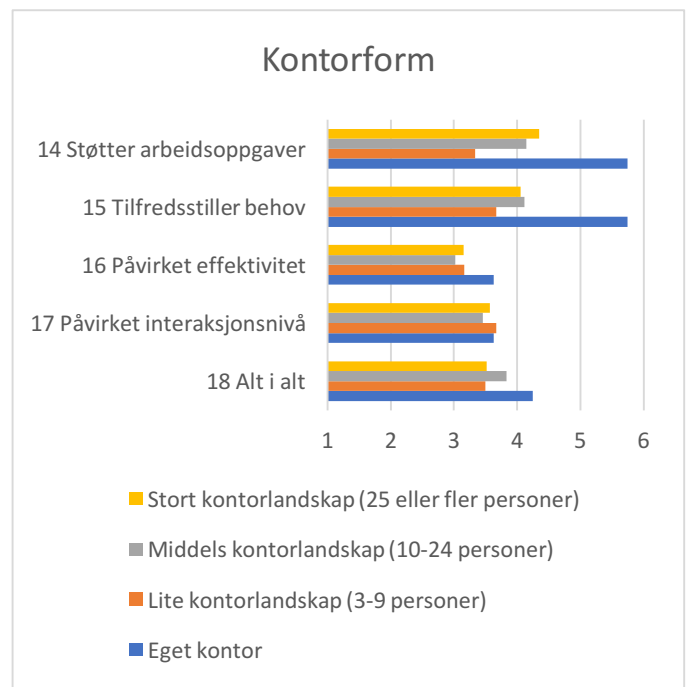
14. I hvilken grad støtter arbeidsplassen dine arbeidsoppgaver? *Liten – stor grad*
15. I hvilken grad tilfredsstillter arbeidsplassen dine behov? *Liten – stor grad*
16. Hvordan har overgangen til free seating påvirket din effektivitet? *Negativt - Positivt*
17. Hvordan har overgangen til free seating påvirket ditt interaksjonsnivå med dine medarbeidere? *Negativt – Positivt*
18. Alt i alt, hvor fornøyd er du med kontorets utforming? *Liten – stor grad*

Som man ser av Figur 7 er det små ulikheter mellom lokasjonene når det kommer til den gjennomsnittlige vurderingen av arbeidsplassen. Her er det L2 som skiller seg ut med en høy vurdering av hvorvidt arbeidsplassen støtter arbeidsoppgavene og tilfredsstillter behov. På de resterende spørsmålene stiller lokasjonene seg relativt likt i vurderingen. Ser man dermed på gjennomsnittet for alle lokasjonene kan det se ut til at overgangen til free seating i seg selv har hatt lav effekt på effektivitet og interaksjonsnivå. Totalvurderingen av kontorets utforming ligger også nært midten, men de ved L1 og L2 kan se ut til å være mer fornøyd enn ved L3.



Figur 7: Gjennomsnittlig vurdering av arbeidsplassens utforming fordelt på lokasjon

En annen faktor som har kommet frem er at kontorform kan ha en påvirkning på brukernes vurdering av arbeidsplassen. Som det fremgår av Figur 8 kommer særlig egne kontor sterkt ut på hvorvidt arbeidsplassen støtter arbeidsoppgaver og tilfredsstiller behovene til brukeren. Det man kan merke seg her er at små kontorlandskap kommer dårligst ut på de samme spørsmålene. Når man ser på spørsmål 18 som tar for seg en totalvurdering av arbeidsplassens utforming kommer de åpne kontorlandskapene tilsvarende likt ut, mens det private kontoret kommer litt bedre ut.



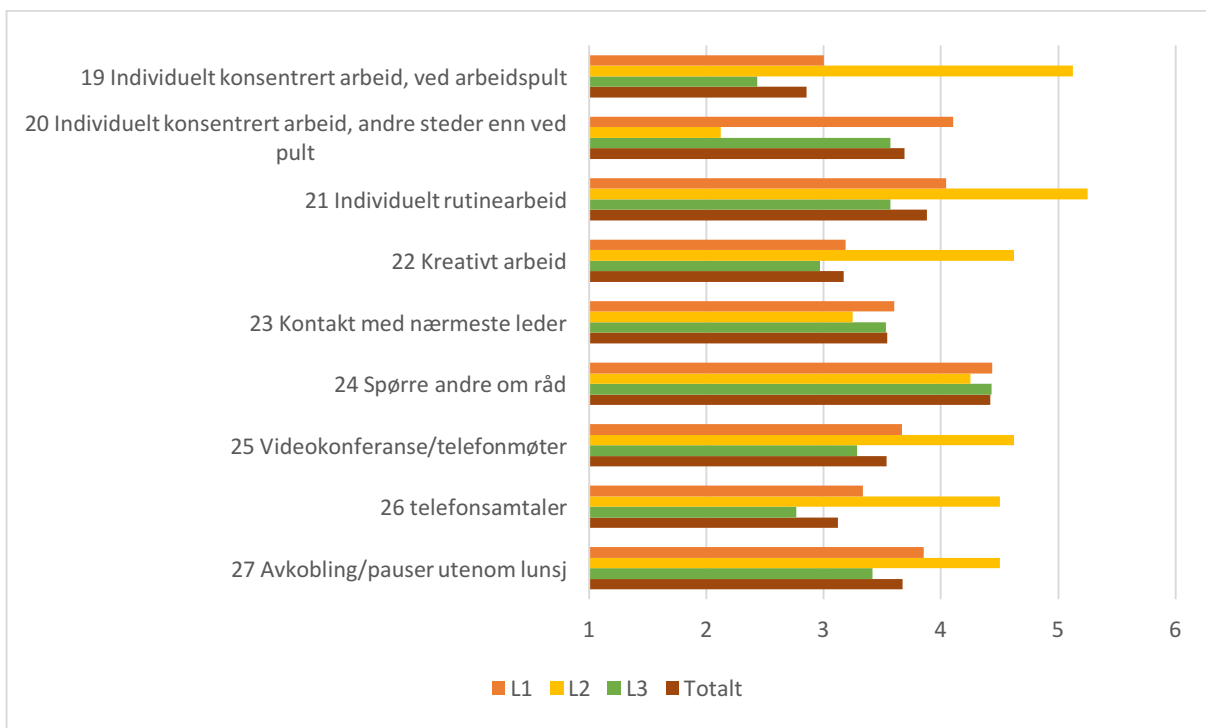
Figur 8: Gjennomsnittlig vurdering av arbeidsplassens utforming fordelt på kontorform

Arbeidsplassens påvirkning

For å evaluere arbeidsplassens påvirkning ble brukerne spurt om å vurdere på en skala fra 1 – ikke i det hele tatt, til 6 – i høy grad hvorvidt arbeidsplassen legger til rette for ulike arbeidssituasjoner:

19. Individuelt konsentrert arbeid, ved arbeidspult
20. Individuelt konsentrert arbeid, andre steder enn ved pult
21. Individuelt rutinearbeid
22. Kreativt arbeid
23. Kontakt med nærmeste leder
24. Spørre andre om råd
25. Videokonferanser/telefonmøter
26. Telefonsamtaler
27. Avkobling/pauser utenom lunsj

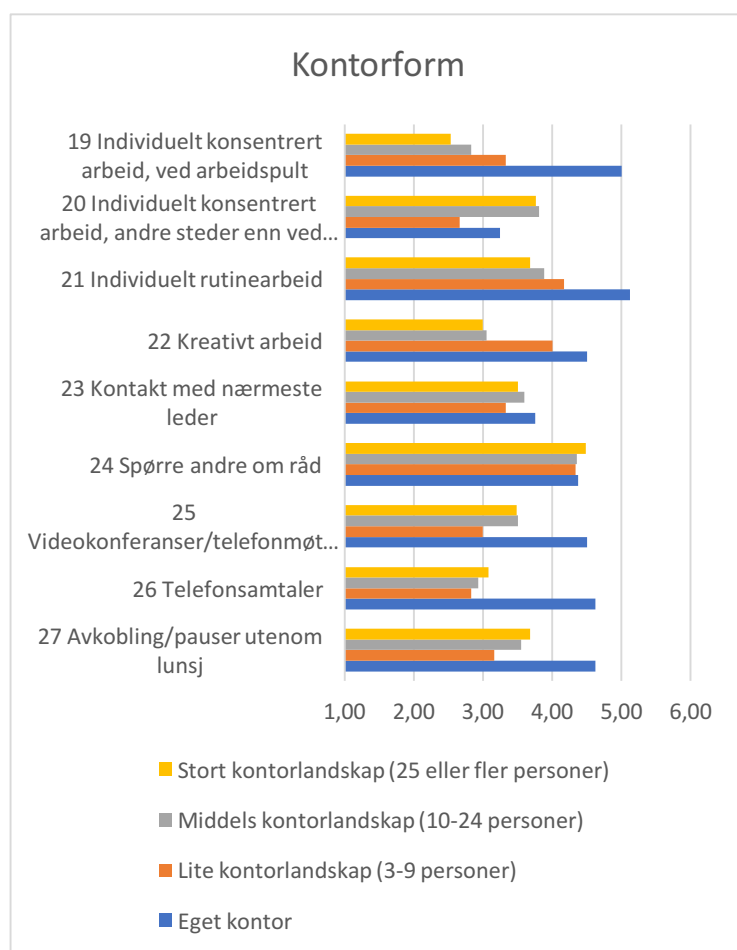
Figur 9 viser hvordan brukerne ved hver lokasjon og totalt har vurdert arbeidsplassens påvirkning på disse situasjonene. Som man kan se vurderer særlig L2 at flere aspekter har blitt bedre tilrettelagt etter endringen, mens L3 også her kommer dårligst ut på flere av aspektene. Samtidig viser figuren at både L1 og L3 ofte vurderer at arbeidsplassen nå er dårligere tilrettelagt for flere områder, men særlig individuelt arbeid på arbeidsplassen.



Figur 9: Gjennomsnitt av arbeidsplassens påvirkning

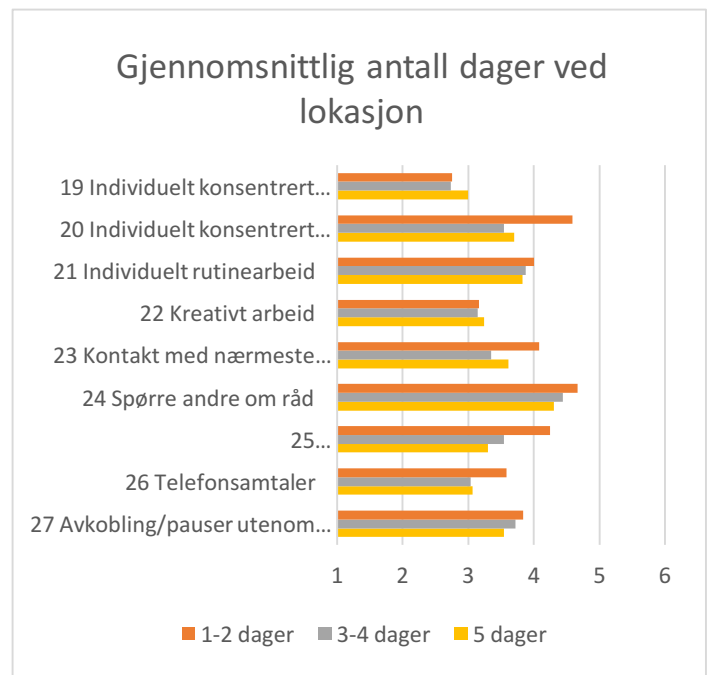
I analysen dukket det opp to andre omstendigheter – kontorform og gjennomsnittlig antall dager ved lokasjonen - som hadde påvirkning på brukernes vurdering av free seating. Figur 10 viser at eget kontor kommer særlig godt ut når det kommer til individuelt arbeid, og at store kontorlandskap vurderes særlig dårlig egnet. På faktorer som kontakt med nærmeste leder og å spørre andre om råd er det lite forskjell mellom kontorformene, mens på videokonferanser og telefonsamtaler kommer egne kontor igjen best ut. Her er det små kontorlandskap som vurderes dårligst av brukerne.

