



## Forord

Jeg er så privilegert å ha hatt et aktivt og spennende yrkesliv siden midten av 1980-tallet, der jeg har fått være med på mange ulike endringer både pålagte og egendrevne. Gjennom studiene på NTNU har interessen for endringer i dagens arbeidsliv, og hva det gjør med mennesket trigget min nysgjerrighet. Jeg har fått tilgang til teori på fagområdet, hørt på gode forelesere som har formidlet teori og metode, samt hatt stor glede av medstudentenes refleksjoner. Det har vært en oase for inspirasjon.

Hvordan menneskene opplever og håndterer endringene ser ut til å være en viktig nøkkel for å lykkes, og for å nå de målene som settes for endringen. I dette perspektivet tenker jeg at mulighetene for, og opplevelsen av mestring for menneskene i endring må være noe å strebe etter i arbeidslivet. Det er nok et sammensatt svar for å finne veien til mestring, men det er likevel en interessant problemstilling.

Jeg tror de aller fleste av oss ønsker å lykkes i vårt arbeidsliv, vi ønsker å være med på å skape noe for et større fellesskap, og vi ønsker å takle de endringene som naturlig kommer på vår vei. De fleste av oss liker å være med der det skjer, å spille en rolle og gjerne gjøre en forskjell. Dette er viktige drivere for valg av tema i min masteroppgave.

Det har vært både interessant, givende, utfordrende og frustrerende å skrive en masteroppgave innenfor organisasjon og ledelse, der mestring av endring i en konkret arbeidssituasjon er temaet. Å skrive en masteroppgave parallelt med full jobb er en balansekunst som også utfordrer evnen til å håndtere endring.

Jeg vil benytte anledningen til å takke mange gode hjelpere og supportere. Min arbeidsgiver som har gitt meg muligheten til å studere ved NTNU, mine kollegaer som har besvart spørreundersøkelsen, mine medstudenter på kursene som har inspirert, min veileder Anne Torhild Klomsten for tydelige tilbakemeldinger, og min nærmeste familie som har holdt ut med ei mor og en kjæreste i «masterbobla». Gleder meg til det som kommer!

## Innhold

|  |    |
|--|----|
| Sammendrag.....                            | 1  |
| Innledning.....                            | 2  |
| Kontekst .....                             | 5  |
| Teori .....                                | 6  |
| Mestring .....                             | 6  |
| Endring .....                              | 12 |
| Kontoret.....                              | 15 |
| Sentralt i teorien .....                   | 17 |
| Metode.....                                | 18 |
| Spørreskjema.....                          | 18 |
| Informanter.....                           | 20 |
| Gjennomføring av datainnsamling.....       | 20 |
| Relabilitet og validitet.....              | 21 |
| Etikk .....                                | 21 |
| Analyser .....                             | 23 |
| Faktoranalyse .....                        | 23 |
| Korrelasjons- og regresjonsanalyse.....    | 25 |
| Resultater.....                            | 27 |
| Resultat forskningsspørsmål .....          | 28 |
| Resultater fra de øvrige spørsmålene ..... | 30 |

|   |    |
|---|----|
| Diskusjon.....                                      | 33 |
| Forskningsspørsmålene opp mot relevant teori.....   | 33 |
| De viktigste variablene for å oppleve mestring..... | 39 |
| Metodiske betraktninger.....                        | 41 |
| Svarandel og generalisering .....                   | 41 |
| Spørsmålene .....                                   | 41 |
| Gjennomføring .....                                 | 42 |
| Implikasjoner.....                                  | 42 |
| Konklusjon .....                                    | 44 |

## Sammendrag

Endringer i dagens arbeidsliv er utgangspunktet for denne forskningsoppgaven. I min egen bedrift Sebo, blir endring synlig gjennom at en del ansatte skal flytte fra cellekontor til mer åpne kontorstrukturer. Hovedhensikten med denne forskningsstudien er å belyse hva ansatte trenger for å oppleve mestring i denne flytteprosessen.