Figur 10: Gjennomsnitt av arbeidsplassens påvirkning fordelt på kontorform

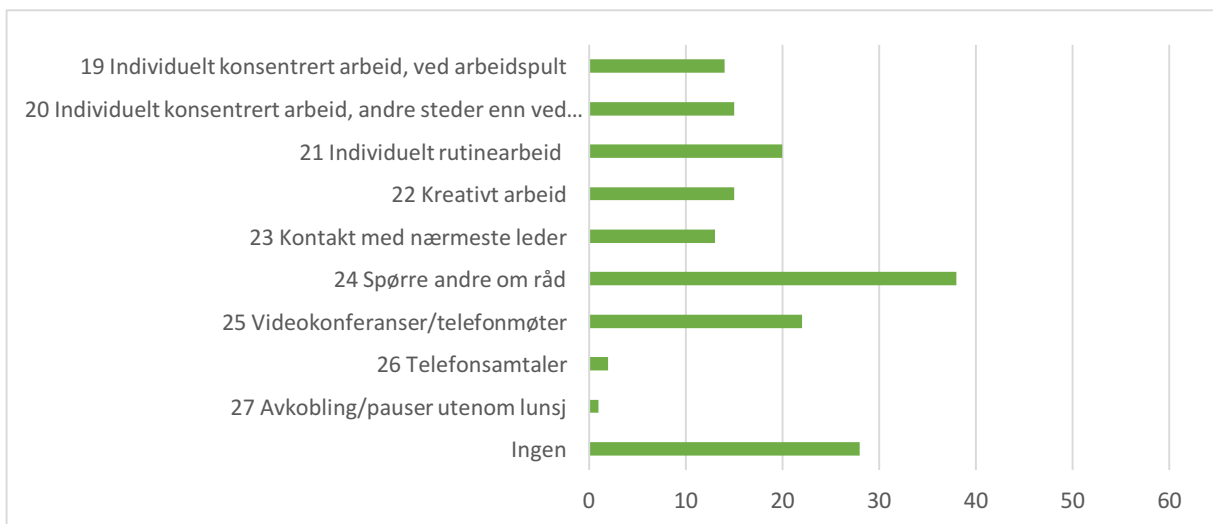


Når det kommer til hvor ofte brukerne benytter kontor ved sin faste lokasjon viser Figur 11 at det er de som benytter lokasjonen sjeldnest som vurderer kontorformen som best. Faktisk synker vurderingen jo oftere brukerne benytter arbeidsplass ved lokasjonen. Kun når det er snakk om individuelt konsentrert arbeid kommer de som benytter kontor ved lokasjonen 5 dager i uken best ut.

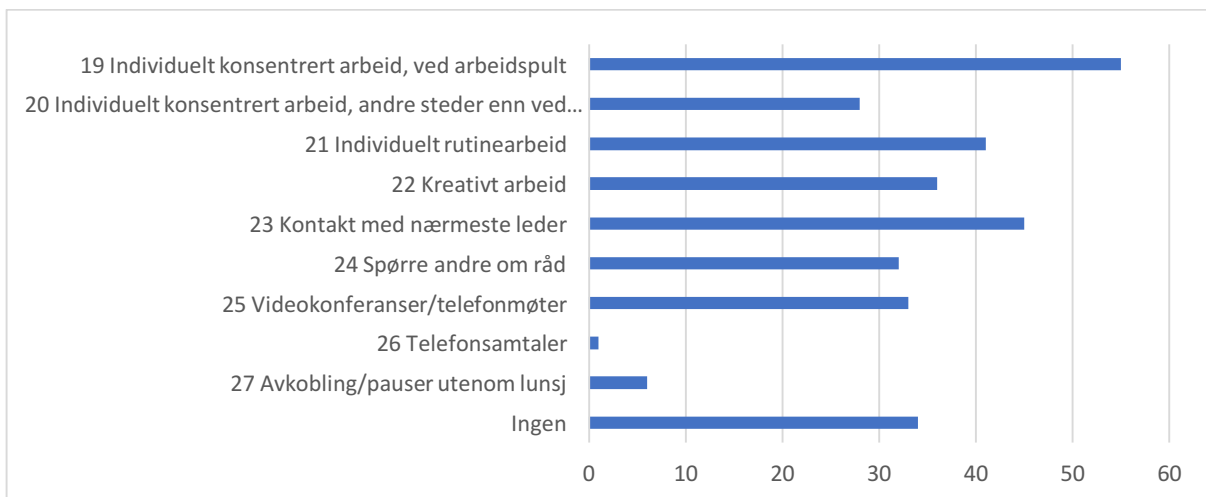
Figur 11: Gjennomsnitt av arbeidsplassens påvirkning fordelt på antall dager ved lokasjon



Videre ble brukerne bedt om å vurdere hvorvidt noe har blitt bedre eller dårligere etter overgangen til free seating, hvor respondentene hadde mulighet til å velge flere alternativer. Figur 12 og Figur 13 viser antall brukere som vurderer de ulike aspektene som bedre eller dårligere. Figurene viser at det i stor grad er rapportert om aspekter som har blitt dårligere etter endringen, og lite som oppleves som bedre. Også her kommer særlig individuelt arbeid dårlig ut, mens rundt det å spørre andre om råd mener omtrentlig like mange at det har blitt bedre som at det har blitt dårligere.



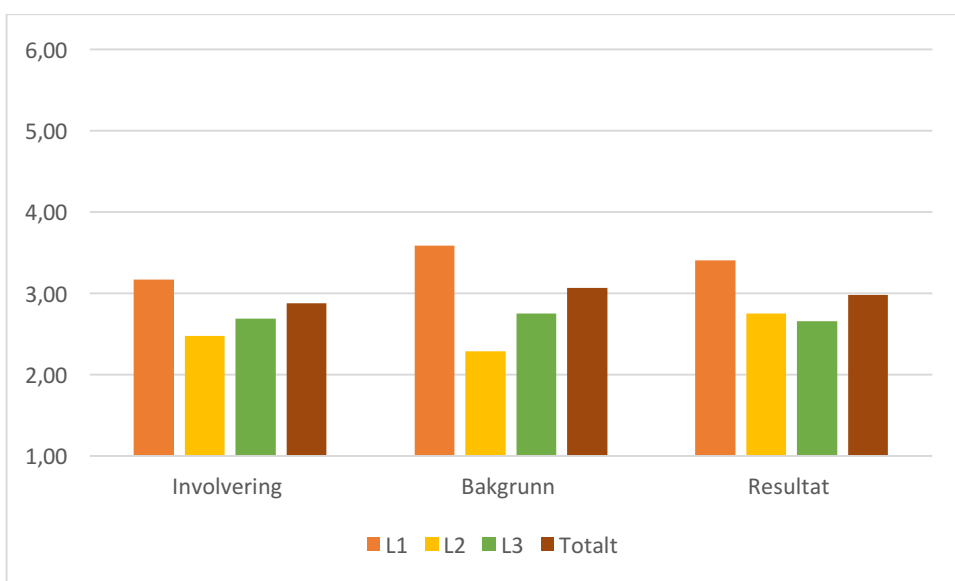
Figur 12: Situasjoner som har blitt bedre etter endringen



Figur 13: Situasjoner som har blitt dårligere etter endringen

5.3.4 Endringsprosessen

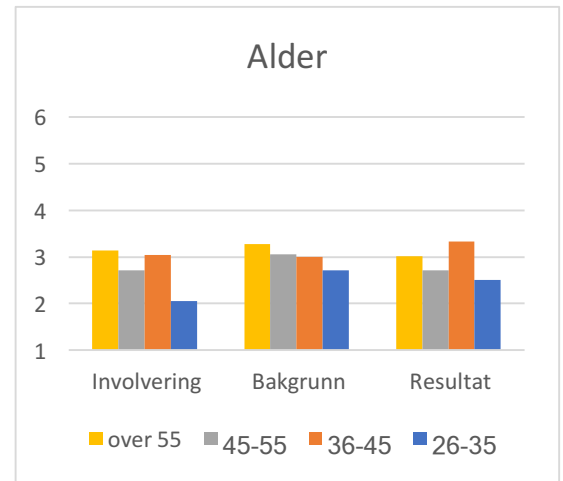
For å se på brukernes vurdering av endringsprosessen er gjennomsnittet av alle besvarelsene benyttet. Gjennomgående for besvarelsene er at ingen av svarene går over i den øvre siden av skalaen. For å kunne analysere spørsmålene er de delt i tre kategorier: *involvering*, *bakgrunn* og *totalt*. Involvering inneholder spørsmålene om involvering av brukerne, mengde informasjon og hensyn til brukeren (spørsmål 30 - 33 og 38). Bakgrunn tar for seg spørsmålene knyttet til hvorvidt brukerne følte at endringen var essensiell, motivene og visjonen var klar, og at endringen var godt begrunnet (spørsmål 34 – 37). Spørsmål om resultatet av prosessen og prosessen alt i alt gir totalvurderingen av endringsprosessen (spørsmål 39 og 41). Spørsmålene er likt vektet i sammenslåingen til kategorien. Gjennomsnittsvurderingen for disse kan sees i Figur 14.



Figur 14: Vurdering av endringsprosessen

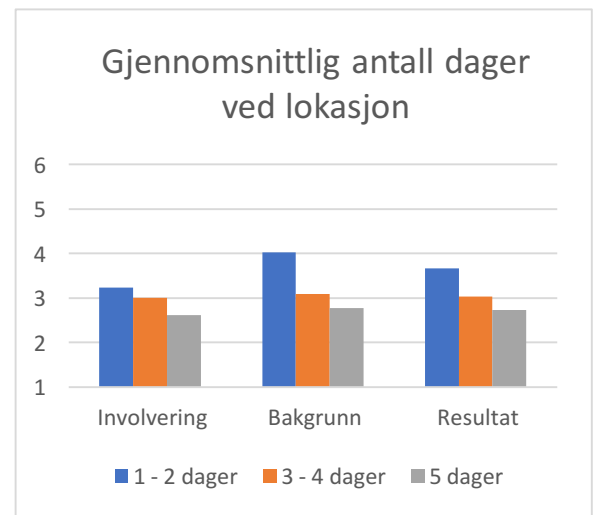
Som det fremgår av figuren ser det ut til at brukerne ved L1 er generelt mer fornøyd med alle tre elementer i endringsprosessen, mens L2 er minst fornøyd. Særlig på forståelse av bakgrunn er det stor ulikhet mellom lokasjonene. Det ser ut til at L2 har en svært lav forståelse (2,28), mens L1 har et bedre begrep om denne, selv om denne kun ligger på 3,58. Det kan merkes at gjennomsnittsvurderingen totalt sett er lav og at brukerne vurderer involvering, bakgrunn og resultat som middelmådig.

Analysen viste også at alder og gjennomsnittlig antall dager ved kontorlokasjonen hadde en påvirkning på vurderingen av endringsprosessen. Som det fremgår av Figur 15 kan det se ut som de yngste brukerne vurderer endringsprosessen dårligere enn de eldre brukergruppene. Særlig når det kommer til involvering er det en forskjell mellom aldersgruppene. Samtidig kan det trekkes frem at ingen av aldersgruppene vurderer noen av aspektene i endringen høyere enn 3,5.



Figur 15: Gjennomsnittlig vurdering av endringsprosessen fordelt på alder

Figur 16 viser at de som benytter arbeidsplassen sjeldent opplever endringsprosessen bedre enn de som benytter den 5 dager i uken. Spesielt bakgrunn slår sterkt ut her. Det kan se ut til at jo oftere brukeren benytter seg av sin faste kontorlokasjon, desto mindre fornøyd er brukeren med endringsprosessen.



Figur 16: Gjennomsnittlig vurdering av endringsprosessen fordelt på antall dager ved lokasjonen

Endringsprosessens påvirkning på resultatvurderingen

En spennende analyse basert på spørreundersøkelsen er en regresjonsanalyse for å se om det er en signifikant sammenheng mellom endringsprosessen og brukernes vurdering av free seating. Resultatet av regresjonsanalysen sees i Tabell 7. Tabellen rapporterer de estimerte parameterne i regresjonsanalysen, med de tilhørende standardavvik og p-verdi for n antall observasjoner.

I denne analysen kommer det frem at involvering og bakgrunn er signifikant koblet til brukernes vurdering av resultatet av endringsprosessen. Begge har en positiv beta, noe som tilsier at når involvering og bakgrunn øker, øker også brukernes vurdering av arbeidsplassen. Begge er signifikante på et 97% konfidensintervall. Men det er verdt å merke seg at regresjonen har en R^2 på 0,54, det vil si at 54% av variasjonen i resultatvurderingen kan forklares med disse variablene. Det er derfor annet underliggende som også påvirker brukernes vurdering, som mine analyser ikke har funnet.

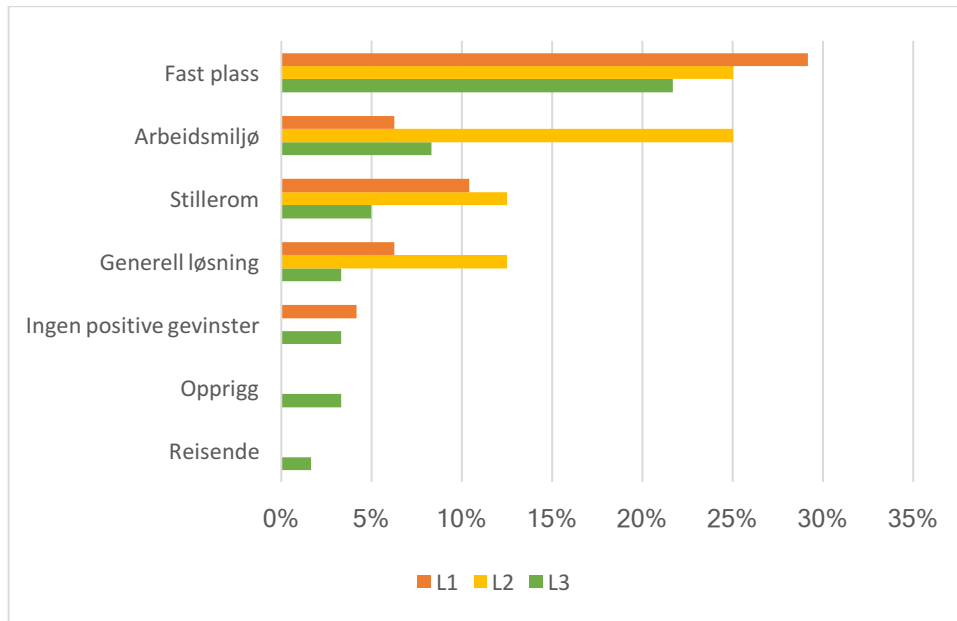
$R^2 = 0,54, n = 116$	Beta	Signifikans (p-verdi)	Standardavvik
Konstantledd	0,601	0,009	0,225
<i>Resultat</i>			
<i>Involvering</i>	0,640	0,000	0,086
<i>Bakgrunn</i>	0,175	0,026	0,077

Tabell 7: Regresjonsanalyse endringsprosessens påvirkning

Et annet poeng som kan være verdt å trekke frem er at standardavvikene på involvering og bakgrunn ligger på mellom 20-22%, noe som tilsier at besvarelsene ligger nært hverandre. Det gjør det vanskelig å danne et bilde av hvordan det ville vært hvis man hadde et større spekter besvarelser. Allikevel viser analysen en positiv tendens som er interessant.

5.3.6 Kommentarer

Til slutt ble det lagt til et felt for åpne kommentarer. Totalt ble 53 kommentarer lagt igjen. Hver kommentar ble tillagt en eller flere kategorier i henhold til innholdet, oppsummert i Tabell 8. Fordelingen av disse på lokasjonene ses i Figur 17, visualisert som prosentvis av antall respondenter ved lokasjonen.



Figur 17: Kommentarer fordelt på lokasjon

Som man ser av kommentarene er det helt klart innen kategorien fast plass det er flest som har kommentert. Disse kommentarene baserer seg på at brukerne opplever at de har fast plass i realiteten og dermed opplever lite endring knyttet til free seating, noen legger til: ”bortsett fra at arbeidsplassene er renere”. Flere av de som kommenterer at de opplever å ha fast plass kommenterer også at de passer på å rydde pulten helt hvis de skal ut å reise eller være borte, for at andre skal kunne bruke deres arbeidsplass.

Flere kommenterte at overgangen til free seating har påvirket arbeidsmiljøet gjennom å skape en usikkerhet i arbeidsdagen og stress over å måtte velge arbeidsplass hver dag - usikkerhet rundt hvor man får sitte og hvor man sitter i forhold til de man skal samarbeide med. Det ble også trukket frem at det var vanskelig å finne kollegaer, ettersom man ikke lenger er knyttet til en fast arbeidsplass.

Flere kommenterer mangelen på stille rom som kritisk, og noen tyr til hjemmekontor som et alternativ. Noen fremhever at tiden det tar å finne et ledig stille rom påvirker effektiviteten.

Til slutt er det viktig å trekke frem to sider som går litt hånd i hånd. Den første er at det er problematisk med en generell løsning for alle. Her er det flere som reagerer på at arbeidsplassen ikke passer arbeidsoppgavene til enheten, hvilket gjør det vanskeligere å gjennomføre arbeidet. Kombinert med dette er det mange som kommenterer at det er vanskelig å se at endringen har gitt noen gevinster for organisasjonen, verken økonomisk eller i arbeidseffektivitet. Det gjør det vanskelig for brukerne å forstå hvorfor endringen er gjennomført, og hvorfor den skal opprettholdes.

Kategori	Antall kommentarer	Hovedpunkter
Arbeidsmiljø	10	Vanskelig å finne andre Usikkerhet Dårligere arbeidsforhold Påfører stress
Fast plass	29	Har fast plass i praksis
Ingen positive gevinster	4	Ingen positive gevinster for organisasjonen
Generell løsning	6	Løsningen ikke tilpasset ulike arbeidsgrupper
Stillerom	9	Lite tilgang på stille rom Uten tilgang på stille rom får man ikke konsentrert seg Hjemmekontor som stille rom
Opprigg	2	Tar tid å koble opp på nytt utstyr Effektivitetstap
Reisende	1	Lettere for de som reiser mye å finne plass

Tabell 8: Kommentarer

6 Drøfting

I dette kapittelet vil funn og teori drøftes opp mot hverandre for å belyse problemstillingen. Drøftingen er delt opp i tre tema: Respondentene, endringsprosessen og endringens vellykkethet. Temaene er valgt for å gi et helhetlig bilde av de funnene som er relevante for problemstillingen.

6.1 Respondentene

Danielsson og Bodin (2008) trekker frem at ulike kontortyper gir ulike vurderinger av egen effektivitet, mens Becker (1999) påpeker at ulike arbeidsformer krever ulike kontortyper. Meel et al. (2010) presiserer at det er umulig å finne en kontorløsning som er ideell for alle, og at kontorformen må tilpasses den brukergruppen som skal benytte den. Med bakgrunn i dette vil jeg nå drøfte ulikhetene i respondentene og hvordan disse ulikhetene påvirker deres vurdering av arbeidsplassen og endringsprosessen.

Gjennom spørreundersøkelsen har respondentene blitt kartlagt. Ulikheter som melder seg er først kontorform, hvor L2 slår ut med en svært stor andel av respondentene i eget kontor, mens L1 og L3 har respondentene jevnt fordelt på ulike kontortyper. At 6 av 8 respondenter ved L2 sitter i eget kontor problematiserer analysen av lokasjonen. Hovedproblemet knyttet til dette er at brukerne ved lokasjonen i stor grad sitter i åpne landskap, slik at besvarelsene ikke kan regnes som representative for lokasjonen som helhet. Besvarelsene blir derimot representative for de som sitter i eget kontor uavhengig av lokasjon. Selv om free seating er et prinsipp som er innført i alle kontorformer kan det oppleves vanskeligere å opprettholde free seating i egne kontor, noe kommentarene fra disse tilsier. Flere av respondentene som har denne kontorformen kommenterer at de i realiteten ikke opplever å ha gått over til free seating. Noen opplever ingen endring fordi de hadde eget kontor også før endringen, mens andre som har fått eget kontor i endringen opplever endringen som positiv. Av de som derimot har gått fra eget kontor over i åpne landskap, rapporterer flere at endringen har påvirket deres effektivitet negativt, mens interaksjonen med andre er relativt uforandret. Det kan derfor se ut til at kontorformen kan ha en påvirkning, og særlig der kontorform har blitt endret. I følge Danielsson og Bodin (2008) oppleves helsemessige problemer og reduksjon av produktivitet i små og middels kontorlandskap, mens de i egne kontor, delt kontor og store kontorlandskap opplever bedre helse og arbeidstilfredshet. Dette kan kanskje forklare hvorfor vurderingen for små kontorlandskap er lavere. Helse og arbeidstilfredshet er ofte knyttet til

egen oppfatning av arbeidsplassen. Knyttet større negativitet til små og middels kontorlandskap kan dette påvirke totalvurderingen av arbeidsplassen.

Opplevelsen av endringen kan også være relatert til hvor ofte man er ved sin faste kontorlokasjon. 99 av respondentene rapporterte at de utfører arbeid andre steder enn ved sin faste kontorlokasjon. De som ofte er ute av kontoret opplever free seating som mer hensiktsmessig, selv om flere opplever at free seating ikke praktiseres innenfor hver lokasjon. De som ofte er ved andre lokasjoner opplever kanskje at free seating er mer hensiktsmessig fordi det er lettere å finne en plass å utføre arbeidet når de er ute ved de andre lokasjonene. Det ser også ut til at de som kun er på sin faste kontorlokasjon 1-2 dager i uken er mest fornøyd med kontorendringen, mens de som er oftere ved lokasjonen er mindre fornøyd. Faktisk ligger de som ofte er ute på over 4.5 i vurderingen av de fleste spørsmål som angår arbeidsplassen, mens det kan se ut til at denne vurderingen synker jo mer brukeren er tilstede på kontoret. De som er tilstede 3-4 dager ligger til sammenligning på rundt 3.5, mens de som er ved kontoret 5 dager i uken ligger stort sett rundt 3.0. Dette kan sammenstilles med Becker (1999) som vektlegger at free seating egner seg for brukere som ofte er ute på farten og etterlater en tom plass over tid. Det oppleves kanskje mer hensiktsmessig for de som ofte er ute av kontoret å ha en slik kontorform. At organisasjonen ønsker å redusere fasilitetskostnadene på ubrukte arbeidsplasser kan være mer forståelig for en som ofte lar arbeidsplassen stå tom, enn for en som er avhengig av arbeidsplassen på tilnærmet daglig basis. Faktisk viser vurderingen blant de som kun er på sin faste lokasjon 1-2 dager i uken at de vurderer endringens begrunnelse som 4.0. Til sammenligning vurderer de som benytter arbeidsplassen 5 dager eller mer i uken at endringens begrunnelse kun var 2.5. Så selv om de som ofte er ute av kontoret ikke nødvendigvis synes endringen var godt begrunnet, er de i gjennomsnitt mer positiv til begrunnelsen enn de som ofte eller kun er på sin faste lokasjon.

Når det kommer til aldersfordelingen mellom lokasjonene er denne ganske representativt fordelt for hver lokasjon, det er derfor ikke slik at en lokasjon skiller seg ut som særlig ung eller gammel. Det er allikevel noen ulikheter som kan slå ut, da noen aldersgrupper har få respondenter. Ser man kun på alder kan det derfor se ut til at vurderingene kan avhenge av dette, men om dette kombineres med lokasjon kommer det frem at de ved samme lokasjon i ulike aldersgrupper ofte vurderer endringen relativt likt. Eksempelvis kan det se ut til at de yngste vurderer informasjonen gitt i endringen dårligere enn de eldste, henholdsvis 2.5 og 3.9. Men ser man på aldersfordelingen og hvilken lokasjon respondentene tilhører kommer det

frem at de yngste ved L1 vurderer informasjonen særdeles mye bedre enn de yngste ved L3. Men det er flere yngre som har respondert på undersøkelsen ved L3, som gjør at disse vekter tyngre i gjennomsnittsvurderingen. På samme vis er det flere eldre ved L1 som fører til at deres vurderinger kommer sterkere frem i gjennomsnittet. Dette kan gi et bilde av at vurderingene gitt ved lokasjonene representerer alle aldersgrupper, og at alder i seg selv ikke kan forklare vurderingen til endringsprosessen. Det er heller ingen teori som tilsier at vurderingen av endringen er avhengig av alder.

6.2 Endringsprosessen

Som den tradisjonelle endringsprosessen til Lewin (1951) viser kan en endring deles i tre faser: opptining, omforming og konsolidering. De fleste nyere endringsprosesser baserer seg på denne strukturen. Ser man for eksempel på endringsprosessen definert av Kotter (2012) kan steg 1-4 kobles til opptiningen, steg 5-7 til omforming, og 8 til konsolideringen. Meel et al. (2010) fokuserer derimot hovedsakelig på opptining og konsolidering i sin endringsprosess for kontor, med kun integreringen av nødvendige ressurser i omformingsfasen. Becker et al. (1994) benytter en sirkulær prosess, som fokuserer mye på opptining og omformingsfasen.