Problemstillingen «*Hva trenger medarbeidere for å oppleve mestring i flytteprosessen fra cellekontor til mer åpne kontorlandskap?*» utforskes gjennom syv forskningsspørsmål. De seks første spørsmålene spør etter variabler som kan ha en sammenheng med opplevd flyttemestring, mens det syvende spørsmålet spør om noen av variablene kan være viktigere enn andre for å oppleve flyttemestring.

Teorien som er valgt for å underbygge problemstillingen er mestring og endring, samt Banduras modell om triadisk gjensidighet mellom person, miljø og atferd. Hovedfunnene i teorien bekrefter at opplevd mestring er sammensatt, og kan ikke isoleres verken til den enkelte personen eller bare til arbeidsmiljøet. Banduras triadiske gjensidighet er en konstruktiv modell for å forstå sammenhengen.

For å belyse problemstillingen har jeg i denne studien samlet data gjennom en spørreundersøkelse som er utført blant de 73 ansatte i Sebo, som ble berørt av flytteprosessen.

Resultatene viser at det er en sammenheng mellom den ansattes *flyttemestring* og *opplevelsen av kommunikasjon i prosessen, tilhørighet i arbeidsfellesskapet, selvbestemmelse i valg av type kontorplass, opplevelsen av egen arbeidskompetanse, kontroll med egen helse og egen holdning til endring*. Videre viser resultatene at noen faktorer er mer sentral for ansattes *flyttemestring*, det er *opplevelsen av kommunikasjon i prosessen og egen holdning til endring* som er de viktigste variablene for de ansatte i Sebo.

## Innledning

Samfunnet rundt oss har alltid vært i omstilling og endring, og arbeidslivet er en naturlig del av denne helheten. Et arbeidsliv i endring påvirker de berørte partene, blant annet de som arbeider i bedriften. Endringer kan for eksempel være nye arbeidsoppgaver og prosesser, ny teknologi, omorganiseringer av bedriftsstrukturer og eierskap, ned- og oppbemanninger og nye fysiske lokaliteter.

Utforming av de fysiske lokalene blir koblet til muligheten til å takle endringskrav til bedrifter, den arkitektoniske utformingen gis en positiv verdi og blir et virkemiddel for å vise at bedriften er dynamisk og moderne. Endring av kontorstrukturer kan dessuten være et argument for å kutte kostnader gjennom effektivisering av arealbruken, ved at ansatte plasseres tettere og da gjerne i åpne kontorlandskap (Karlsen, 2015). Utformingen av kontorlandskap påvirker de ansatte på ulike måter.

Det er en sammenheng mellom størrelsen på kontorlandskapene og muligheten for ansatte til å mestre både i forhold til egne arbeidsprestasjoner og egen helse (Seddigh, 2015). Videre er det vist at store åpne kontorlandskap øker stressnivået til de ansatte. For å redusere en slik opplevd negativ effekt er det viktig å tilpasse størrelsen på kontorlandskapene i forhold til type arbeidsoppgaver som utføres. Dette ser ut til å ivareta både behovet for konsentrasjon og kreativitet i arbeidet (Seddigh, 2015).

Ulike støykilder er dessuten en betydelig utfordring i åpne kontorlandskap. Ansatte oppgir å bli mere slitne på grunn av støy, og seks av ti sier at støy forstyrrer utførelsen av arbeidsoppgavene (Karlsen, 2015). Manglende kunnskap om og forståelse for sammenheng mellom arkitektoniske løsninger på arbeidsplassen og utfordringer knyttet til det fysiske arbeidsmiljøet, kan føre til uheldige situasjoner for både ansatte og arbeidsgivere. Belastninger som økt sykefravær og tap av produktivitet kan redusere de fordeler som åpne kontorlandskap gir (Bakke og Fostervold, 2017).