I enhver kontorendring foreligger det noen strategiske karakteristika som sier noe om grunnlaget for endringen og som kan påvirke endringsprosessens utforming. Becker et al. (1994) deler implementeringsstrategiene i tre dimensjoner: business- versus kostnadsdrevet, prosess- versus løsningsorientert, og strategisk versus uavhengig initiativ. APU-prosjektet er i hovedsak motivert av en kostnadsbesparing og har ikke fokus på optimalisering av arbeidsprosesser. Basert på dette kan den defineres som en *kostnadsdrevet* strategi. Videre er endringen *løsningsorientert*, hvor en generell løsning gjelder for alle lokasjonene. Avslutningsvis er endringen et *strategisk initiativ* gjennom at konsernledelsen har tatt en overordnet beslutning som skal følges.

Opptiningsfasen er i følge Lewin (1951) hvor behovet for endringen blir klart. Det er her det settes spørsmålstegn ved det nåværende og i følge Kotter (2012) er det her man etablerer en følelse av at det haster, oppretter en ledende koalisjon, utvikler en visjon og strategi for endringen og kommuniserer denne til brukerne. Det er i denne fasen Meel et al. (2010) legger vekt på å analysere den nåværende situasjonen for å kunne skape en løsning som er tilpasset organisasjonen. Det kan se ut til at opptiningsfasen i APU-prosjektet i stor grad har vært

begrenset til konsernledelsen, hvor beslutningen for endringen ble tatt basert på å effektivisere eiendomsmassen. Og analysen som er gjort på arbeidsplassdekningen gir støtte til denne målsettingen. Da nedgangstidene inntraff ble det ikke gjennomført noen endringer i prosjektet for å støtte opp dette. Det ble heller ikke gjennomført noen analyse av eksisterende arbeidsprosesser, noe som strider med anbefalingene fra teorien. Eksempelvis trekker Meel et al. (2010) frem at analyse av arbeid er viktig for å sikre en kontorendring som gir verdi over tid. Samtidig støtter denne opptiningsfasen det studien til Becker et al. (1994) viser, at endringer med de strategiske karakteristika som denne ofte benytter mindre tid på analyse og endring av eksisterende kontorprosesser i forhold til sin motpart. Dette knyttes til at bakgrunnen for endring ikke omhandler arbeidsprosessene og en forbedring av disse, men et rent økonomisk motiv hvor ingen av målene er rettet mot brukerne og arbeidet.

I omformingsfasen ligger særlig den implementeringsprosessen som er laget av prosjektgruppen i bunn. Denne tar for seg den endringen som skal gjennomføres ved hver enkelt lokasjon og gir retning for endringen som skal gjennomføres innenfor de rammene som er satt. Lewin (1951) presiserer at i omformingsfasen søkes det etter nye løsninger og endringer blir implementert. I forhold til Kotter (2012) er det her man bemyndiger for handling, viser til kortsiktige gevinster og konsoliderer gevinstene for å produsere større endring. Ser man på implementeringsprosessen i APU-prosjektet viser den fire steg: Hypoteseutvikling, hypotesetesting, endring og evaluering. Denne prosessen dreier seg om å danne en plan for omplassering og reduksjon av arbeidsplasser ved lokasjonene, danne en plasseringsplan i forhold til forretningsområder og gjennomføre endringen i henhold til hypotesen. Brukerinvolveringen ble i APU-prosjektet gjort gjennom inkludering av arbeidsmiljøutvalget (AMU), hovedverneombud (HVO) og forretningskontakter. Disse skulle bistå til å kommunisere mellom brukere og prosjektgruppen. Allikevel har det vært lite rom for å endre og påvirke kontorformen. Kun ved L2 og L3 ble det satt i gang strukturerte prosesser for å kartlegge helsemessige behov i forhold til arbeidsplassen for å sikre at brukerne ikke ble helsemessig hindret fra å gjennomføre arbeidet. Men det ble ikke gjort noen analyse for hvordan free seating og fortetting ville påvirke arbeidsmetodene. Ettersom brukerinvolveringen har vært rettet mot helsemessige formål er det vanskelig å si at endringsprosessen har oppnådd det teoretikerne prøver å få frem. Meel et al. (2010) trekker frem viktigheten av kommunikasjon og involvering, men knytter dette sterkt opp mot utviklingen av konseptet og utformingen, som er særlig relevant i opptiningsfasen.

Konsolideringsfasen er når endringen blir en stabil struktur i organisasjonen og den nye kulturen forankres, i følge Kotter (2012) og Lewin (1951). Konsolideringen av APU-prosjektet er vanskelig å definere, da implementeringsprosessen ikke inneholder noen form for etterarbeid unntatt erfaringsdeling. IL2 påpeker at endringen ble avsluttet for brått. Tidsrammen for prosjektet var knapp og den siste endringen hadde gått over tiden. Det var derfor ikke rom for å drive etterarbeid for å sikre at endringen blir varig. Kotter (2012) vektlegger i siste steg at man må forankre den nye tilnærmingen i organisasjonskulturen for å sikre at endringen blir langvarig. Meel et al. (2010) trekker også frem at endringen må bevares og opprettholdes for å være vellykket. En del av dette er å kommunisere fordeler endringen har medført organisasjonen, og hvordan bevaringen av endringen kan fortsette å bidra til organisasjonen. Uten å kjenne fordelene endringen har gitt kan det være vanskelig for brukerne å godta de nye omgivelsene. Som Covey (1991) trekker frem tar det tid å skape nye vaner, og for at en vane skal sette seg må den repeteres og opprettholdes over tid, til det går naturlig. Å avslutte en endring for tidlig kan derfor føre til at endringen ikke aksepteres som den nye normen. Det viser seg at dette allerede har skjedd der brukerne opplever at de i realiteten har fast plass og at free seating ikke eksisterer. En mangel på oppfølging og etterlevelse forsterker dette. En måte å etterleve endringen er å kontrollere at brukerne klargjør arbeidsplassen til free seating hver dag, drive en slags kampanje hvor brukerne blir oppfordret til dette og sikre at ledere følger opp brukerne. Men selv om etterlevelsen av endringen er viktig for å sikre at den blir varig påpeker Becker et al. (1994) at implementeringsstrategien kan ha en påvirkning på endringens levetid. Studien deres viste at endringsstrategier av karakteren som i APU-prosjektet ofte har en maksimal levetid på 2 år før brukerne finner en vei tilbake til den gamle arbeidsformen. Kombinert med at endringen ikke er etterlevd, er det vanskelig å sikre at endringen blir varig og ikke bare en uoppfylt strategi.

6.2.1 Lokale tilpasninger og ulikheter

Det har vært få lokale tilpasninger til implementeringsprosessen, men L2 og L3 skiller seg ut i måten kartlegging av helse har blitt gjennomført. I forbindelse med at det her var behov for en større kartlegging av helsebehov, ble dette igangsatt i løpet av fase 3 av implementeringen ved L2. Grunnlaget for igangsettingen var at implementeringsgruppen, hovedverneombud og verneombudene fikk et stort antall henvendelser som omhandlet helse. Ettersom det ikke var noen strukturert måte å håndtere disse var det vanskelig å dekke behovene på passende måte. Det ble derfor dannet et system hvor behovene kunne meldes til leder. Leder tok behovene

videre til HVO, som kartla og fant løsninger som passet hvert behov. Fordi dette fungerte godt på L2 ble prosessen også igangsatt på L3, og litt tidligere i implementeringen. Det kan derimot se ut til at dette ikke dekket brukernes behov for involvering, da L2 kommer dårligst ut på involvering av de tre lokasjonene, mens L1 kommer best ut av de tre. Det kan tenkes at L1 opplevde høyere grad av involvering fordi dette var den første lokasjonen som ble endret. Samtidig er det ingen av lokasjonene som i særlig stor grad føler seg involvert. L1 ga en gjennomsnittsvurdering på 3.17, mens L2 ga 2.48, og L3 endte på 2.69. Så selv om L1 føler seg litt mer involvert enn de andre tilsvarende ikke det at de ble tilstrekkelig involvert. Derimot kan man tenke seg konsekvensen av å ikke gjennomføre den strukturerte helsekartleggingen ved L2 og L3. At arbeidsplassen tar hensyn til helsemessige behov er essensielt for å dekke grunnleggende behov (Maslow, 1943). Om endringen ikke hadde tatt hensyn til disse behovene kunne resultatet av endringen blitt vurdert mye dårligere enn den ble, i tillegg til at det kan antas høyere fravær og sykemeldinger.

Det kan se ut til at ingen av lokasjonene føler de har fått noe særlig grad av forståelse for bakgrunnen til prosjektet, problematisert av Kotter (2012), Meel et al. (2010) og Becker et al. (1994) som alle vektlegger at brukeren må forstå hvorfor endringen blir gjennomført for å sikre at endringen blir forstått. Mellom lokasjonene er det L1 som kommer best ut i forbindelse med forståelse for bakgrunn, det kan kobles til at det er denne lokasjonen som først gjennomførte implementeringen og kanskje dermed hadde en tettere tilknytning til bakgrunnen i forhold til at den nylig var identifisert og presentert. Samtidig så skulle man tro at senere prosjekter kunne høste erfaring av dette og få større utbytte av den informasjonen som gis. Mangelen på erfaringsoverføring kan knyttes til at endringene ble utført av ulike implementeringsgrupper, problematisert i erfaringsdelingen. Det ville kanskje vært mer hensiktsmessig at en prosjektgruppe gjennomførte endringen med hjelp av lokale ressurser for hver lokasjon. På den måten kunne erfaringer overføres direkte. For L2 og L3 var det samme prosjektgruppe, noe som kan forklare et bedre utfall for L3 ettersom det kan ha vært en erfaringsoverføring mellom de to lokasjonene. Også i erfaringsdokumentet blir det problematisert at det var vanskelig å kommunisere bakgrunnen for APU, kanskje knyttet til at bakgrunnen ikke nødvendigvis er motiverende for brukerne.

Ser man på analysen i Tabell 7 viser denne at både involvering og kjennskap til bakgrunn har en signifikant effekt på vurderingen av resultatet. Det viser at økt involvering gir økt brukervurdering, som kan antas å gi økt tilfredshet. Som Kim et al. (2016) påpeker er en nøye

planlagt endring essensielt for et vellykket kontorprosjekt. En slik planlegging krever involvering av brukeren i følge Meel et al. (2010). Det stemmer overens med funnene gjort i analysen. Gjennom for eksempel programmering (Blyth og Worthington, 2010) får brukeren mulighet til å gi forståelse for sine behov og krav for å kunne utføre det arbeidet som skal utføres på arbeidsplassen. Hvis slike behov ikke blir identifisert og hensyntatt kan det ende med et resultat som ikke er tilpasset de arbeidsoppgavene som skal gjennomføres. På den annen side er det et skille mellom å gjøre det brukeren vil og det som er best for organisasjonen. Som Meel et al. (2010) trekker frem er det viktig å være modig og slå gjennom med at endringen skal skje. Motstand vil skje uavhengig av hvor godt planlagt en endring er og uavhengig av involvering, fordi mennesker generelt ønsker å opprettholde sine vaner og frykter det ukjente. Det kan derimot være viktig å vite forskjellen på motstand basert på frykt for det ukjente og motstand knyttet til et upassende konsept. Motstand mot det ukjente kan ofte bearbeides når det kan vises til at det nye kontorkonseptet er bedre tilpasset arbeidsoppgavene. Det bør inngå i endringsprosessen, som man kan se gjennom det syvende steg hos Kotter (2012) som omhandler å konsolidere gevinstene for endringen og gjennom det å kunne motivere til større endring. En slik visning av gevinstene kan gjøre brukerne mer villige til å godta endringen og tilpasse seg det nye kontorkonseptet. Er det derimot vanskelig å se gevinstene og brukerne opplever at konseptet motarbeider deres arbeidsoppgaver, vil endringen vanskelig bli værende.

Man kan se at i alle aspekter kommer L1 bedre ut enn ved de andre lokasjonene. Spørsmålet er hvorfor det kan ha seg slik. Er det implementeringsgruppen, eller bakgrunnen til brukerne? Her kan det være viktig å ta inn det faktum at L1 allerede hadde gjennomgått en stor endring i forhold til å flytte inn i helt nye lokaler noen år tidligere, hvor alle ble plassert i åpne landskap. Prosessen med å gå over til free seating var kanskje en mindre overgang for brukerne ved L1 når man sammenligner med de andre lokasjonene. Som IL1 vektlegger var flere av kampene allerede tatt, så selv om vurderingen av endringsprosessen nødvendigvis ikke er særdeles bra, var det allikevel lettere å implementere en ny løsning. Dette til sammenligning med L3 som hadde en større overgang fra cellekontor til åpne landskap som påvirker flyttingen i ytterligere grad. Dette kan tenkes er noe som kun vil påvirke vurderingen av kontorformen, men det kan også ha innvirkning på endringsprosessen. Når man tenker på endring av kontorform som en organisasjonsendring er det viktig å ta hensyn til den kulturen som sitter i lokasjonen. Det kan tenkes at en lokasjon som har vært tilstede lenger vil ha en dypere kultur enn en som nylig har flyttet. Endringsvilligheten kan dermed være relativt mye

lavere og endringsprosessen kan derfor skape mer motstand, en frykt for det ukjente (Newton, 2011). En lokasjon som nylig har flyttet, slik som ved L1, kan oppleve mindre motstand fordi den er mer vandt til endring, mens lokasjoner som har hatt brukere i samme kontor over flere tiår kan oppleve at det er vanskelig å skape en endringsprosess som støttes av dem den rammer.

6.3 Kan endringen omtales som vellykket?

Samset (2014a) deler evalueringen om et prosjekts suksess i tre aspekter: Operasjonelt, taktisk og strategisk. Hovedforskjellen på disse er hvor fokuset ligger. Det operasjonelle knyttes til økonomi, tid og levering av prosjektet, gjerne knyttet til kvantifiserbare mål. Det taktiske dreier seg om hvorvidt prosjektet er formålseffektivt og dekker brukernes forventninger og behov. Videre dreier det strategiske seg om prosjektets påvirkning på samfunnet. I tillegg til Samsets definisjon av suksess er det flere andre måter å vurdere et prosjekts vellykkethet. Ekstrand og Hansen (2016) trekker frem kontorets fleksibilitet til å møte fremtidens utfordringer, mens Hansen et al. (2010) ser på kvalitet for brukeren i form av effekt, effektivitet og tilfredshet. Becker et al. (1994) ser i sin studie på ulike suksesskriterier som gir en innsikt i hva som må være tilstede for at endringen kan omtales som vellykket. Felles for alle disse er at brukerens behov og tilfredshet må være et fokus i endringen.

Hvordan en endring vurderes som vellykket er varierende avhengig av den man spør. En leder og en bruker vil ofte ha helt forskjellige mål som skal oppfylles av endringen. I APU-prosjektet ble det satt noen mål for endringen av konsernledelsen, disse var knyttet til en årlig kostnadsbesparelse, reduksjon av arbeidsplasser og innføring av free seating med en dekning på 1 eller under, alt innen utgangen av 2015. Disse målene dreier seg kun om det operasjonelle perspektivet og setter ingen grunnlag for taktiske eller strategiske vurderinger. Når det ikke settes mål i de to siste perspektivene er det vanskelig å fastslå hvordan endringen har virket, når mangel på mål ofte er synonymt med mangel på målinger.

Det kan diskuteres om de operasjonelle målene i denne sammenhengen er nådd. Med et mål om å redusere areal og leie ut overflødig areal kan det regnes som vellykket i det at arealet er redusert, men mindre vellykket med tanke på at arealet ikke er fremleid. Det fører til liten økonomisk besparelse i forhold til målet. Besparelsen knyttes til renhold og strøm for å drifte de stengte arealene. Som presentert var siste lokasjon som gjennomgikk endringen L3 som sto klart i april 2016. Det tilsier at tidsrammen ikke ble overholdt, selv om overskridelsen ikke er

stor. Forventet kostnadsreduksjon er det vanskelig å fastslå om skjedde da det er en tosidig vurdering. På den ene siden ble målet om antall kontorplasser som skulle stenges nådd, og på den måte ble en kostnadsreduksjon på å drifte disse redusert. På den annen side var et mål at disse arbeidsplassene skulle leies ut for å skape en inntekt til organisasjonen. På grunn av nedgangstidene har det vært vanskelig å finne organisasjoner som ønsker å leie de ledige lokalene. Dette kan tilsi at de ikke har oppnådd den kostnadsreduksjonen som de ønsket, da kostnaden for de tomme bygningene fortsatt dekkes av organisasjonen selv. Om prosjektet derfor er vellykket på et operasjonelt nivå er i en gråsoner. Noen av brukerne har problematisert dette i kommentarfeltet på spørreundersøkelsen, hvor de viser bekymring rundt at det er få gevinster som har blitt hentet av denne endringen, særlig har det vært vanskelig å forstå de økonomiske gevinstene endringen skal ha gitt.

Arge og de Paoli (2000) trekker frem at brukernes opplevelse av kontorløsninger er et viktig suksesskriterium for en endringsprosess. Ekstrand og Hansen (2016) legger vekt på sosiale og organisatoriske faktorer som de største hindre for en vellykket endring, hvordan brukerne opplever endringen er dermed essensielt i vurderingen av en endrings vellykkethet. Brukskvalitet er en måte å se på hvorvidt brukerne kan gjennomføre det arbeidet de skal i det miljøet de har fått. Gjennomgående for alle spørsmålene som omhandler dette (14,15 og 18) er at gjennomsnittsvurderingen ligger på middelmådig. Hvis man ser på konsekvensene av implementeringsstrategien til Becker et al. (1994), stemmer dette overens med de funnene de hadde i forhold til den implementeringsstrategien som er identifisert for dette prosjektet. En vurdering av kontorformen som middelmådig er å forvente i et prosjekt av denne karakteren. Allikevel er det noen svingninger mellom lokasjonene, eksempelvis har brukerne ved L2 vurdert at kontorutformingen støtter arbeidsoppgaver og tilfredsstillende brukernes behov i relativt høy grad. Det er kanskje ikke er så rart når man ser at 6/8 av respondentene sitter i eget kontor, og to av disse har fått eget kontor i overgangen til free seating. Det kan derfor tenkes at vurderingen ikke blir representativ for de ved lokasjonen som har annen kontorform.

At kunnskapsmedarbeidere kan konsentrere seg på arbeidsplassen er viktig for flere av arbeidsoppgavene som skal utføres. Samtidig er samarbeid og teamarbeid en viktig del av organisasjonens oppgave. Hvordan man tilrettelegger for begge kan være vanskelig å definere. Et problem som har kommet frem er at det har blitt innført en generell løsning for alle, uavhengig av arbeidsoppgaver. I en så stor organisasjon vil det være store ulikheter i hvordan arbeid gjennomføres, og det kunne vært hensiktsmessig å behandle ulike

arbeidsgrupper som egne prosjektenheter og danne en kontorform tilpasset hver enhet, slik som Meel et al. (2010) påpeker. En mer tilpasset kontorform kan føre til bedre brukskvalitet. Per nå virker det som brukerne føler seg nedprioritert i endringen, noe som kan påvirke deres persepsjon av kontorformen. Samtidig er det vanskelig i store organisasjoner å skape spesielle kontorformer for alle behov, men Kim et al. (2016) vektlegger at nøye planlagte kontorutforminger er essensielt for å sikre brukertilfredshet i endringsprosjekter. Det kan nok tenkes at brukeren her opplever at brukskvaliteten ikke har økt, og i noen tilfeller kanskje har blitt redusert av endringen. Flere arbeidsoppgaver har blitt vanskeligere å gjennomføre, mens kun få har blitt bedre. Flere opplever usikkerhet og problemer i arbeidsmiljøet, mens mange opplever at de i realiteten ikke benytter free seating aktivt. Et problem som har blitt tatt opp både av brukerne og i intervjuene har vært at kontorløsningen er universell, og at det ikke var forhandlingsmuligheter basert på ulike enheters arbeidsform. Det gjør at arbeidsplassen ikke vil passe for alle. Det kan derfor tenkes at noen opplever økt brukskvalitet, mens andre opplever at denne er redusert. Meel et al. (2010) påpeker at det er viktig å forstå og tilrettelegge for ulike arbeidsgrupper for å sikre suksess i endringen.

Spørsmålet er om man kan få både en vellykket endring for ledelsen og for brukerne. Det kan nok oppleves vanskelig å forene målene om kostnadseffektivisering og brukerbehov, men det som kan være viktig å forstå er at det er en forskjell mellom det som omtales som behov på folkemunne og de behov som må være tilstede for å kunne gjennomføre arbeidet uhindret. Om arbeidsplassen hindrer at arbeidet kan gjøres på enklest mulig måte blir ikke behovene møtt, noe som kan føre til at de økonomiske besparelsene gjort gjennom å prioritere operasjonelle mål, blir spist opp av effektivitetstap som resultat av manglende taktisk fokus. Kanskje må operasjonelle mål vike for å dekke taktiske, men ved å gjøre det kan resultatet være en mer produktiv og verdiskapende arbeidsplass. En arbeidsplass som hindrer brukerne i å gjennomføre sitt arbeid kan ikke omtales som vellykket (Skyrme, 1994). Blir brukerbehovene derimot en del av målet kan organisasjonen hente gevinster i økt produktivitet og redusert sykefravær, som Danielsson og Bodin (2008) påpeker. Det er derimot ikke sagt at operasjonelle mål skal settes helt til side for å oppnå taktiske. En endring må være i samråd med den påkjennning organisasjonen kan tåle operasjonelt sett, men det er viktig å også se på de konsekvensene kontorendringen kan ha på brukerne, slik som Meel et al. (2010) og Becker et al. (1994) trekker frem når de omtaler analysing av arbeidsprosesser.

6.3.1 Var endringen nødvendig?

Det er klart at endringen også har medført flere positive aspekter for organisasjonen. Ser man på de andre lokasjonene som har gjennomgått endringen kommer det frem at de har kunnet gå ut fra leiekontrakter og dermed spart et betydelig beløp. Endringen har nok også påført en nødvendig virkelighetssjekk for mange av brukerne i forhold til at man ikke må bli for komfortabel med status quo. Det kan derimot diskuteres om det var nødvendig å implementere *free seating* for å nå målene satt av konsernledelsen. Med de nye forutsetningene som foreligger for prosjektet er det ikke gitt at prosjektet ville gitt de gevinstene som ble målsatt. Det gjør det vanskelig for prosjektgruppen å oppnå ønsket resultatet. Samtidig ser man at flere opplever at *free seating* ikke lenger er en realitet. Kanskje et rent nedskalerings- og fortetningsprosjekt kunne vært tilstrekkelig for å oppnå den samme gevinsten, og kanskje dette hadde skapt mindre motstand ute blant brukerne? Det er vanskelig å si om det ville hatt en effekt på motstanden om *free seating* ble utelatt. Ettersom det også har vært nedgang i antall ansatte kan det diskuteres om implementeringen av *free seating* virkelig ble satt på prøve. Forespeilingen av *free seating* påførte brukerne stress i arbeidsdagen, men når alt kom til alt ble det ved caselokasjonene aldri helt nødvendig med *free seating* for å dekke arbeidsplassbehovet. Endringen burde nok derfor blitt revurdert etter at nye forutsetninger forelå ettersom den samme løsningen da kanskje ikke lenger passet, slik som Meel et al. (2010) trekker frem. I de landskap der det er en underdekning på arbeidsplasser er det nødvendig med *free seating* for å dekke behovet, mens det i landskap hvor brukerne stort sett er tilstede og det er tilstrekkelig med arbeidsplasser virker unødvendig å påføre brukerne en ekstra påkjenning. Samtidig kan det da være vanskelig å skille mellom hvem som skal bruke prinsippet og hvem som *slipper unna*. En slik fordeling kan skape uro blant brukerne, men samtidig kan slike valg bedre begrunnes og kanskje gi motiverende gevinster. Som tidligere nevnt er det lettere å godta en endring om den gir gevinst for organisasjonen (Kotter, 2012), mens en manglende visualisering av gevinstene gjør det vanskelig å godta endringen. Muligheten for å tilpasse til ulike arbeidsgrupper kan derfor gjøre det lettere å visualisere gevinster spesifisert for den gitte arbeidsgruppen og dermed virke motiverende for å opprettholde endringen.

7 Konklusjon

Oppgaven har forsøkt å finne svar på problemstillingen

“Hvordan påvirker endringsprosessen brukernes vurdering av free seating?”

Dette er belyst gjennom to forskningsspørsmål:

- 1) *Hvordan påvirker free seating brukertilfredsheten?*
- 2) *Hvordan vurderer brukerne endringsprosessen?*

Av oppgaven kommer det frem at endringsprosessens utforming har betydning for brukernes vurdering av kontorformen. Både involvering av bruker og forståelse for bakgrunnen til endringen har en positiv effekt på resultatvurderingen. Antall dager man er tilstede ved kontoret, og brukerens gamle og nye kontorform har også innvirkning på vurderingen.

Brukerne i case-studien rapporterte lav involvering og liten forståelse for bakgrunnen til endringen. Brukerne opplevde det problematisk at kontoret ikke var tilpasset ulike behov og at det ikke har blitt tatt hensyn til ulikheter i arbeidsprosesser. Brukerne rapporterer en lavere effektivitet i åpne landskap og en bedret effektivitet i egne kontor. Resultatene direkte koblet til free seating er redusert arbeidseffektivitet, men økt interaksjon mellom ansatte.

Teorien viser at valg av implementeringsstrategi påvirker endringens levetid og aksept blant brukerne. Implementeringsstrategien i APU-prosjektet tilrettela ikke for at endringen ble varig, hvilket gjenspeiles i spørreundersøkelsen. Det kan se ut til at endringsprosessen og særlig opptiningen til endringen er essensiell for å sikre et vellykket resultat. I opptiningsfasen legges grunnlaget for endringen, med visjon, målsetting, analyse og konseptutvikling, og kommunikasjon til ansatte. I denne fasen legges grunnlaget for endringen som skal gjennomføres og hvordan denne fasen håndteres kan påvirke hvordan endringen blir oppfattet av brukerne. Teorien viser at større fokus på opptining vil gi mer vellykkede endringer.

Casestudiet viser at endringen som ble gjennomført i APU-prosjektet lever opp til endringsteoriene på det vis at valg som er tatt har påvirket hvordan endringen har blitt mottatt og hvordan resultatet har vært. De valg som er gjort for implementeringsstrategi og endringsprosess har påvirket brukernes aksept av prosjektet og hvorvidt kontorformen passet til brukernes behov. Valgene har gitt lav aksept, kort levetid og et resultat som for flere brukere ikke dekker deres behov.

Flere av teoretikerne innen kontorendringer presiserer at analyse av eksisterende arbeidsprosesser, behov og fremtidige arbeidsprosesser er viktig for å oppnå det ønskede resultat. Det er derfor essensielt å ikke bare se på endringsprosessen, men også på den løsningen som er valgt. En endringsprosess begynner ikke etter beslutningen er tatt, men med en gang et behov er identifisert.

Gjennom litteraturstudiet som støttes opp av casestudiet kan det konkluderes med at endringsprosessen påvirker brukernes vurdering av free seating, og dermed hvorvidt endringen kan oppfattes som vellykket. En endringsprosess i henhold til teoretiske prinsipper øker mulighetene for at endringen blir akseptert av brukerne og at endringen gjennom dette blir varig.

Litteraturliste og vedlegg

Litteraturliste

- Ambler, S. W. 2002. *Agile modeling : effective practices for eXtreme programming and the unified process*, New York, Wiley.
- Arbeidstilsynet. 2017. *Åpent kontorlandskap* [Online]. Tilgjengelig fra: <http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=255368> [Lest 06.04 2017].
- Arge, K. & De Paoli, D. 2000. Kontorutforming som strategisk virkemiddel. *Prosjektrapport 285*. Sintef.
- Bakken, E. N., Vagstein, A. M. & Westbø, I. 2003. Byggeskikk, estetikk og stedsforming. Husbanken: Høgskolen i Gjøvik.
- Becker, F. 1999. Beyond alternative officing: Infrastructure on-demand. *Journal of Corporate Real Estate*, 1, 154-168.
- Becker, F., Quinn, K. L., Rappaport, A. J. & Sims, W. R. 1994. Implementing Innovative Workplaces: Organizational Implications of Different Strategies. *Workspace 21: The Ecology of New Ways of Working*.
- Blyth, A. & Worthington, J. 2010. *Managing the brief for better design*, London, Routledge.
- Covey, S. R. 1991. *The 7 habits of highly effective people*, Simon & Schuster New York, NY.
- Danielsson, C. & Bodin, L. 2008. Office Type in Relation to Health, Well-Being, and Job Satisfaction Among Employees. *Environment and Behavior*, 40, 636.
- De Croon, E., Sluiter, J., Kuijer, P. P. & Frings-Dresen, M. 2005. The effect of office concepts on worker health and performance: a systematic review of the literature. *Ergonomics*, 48, 119-134.
- Duffy, F. 1997. *The new office*, London, Conran Octopus.
- Ekstrand, M. & Hansen, G. K. 2016. Make it work! Creating an integrated workplace concept. *Journal of Corporate Real Estate*, 18, 17-29.
- Gifford, R., Steg, L. & Reser, J. P. 2011. *Environmental Psychology*.
- Halvorsen, K. 2008. *Å forske på samfunnet : en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Oslo, Cappelen akademisk forl.
- Hansen, G. K., Blakstad, S. H. & Knudsen, W. 2010. USEtool : evaluering av brukskvalitet : metodehåndbok. Oslo: SINTEF Byggforsk.
- Hedge, A. 1982. The open-plan office: A systematic investigation of employee reactions to their work environment. *Environment and Behavior*, 14, 519-542.
- Jacobsen, D. I. 2012. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*, Bergen, Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Oslo, Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*, Oslo, Abstrakt forl.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*, Oslo, Abstrakt.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. 2004. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*, Oslo, Abstrakt forl.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*, Bergen, Fagbokforl.
- Kim, J., Candido, C., Thomas, L. & De Dear, R. 2016. Desk ownership in the workplace: The effect of non-territorial working on employee workplace satisfaction, perceived productivity and health. *Building and Environment*, 103, 203-214.
- Kotter, J. P. 2012. *Leading change*, Boston, Mass, Harvard Business Review Press.

- Lewin, K. 1951. *Field theory in social science : selected theoretical papers*, New York, Harper & Brothers.
- Lindstad, S. 2015. *Forskning i åpent kontorlandskap* [Online]. Forskerforum. Tilgjengelig fra: <http://www.forskerforum.no/forskning-i-pent-kontorlandskap/> [Lest 04.12 2016].
- Maslow, A. H. 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Meel, J. V., Martens, Y. & Ree, H. J. V. 2010. *Planning office spaces : a practical guide for managers and designers*, London, Laurence King Publ.
- Morgan, A. & Anthony, S. 2008. Creating a high-performance workplace: a review of issues and opportunities. *Journal of Corporate Real Estate*, 10, 27-39.
- Newton, R. 2011. Change management. *Financial Times briefings*. Financial Times Prentice Hall.
- Olsson, N. 2011. *Praktisk rapportskrivning*, Trondheim, Tapir akademisk.
- Sadri, G. & Bowen, C. R. 2011. Meeting employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. *Industrial engineer*, 43, 44-49.
- Samset, K. 2014a. *Evaluering av prosjekter : vurdering av suksess*, Bergen, Fagbokforl.
- Samset, K. 2014b. *Prosjekt i tidligfasen : valg av konsept*, Bergen, Fagbokforl.
- Schein, E. H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*, Hoboken, Wiley.
- Skogland, M. a. C. & Hansen, G. K. 2017. Change your space, change your culture: exploring spatial change management strategies. *Journal of Corporate Real Estate*, 19, 07-2016-0024.
- Skyrme, D. J. 1994. Flexible working: Building a lean and responsive organization. *Long Range Planning*, 27, 98-110.
- Sykes, G. M. & Matza, D. 1957. Techniques of neutralization: A theory of delinquency. *American sociological review*, 22, 664-670.
- Universitetsbiblioteket, N. 2016. *VIKO Hjelp til oppgaveskriving* [Online]. Tilgjengelig fra: <http://www.ntnu.no/viko/>.
- Yin, R. K. 2003. *Case study research : design and methods*, Thousand Oaks, Calif, Sage.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervju med prosjektleder

Hvor lenge varte APU-prosjektet?

Prosjektet varte i 3 år, jeg var prosjektleder siste halvdel av prosjektet. Jeg kom inn i siste fase av planleggingen.

Hva gjensto av planlegging når du kom inn?

Da gjensto detaljplanleggingen og implementeringene. Det var noen forutsetninger som måtte på plass før vi kunne sette i gang endringen. Blant annet en ny IT-løsning, hvor vi gikk bort fra de 11 ulike dokkingstasjonene vi hadde til en universalløsning.

Kan du fortelle litt om bakgrunnen for APU-prosjektet?

Prosjektet ble initiert våren 2014, med bakgrunn i et ønske om å utnytte eiendomsmassen på en mer optimal måte. Nedgangstider i bransjen førte til at vi ønsket å gå ut av så mange leiekontrakter som mulig og eventuelt fremleie det som ikke kunne fratredes.

Så da selve forutsetningene endret seg, hadde vi en beslutning på at vi skulle ha free seating og desk sharing for å få bedre flyt i lokalene.

Ettersom forutsetningene endret seg, ble det noen endringer i planen?

Nei egentlig ikke. Vi måtte bruke en annen type argumentasjon, vi kunne ikke lenger unnskyldte med at vi skulle lage plass til nye folk, men det ble en del av effektiviseringen og sparingen på kontorkostnader. Ved de store lokasjonene (L1, L2 og L3) var det leieavtaler vi ikke kunne gå ut av, målet var dermed fremleie. Ved andre lokasjoner kunne vi redusere antall bygninger vi leide og samle flere på ett sted.

Har du noen erfaringer i forhold til APU som du kan ta med deg videre?

Ja! For det første: Skal man introdusere denne type arbeidsmetodikk og løsninger i lokaler, må man også sørge for at lokalene er tilpasset til det. Det er også viktig at man har med seg de riktige personene, inklusive verneapparat osv.

Også er det dette med organisasjonskultur, man skulle tro det var en organisasjon med en kultur, men det er det absolutt ikke. Det er store lokale forskjeller, og det går både på menneskene og den kulturen det er ved den lokasjonen, men også i det enkelte forretningsområde i forhold til de oppgavene de har og hvilket fokus de har. Vi har alt fra de som aldri sitter på arbeidsplassen til de som ikke forlater plassen for annet enn lunsj og månedsmøte. Det er vanskelig å ta hensyn til uten å måtte behandle alle individuelt, så her er det en avveining.

Særlig ved L2, hvor det er så mange forskere, ble det mye arbeid knyttet til individuelle tilpasninger. Noen lokasjoner er vant til å flytte rundt, men ved L2 har mange av de ansatte sittet på samme arbeidsplass siden de begynte i organisasjonen. Da blir det forskjellige opplevelser ved lokasjonene. Men det er en forskjell på å tilrettelegge for reelle problemer, kontra fordi man er redd for endring eller ikke synes det er greit. Det kan oppleves vanskelig å bli behandlet som ”enhver annen” når man er vant til en viss standard.

Det viktigste er involvering og kulturforskjeller. Man kan ikke bestemme hva kulturen skal være når den har utviklet seg over så lang tid. Man må ta hensyn til den, men samtidig skjære gjennom for å gjennomføre endringen. Men det må gjøres ved å spille på de strengene som er der allerede. Og da må det kartlegges og du må kjenne til det systemet som er der allerede og hva som trigger folk.

Jeg tror det er mange der ute som synes dette er noe realltull, men vi ser at lokalene fungerer bedre, fra et FM ståsted i alle fall. Det største problemet er at man sliter med å finne de man skal ha tak i. Vi har ingen system for å kartlegge hvor folk er lenger, fordi de ikke er knyttet til en arbeidsplass, men et område. Det tror jeg henger opp mot at vi ikke har vært flink nok til å introdusere aktivitetsbaserte kontorer og disse tingene som hadde ført til at slikt ville fungert bedre.

Hvis du skulle gjennomgått en slik endring igjen, ville du forsøkt å få igjennom aktivitetsbaserte kontorer?

Ja, det ville jeg, men det ville krevd mer tid.

Bakte dere inn noe om hvordan man skulle håndtere motstand i utviklingen av implementeringsplanen?

Vi fokuserte på involvering og informering, og planlagte høringer. Men det var såpass mye motstand at selv om vi hadde en rutine kom det hele tiden noen utenfor de planlagte involveringene og høringene. Det har kanskje noe med den norske bedriftskulturen å gjøre. Det handler litt om hvordan vi tolker rettighetene våre i arbeidslivet. Det vises i alle endringer, ”Det høres ut som en god ide, men det er ikke for meg.”

Var det noen mål i forhold til arbeidsforholdene til de ansatte i APU-prosjektet?

Nei, det var tatt noe særlig hensyn til det. Man mener jo at samhandling vil bli bedre om man sitter tettere sammen, men så må det tas hensyn til at man kanskje ikke samhandler med de samme hver dag. Det handler også litt om tilhørighet og trygghet, særlig når vi har gått gjennom en vanskelig periode blir slike behov blåst opp i litt større grad enn det kanskje burde.

Vedlegg 2: Intervju med implementeringsleder 1

Hva var din rolle i APU-prosjektet og hvor mange andre var med i implementeringsgruppen?
Jeg var implementeringsleder for lokasjon 1. Jeg hadde også med meg to til internt ansatte, plasseringsansvarlig fra APU og en fra kompetansesenteret.

Når ble overgangen til free seating gjennomført?

Endringen ble fullført i starten av 2015, etter ca 6 måneder med implementering. L1 var den første lokasjonen som gjennomførte APU. Målet var å frigjøre 500 arbeidsplasser over 2 etasjer og fremleie disse.

Hvordan var kontorformen tidligere?

Vi flyttet inn i nytt bygg i 2012, hvor stort sett alt var planlagt i åpent landskap. I flytteprosessen avvirket vi søppelkasse og navn på hver arbeidsplass, slik at denne kampen var tatt før innføringen av APU.

Ble det gjort noen fysiske endringer for å realisere APU, i så fall hvilke?

Det ble ikke gjennomført noen bygningsmessige endringer, men vi måtte flytte alle skap slik at de ikke lenger var tilknyttet arbeidsplasser. Vi kvittet oss også med dokkingstasjoner på arbeidsplassene for å sikre at alle kunne sitte der.

Hvor høy dekning var det på arbeidsplassene før endringen?

Lokalene er bygd med 2400 plasser. Vi var 1800 ansatte i 2012 og hadde en overdekning på 500 plasser. Disse var spredt utover alle etasjene med tomme pulter innimellom

Hvor høy dekning er det nå?

Nå er vi 1400 ansatte, før endringen sluttet 250 ansatte, etter endringen 150. I noen arealer er det tett befolket med dekning på under 1, mens i andre arealer er det litt mer glissent med over 1 i dekning. Dette kommer av de ulike behovene til forretningene, noen har ansatte som er mye ute, mens andre har ansatte som stort sett er ved kontoret.

Hvilke alternative arbeidsplasser er tilgjengelige for de ansatte?

Vi har en del fokusrom og møterom av ulike størrelser tilgjengelig. I de to stengte etasjene har vi åpnet opp for bruk av møterom slik at det ikke blir mangel på dette. Noen av møterommene er tilpasset spesiell programvare.

Hva arbeider de som holder til ved denne lokasjonen med?

Kunnskapsmedarbeidere, produksjonsmidlene ligger i hodet. Ingeniører i prosjektgrupper og tekniske produksjonsmedarbeidere. Vi har også økonomer og jurister her.

Har dere gjort tilpasninger til den implementeringsplanen som ble gitt av prosjektet?

Vi har fulgt den til punkt og prikke. Den er generell og enkel å følge.

Hvordan har endringen blitt kommunisert til de ansatte?

Implementeringsplanen planlegger involvering og informering av ledelsen, HVO, AMU i fase 1, 2 og 3, som bringer informasjonen videre til de ansatte. I fase 3 sendte vi ut personlig informasjon til alle ansatte, i forhold til hvilket team areal de skulle sitte i, når de skulle flytte, hva flytteprosessen involverte og annen viktig informasjon.

Har dere opplevd motstand fra de ansatte i forhold til endringen?

Vi hadde jo et nytt areal som var veldig fleksibelt og passet bra til free seating. Overgangen gikk derfor veldig fint. Det var lite motstand, mange av krigene var tatt på forhånd.

Ble det gjort tiltak tidlig i prosessen for å redusere motstand?

Ikke noe utover å ha god dialog med HVO, VO og AMU, slik at de kunne komme med innspill. Vi brukte intranettet i forhold til informasjon, den generelle siden på intranettet ga oss grunnlaget og støttematerialet for å gjennomføre endringen. Vi hadde derimot noen problemer med at folk ikke ville gi fra seg dokkingstasjonen, da måtte vi slå gjennom med at dette har konsernledelsen bestemt og slik er det. Skulle det være noen spørsmål viste vi til intranettet for vår FAQ der.

Var det noen utfordringer med APU?

Det største våpenet vi hadde var ”dette har konsernledelsen bestemt”, noe som kan gjøre det vanskelig å få folk på lag. Vi var førstemann ut og hadde derfor ikke noe bygge på, vi måtte finne ut alt selv.

Kommunikasjonspakkene til hver ansatt var veldig tidkrevende.

Den nye IT-løsningen som gjorde det mulig å kvitte oss med dokkingen kom ikke før senere, noe som medførte enda en prosess med å gjennomføre det.

Vedlegg 3: Intervju med implementeringsleder 2

Hva var din rolle i APU-prosjektet og hvor mange andre var med i implementeringsgruppen?

L2: Jeg var implementeringsleder ved lokasjonen, sammen med meg hadde jeg to interne ressurser (en lokal og en sentral), samt en innleid ressurs for å håndtere implementeringen i fase 3.

L3: Jeg var implementeringsleder ved lokasjonen, sammen med meg hadde jeg to interne ressurser (en lokal og en sentral), i fase 3 kom prosjektleder for APU for å bistå med implementeringen.

Når ble overgangen til free seating gjennomført?

L2: Siste halvdel 2015

L3: April 2016

Hvordan var kontorformen tidligere?

En kombinasjon av cellekontorer og åpne landskap ved begge lokasjonene. De områdene som ble stengt ved L3 var stort sett cellekontorer, mens L2 hadde en kombinasjon.

Ble det gjort noen fysiske endringer for å realisere APU, i så fall hvilke?

Etttersom det ikke skulle brukes penger på fysiske endringer for å innføre APU, ble det ikke rom for ombygging av cellekontorene. Vi har derfor en viss bruk av cellekontor ennå. Vi ønsker jo helst at så mange som mulig skal sitte i landskap, men når man må stenge av arbeidsplasser er det mest logisk å stenge en hel blokk. Da gjenstår det noen cellekontorer i den blokken som er åpen.

Hvor høy dekning var det på arbeidsplassene før endringen?

L2: Før endringen hadde vi ca 1,4 arbeidsplasser per ansatt.

L3: Før endringen hadde vi i overkant av 1,4 arbeidsplasser per ansatt, kanskje 1,45.

Hvor høy dekning er det nå?

L2: Vi stengte 185 plasser her, så etter endringen var vi nede på 1,0. I ettertid har vi redusert antall ansatte og jeg vil si at vi er tilbake på 1,4 igjen. Vi har 83 ledige plasser her i dag, men de er spredt rundt på de ulike områdene og er vanskelig å finne frem, det gjør det vanskelig å opprettholde den lave dekningen.

L3: Vi stengte 300 arbeidsplasser her, så etter endringen var vi nede på 1,0. I ettertid har vi redusert antall ansatte og jeg vil si at vi er tilbake på 1,4 igjen.

Hvilke alternative arbeidsplasser er tilgjengelige for de ansatte?

Vi har møterom og stillerom, ut over det er det ikke annet tilgjengelig. Noen team har møterom tilegnet prosjektarbeid.

Hva arbeider de som holder til ved denne lokasjonen med?

L2: Dette er et forskningssenter som består i stor grad av ingeniører.

L3: Dette er en driftsdivisjon som arbeider ut mot operasjonelle lokasjoner.

Har dere gjort tilpasninger til den implementeringsplanen som ble gitt av prosjektet?

Vi fulgte planen slik den forelå, men selvfølgelig tolkes ting litt ulikt mellom de ulike implementeringsgruppene. Så det er ikke sikkert vi har gjort det likt som de ved de andre

lokasjonene. Av den grunn kunne det vært bedre med en implementeringsgruppe som fikk lokal hjelp, det ville kanskje ført til mer erfaringsoverføring og mindre rom for tolkninger.

Hvordan har endringen blitt kommunisert til de ansatte?

Vi lagde all kommunikasjonen selv i henhold til den planen som forelå. Planen ga oversikt over hvem som skulle informeres/involveres hvor og når, så den var grei å følge. Men det er jo et definisjonsspørsmål om involvering og informering. Jeg tror de ansatte var veldig opptatt av involvering, mens vi i prosjektgruppen var mest opptatt av informering.

Har dere opplevd motstand fra de ansatte i forhold til endringen?

Prosjektet som helhet har hatt mye motstand som har blitt håndtert veldig forskjellig fra lokasjon til lokasjon. Vi hadde mange saker knyttet til personell og helse. Så ved L2 bestemte vi i fase 3 å innhente informasjon om alle behovene for å finne løsninger. De ansatte tok kontakt med lederen sin for å melde inn behov, så tok HVO og helsetjenesten seg av håndtering av behovene. Slik sikret vi at hver enkelt person ble hørt og fikk den beste løsningen for seg selv og prosjektet. Ved L3 ble dette gjennomført tidligere, fordi man visste at behovet var der.

Ble det gjort tiltak tidlig i prosessen for å redusere motstand?

Ved L3 ble helsekartleggingen gjennomført tidligere enn L2 for å redusere motstand, men ut over dette var det ikke behov for tiltak.

Var det noen utfordringer med APU?

Vi har vært veldig klar på at dette skal gjøres, så det har vært lite utfordringer. Men vi var alt for få i implementeringsgruppen, dette er en veldig stor jobb.

Vi opplevde større motstand ved L2, forskere er kanskje mindre tilpasningsdyktige?

Jeg synes vi avsluttet for brått, vi gjorde det etter planen, men det burde ligge inne en plan for etterlevelse. En kampanje eller informasjon om kulturendring. Hovedverneombudet har vært god i etterlevelsen da, hun har vist til dokumentasjon på intranettet og fulgt opp spørsmål.

Et problem vi har sett er at det er vanskelig å finne de ledige plassene, det er ingen måte å markere en arbeidsplass om den er ledig for dagen eller ikke. Det gjør det vanskelig å holde styr på hvordan arbeidsplassene egentlig benyttes.

Forskningsprosjektet ”Endringsprosesser i kontorendringer”

Denne spørreundersøkelsen inngår som en del av en masteroppgave ved Master for eiendomsutvikling og forvaltning, NTNU Trondheim. Oppgavens formål er å kartlegge sammenhengen mellom de endringsprosesser og strategier en organisasjon velger å benytte i en kontorendring, og hvor vellykket de ansatte ved kontoret vurderer endringen. Dette belyses ved å se på tre lokasjoner som har gjennomgått overgangen til free seating i organisasjonen.

Du er bedt om å delta på denne spørreundersøkelsen med bakgrunn i at du er ansatt ved en av disse lokasjonene. Spørreundersøkelsen tar omtrent 10 minutter å besvare og omhandler kontorendringen og den nye kontorutformingen.

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og det vil kun være forskeren som har direkte tilgang på dataene. Etter prosjektets slutt vil all data slettes, og svarene vil ikke kunne kobles til enkeltpersoner. Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. Juni 2017.

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med Marit Sofia Størseth på telefon 454 17 958, eller veileder Geir Hansen på telefon 951 35 520.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Ved å gå videre til spørreskjemaet samtykker du til å delta på denne studien.

På forhånd takk for hjelpen,

Beste hilsen,
Marit Sofia Størseth

Bakgrunnsinformasjon

1. Kjønn

Kvinne

Mann

Ønsker ikke oppgi

2. Hva er din alder?

< 25

26 - 35

36 - 45

46 - 55

> 55

3. Hvor lenge har du vært ansatt i organisasjonen? (Antall år i heltall)

4. Hva er din stilling?

Leder
Mellomleder
Medarbeider
Other:

5. Hva er din faste kontorlokasjon?

L1
L2
L3

6. Hvor lenge har du arbeidet ved denne lokasjonen? (Antall år i heltall)

7. I en gjennomsnittlig uke, hvor mange dager er du ved din faste kontorlokasjon?

1-2 dager
3-4 dager
5 dager
> 5 dager

8. De arbeidsdagene du ikke er ved din faste kontorlokasjon, hvor gjennomfører du arbeidet? (flere valg mulig)

Ved annen lokasjon
Hjemmekontor
På hytta
På reise
Annet sted utenfor arbeidsplassen
Arbeider kun ved min faste lokasjon

Din arbeidsplass

Denne delen vil ta for seg utformingen av din arbeidsplass, en arbeidsplass refererer til et skrivebord/arbeidsstasjon.

9. Hvilken type arbeidsplass hadde du før overgangen til free seating?

Eget kontor
Delt kontor (2 personer)
Lite kontorlandskap (3-9 personer)
Middels kontorlandskap (10-24 personer)
Stort kontorlandskap (25 eller fler personer)

10. Hvilken type arbeidsplass benytter du etter overgangen til free seating?

- Eget kontor
- Delt kontor (2 personer)
- Lite kontorlandskap (3-9 personer)
- Middels kontorlandskap (10-24 personer)
- Stort kontorlandskap (25 eller fler personer)

11. Oppbevarer du personlige eiendeler og pyntegenstander på arbeidsplassen?

- Ja
- Nei

12. Hvor ofte rydder du arbeidsplassen helt når du forlater den? (fjerner alle personlige eiendeler)

- Daglig
- Ukentlig
- Sjeldnere
- Aldri

13. Hvor ofte bytter du arbeidsplass?

- Daglig
- 2-3 ganger i uken
- Ukentlig
- Annenhver uke
- Sjeldnere
- Aldri

14. I hvilken grad støtter arbeidsplassen dine arbeidsoppgaver?

På en skala fra 1 til 6. 1: i liten grad, 6: i stor grad

15. I hvilken grad tilfredsstiller arbeidsplassen dine behov?

På en skala fra 1 til 6. 1: i liten grad, 6: i stor grad

16. Hvordan har overgangen til free seating påvirket din effektivitet?

På en skala fra 1 til 6. 1: negativt, 6: positivt

17. Hvordan har overgangen til free seating påvirket ditt interaksjonsnivå med dine

medarbeidere?

På en skala fra 1 til 6. 1: Negativt, 6: Positivt

18. Alt i alt, hvor fornøyd er du med kontorets utforming?

På en skala fra 1 til 6. 1: I liten grad, 6: I stor grad

I hvor stor grad føler du at arbeidsplassen legger til rette for følgende arbeidssituasjoner? På en skala fra 1 til 6. 1: Ikke i det hele tatt, 6: I høy grad

19. **Individuelt konsentrert arbeid, ved arbeidspult**
20. **Individuelt konsentrert arbeid, andre steder enn ved pult**
21. **Individuelt rutinearbeid**
22. **Kreativt arbeid**
23. **Kontakt med nærmeste leder**
24. **Spørre andre om råd**
25. **Videokonferanse/telefonmøter**
26. **Telefonsamtaler**
27. **Avkobling/pauser utenom lunsj**
28. **Er det noen områder som har blitt BEDRE etter endringen? (Flere valg mulig)**

Individuelt konsentrert arbeid, ved arbeidspult

Individuelt konsentrert arbeid, andre steder enn ved arbeidspult

Individuelt rutinearbeid

Kreativt arbeid

Kontakt med nærmeste leder

Spørre andre om råd

Videokonferanser/telefonmøter

Telefonsamtaler

Avkobling/pauser utenom lunsj

Ingen

29. **Er det noen områder som har blitt DÅRLIGERE etter endringen? (Flere valg mulig)**

Individuelt konsentrert arbeid, ved arbeidspult
Individuelt konsentrert arbeid, andre steder enn ved arbeidspult
Individuelt rutinearbeid
Kreativt arbeid
Kontakt med nærmeste leder
Spørre andre om råd
Videokonferanser/telefonmøter
Telefonsamtaler
Avkobling/pauser utenom lunsj
Ingen

Endringsprosessen

Denne delen vil ta for seg din oppfatning av endringsprosessen rundt overgangen til free seating

30. I hvor stor grad opplevde du at de ansatte ble involvert i endringsprosessen?

Skala fra 1 til 6. 1: i liten grad, 6: i stor grad

31. I hvor stor grad var du involvert i endringsprosessen?

Skala fra 1 til 6. 1: i liten grad, 6: i stor grad

32. I hvor stor grad føler du at du fikk tilstrekkelig informasjon FØR endringen?

Skala fra 1 til 6. 1: i liten grad, 6: i stor grad

33. I hvor stor grad føler du at du fikk tilstrekkelig informasjon UNDERVEIS i endringen?

Skala fra 1 til 6. 1: i liten grad, 6: i stor grad

34. I hvor stor grad følte du at endringen var essensiell for organisasjonen?

Skala fra 1 til 6. 1: I liten grad, 6: I stor grad

35. I hvor stor grad var motivene for endringen klare for deg?

Skala fra 1 til 6. 1: I liten grad, 6: I stor grad

36. I hvor stor grad var visjonen for endringen klar for deg?

Skala fra 1 til 6. 1: I liten grad, 6: I stor grad

37. I hvor stor grad følte du at endringen var godt begrunnet?

Skala fra 1 til 6. 1: I liten grad, 6: I stor grad

38. I hvor stor grad føler du at de ansattes behov ble hensyntatt i endringsprosessen?

Skala fra 1 til 6. 1: I liten grad, 6: I stor grad

39. Hvor fornøyd er du med resultatene av prosessen?

Skala fra 1 til 6. 1: Svært misfornøyd, 6: Svært fornøyd

40. Hvordan opplevde du endringsprosessens ryddighet?

Skala fra 1 til 6. 1: Uryddig, 6: Ryddig

41. Alt i alt, hvor fornøyd er du med endringsprosessen i overgang til free seating?

Skala fra 1 til 6. 1: Svært lite fornøyd, 6: Svært fornøyd

42. Er det noe du ønsker å legge til i forhold til overgangen til free seating?

Vedlegg 5: Implementeringsprosessen

Fase 1: Forberede en overordnet plan og danne en plasseringshypotese						
Prosess	Ansvarlig	Involverte	Aktiviteter			
P1-1 Risikovurdering, tidslinje og milepæler, samt interessent og kommunikasjonsp	Lokal implementeringsleder		<ul style="list-style-type: none"> - Forstå input material - Risikovurdering - Sett tidslinje og milepæler - Lag en interessent og kommunikasjonsp 			
P1-2 Informere toppledelsen og utnevne forretningskontakter	Lokal implementeringsleder	<ul style="list-style-type: none"> - Toppleidelse ved lokasjonen - Prosjektgruppen - Lokasjonsleder 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifiser toppledelse ved lokasjonen - Ferdigstill presentasjon - Identifiser og utnevnt forretningskontakter (som har mandat til å vurdere og beslutte i forhold til stegene i fase 2) 			
P1-3 Informasjon til AMU/HVO	Lokal implementeringsleder	<ul style="list-style-type: none"> - AMU - HVO - Prosjektgruppen - Lokasjonsleder 	<ul style="list-style-type: none"> - Ferdigstille presentasjon 			
P1-4 Forberede overordnet plasseringsplan og foreløpig forretningscase	Lokal implementeringsleder	<ul style="list-style-type: none"> - Lokal forretningscase - Prosjektgruppen - Seniorrådgiver, eiendom 	<ul style="list-style-type: none"> - Basert på FM erfaringer og utnyttelsehypotese n, dann en overordnet plasseringsplan for forretningsområder/enheter/grupper - Identifiser om investeringer vil være nødvendig/lønnsomt for organisasjonen - Juster med seniorrådgiver, eiendom - Skap og prioriter lokal forretningscase alternativer 			
P1-5 Juster med plasser, forretningskontakter og HVO	Lokal implementeringsleder	<ul style="list-style-type: none"> - Plasser - Forretningskontakter - Prosjektgruppen - Lokasjonsleder 	<ul style="list-style-type: none"> - Ferdigstill og hold presentasjon 			
P1-6 Godkjenning fra styringskomiteen på prosessplanen	Prosjektleder	<ul style="list-style-type: none"> - Styringskomite 	<ul style="list-style-type: none"> - Forbered og gjennomfør møte med styringskomiteen 			
P1-7 Hvis nødvendig for forretningscasen: Forbered investeringsprosess	Lokal implementeringsleder	<ul style="list-style-type: none"> - Prosjektgruppen - Lokal forretningscase - Relevant ansvarlig - Relevante interessenter (eks. IT) 	<ul style="list-style-type: none"> - Se relevant investeringsprosess 			

Fase 2: Teste hypotese, færdigstille plasseringsplan, detaljert kontorutformingsplan og lokal forretningscase									
Prosess	Ansvarlig	Involverte	Aktiviteter						
P2-1 Forbered distribusjon av spørreskjema	Lokal implementeringsleder	- Forretningskontakter - Prosjektgruppen	- Anchor survey text and decide sender information with business contacts - Ensure and enable that business contacts inform their organization about the upcoming survey and its purpose - Identify managers, VO's and HVO's at location						
P2-2 Bekreft behovet for arbeidsplasser	Lokal implementeringsleder	- Linjeledere - VO	- Verify number of people at location requiring workstation (incl external personnel) - Verify occupancy rate and identify current individual needs (information package with questionnaire to managers) - Send info to VO's and HVO's about survey, incl deadline						
P2-3 Bekreft forretningsenhetsens nåværende krav for fysiske lokasjon i forhold til andre enheter	Lokal implementeringsleder	- Plassjef - Forretningskontakter - Prosjektgruppen	- Verify business units' current requirements for physical co-location with other units (Statoil perspective)						
P2-4 Bekreft forretningsens nåværende behov for ikke-standard utstyr/områder	Lokal implementeringsleder	- Forretningskontakter	- Identify as-is regarding non-standard IT equipment, restricted meeting rooms, operational rooms and other custom areas - Verify if as-is is still required (actual need)						
P2-5 Oppdater plasseringsplan og skisser kontorutformingen	Lokal implementeringsleder	- Forretningskontakter - Kontorutformingsressurser - Arkitekt, hvis nødvendig - Prosjektgruppen	- Propose placement and layout based on input - Consider infrastructure sufficiency and address challenges - Update risk picture - Verify with business contacts (if needed) prior to detailed office drawings						
P2-6 Involver AMU/HVO i fullføringsen av plasseringsplanen	Lokal implementeringsleder	- Prosjektgruppen - Lokasjonsleder	- Finalize and hold presentation						
P2-7 Juster plan sammen med plassjef og forretningskontakter	Lokal implementeringsleder	- Prosjektgruppen - Lokasjonsleder - Forretningskontakter - Plassjef	- Finalize and hold presentation						
P2-8 Fullfør plasseringsplan og oppdater forretningscasen tilsvarende	Lokal implementeringsleder	- Kontorutformingsressurser - Prosjektgruppen	- Finalize placement and detailed office layout based on input - Update risk picture - Update business case, including needs for investments - Update schedule - Align with location manager and business contacts - If requested from P2-6: Inform AMU/HVO						
P2-9 Godkjenning fra styringskomiteen på ferdigstilt plasseringsplan og oppdatert forretningsplan	Prosjektleder	- Styriingskomitee - Lokal implementeringsleder	- Prepare and conduct steering committee meeting						
P2-10 Igangsett investeringsplan om nødvendig (P2-7)	Lokal implementeringsleder								

Fase 3: Planlegg og utfør endring

Prosess	Ansvarlig	Involverte	Aktiviteter
P3-1 Utvikle detaljert utføringplan, og oppdater risikobilde og kommunikasjonsplanen tilsvarende	Lokal Implementeringsleder	- Seniorkonsulent, elendorm	- Develop detailed execution plan - Update risk picture and communication plan
P3-2 Identifiser og tildele forretningsområdene flyttekoordinatorer om nødvendig	Lokal Implementeringsleder		- Assess whether BA moving coordinators are necessary - Assign the BA moving coordinators needed
P3-3 Informer plassief og forretningskontakter om den detaljerte utføringssplanen	Lokal Implementeringsleder	- Plassief - Forretningskontakter - Prosjektgruppen - Lokasjonsleder	- Prepare and hold presentation
P3-4 Informer AMU/HVO om den detaljerte utføringssplanen	Lokal Implementeringsleder	- AMU - HVO - Prosjektgruppen - Lokasjonsleder	- Prepare and hold presentation
P3-5 Kommuniser utføringssplanen til alle påvirkede	Lokal Implementeringsleder	- Forretningskontakter - Prosjektgruppen	- Communication activities
P3-6 Forbered flytting	Lokal Implementeringsleder	- Kontorstøtte grupper (FM og IT)	- Detailed communication (update personal placement data) - Clean up archives
P3-7 Gjennomfør flytting	Lokal Implementeringsleder	- Kontorstøtte grupper (FM og IT)	- Execute move
P3-8 "Dag en" i nytt kontorområde	Lokal Implementeringsleder		- Greeting activities (where to sit, how to adjust chairs and desks, etc)
P3-9 Oppdater regninger og annen viktig data	Lokal Implementeringsleder	- Kontorutføringsressuser - HR	- Data update

Fase 4: Evaluer			
Prosess	Ansvarlig	Involverte	Aktiviteter
P4-1 Evaluer og følg opp	Lokal implementeringsleder	- Prosjektgruppen	
P4-2 Overfør kunnskap til andre lokasjoner og/eller prosjekter	Lokal implementeringsleder	- Prosjektgruppen	
P4-3 Avslutt lokal implementering	Lokal implementeringsleder	- Prosjektgruppen	