I min egen bedrift Sebo planlegges det en omlegging av kontorstrukturen, denne prosessen er i en tidlig planfase. De ansatte ved hovedkontoret har fått informasjon om prosjektet, og reaksjonene er der allerede i form av utsagn i lunsjen, under møter og i uformell prat. Noen ansatte er begeistret og uttrykker at det er på tide, det er spennende og de gleder seg. Andre ansatte sier at dette vil de ikke være med på, hvis de må arbeide i et åpent

kontorlandskap kommer de til å slutte i bedriften. Midt mellom disse ytterpunkter av reaksjoner er det de som sier at de bare vil vente og se hvordan det blir.

Nyere forskning om sammenhenger mellom kontorlandskap og arbeidsmiljø viser at mestring og kontroll av arbeidet er generelt viktig for helse, trivsel, funksjon og produktivitet (Bakke og Fostervold, 2017). Nødvendig kompetanse om kontorfunksjoner og eget arbeid blir da viktig. Selvbestemmelsesteorien legger vekt på at mennesket har et grunnleggende behov for å bestemme over egne handlinger, det er viktig for den indre motivasjonen, men også for mental helse og opplevd velvære (Skaalvik og Skaalvik, 2014). Kontroll over eget arbeid, og å ha muligheten til medvirkning ser ut til å være viktig for opplevelsen av mestring i situasjonen.

Ansatte ser ut til å foretrekke å være i den kontorformen de kjenner fra før, og de vil helst ikke bytte til noe annen kontorform. Høyest preferanse for den løsningen de har i dag er hos ansatte som har cellekontor (Skogland og Skjæveland, 2016). Motstand mot endringer er normalt. Det er likevel verdt å stille spørsmål ved om motstand mot å endre kontorstruktur har noe med opplevd utrygghet å gjøre? Er det fordi kontorstrukturen de kjenner er trygg og velkjent for dem, og dermed representerer et viktig grunnlag for opplevd mestring, og at de derfor helst vil være i det kjente?

Mestringsforventning er knyttet til individets forventning om mulighetene til å oppnå mål som settes (Skaalvik og Skaalvik, 2014). En forventning om egen mestring i endringsprosesser øker mulighetene til mestring. Dette kan bety at ansatte som forventer at de skal mestre flyttingen fra cellekontor til åpne kontorlandskap har en bedre forutsetning for å lykkes i endringsprosessen. Forskning viser også at bedrifter gjennom fokus på selve gjennomføringen av endringsprosessen, ikke bare på endringen i seg selv, legger et grunnlag for økt mestring (Arbeidstilsynets publikasjon nr. 590, 2008).

Kommunikasjon er en sentral faktor i planlegging og gjennomføring av endringsprosesser. Kommunikasjon kan beskrives som både drivkraft og livsnerve i enhver form for tillitt mellom mennesker. Den blir da helt nødvendig for å initiere, opprettholde og styrke tilliten og tryggheten i bedrifter, og spesielt viktig i bedrifter som er i stadig nye endringsprosesser (Julsrud, 2018). Ledere må være til stede for de ansatte, de ansatte må få muligheten til å stille spørsmål til nærmeste leder om egen situasjon, og ansatte må få løpende, konkret og troverdig informasjon i prosessen. Dette understreker verdien av leders

kommunikasjon, og betydningen det har for de ansatte i en endringsprosess (Arbeidstilsynets publikasjon nr. 590, 2008).

I denne masteroppgaven velger jeg å rette oppmerksomheten mot nettopp det å kunne mestre en planlagt flytteprosess fra cellekontor til nye og mer åpne kontorlandskap. Det er interessant å forstå hva som kan være viktige faktorer i endringsprosessen for at ansatte skal kunne oppleve mestring i prosessen. Dette vil belyses gjennom følgende problemstilling: «**Hva trenger medarbeidere for å oppleve mestring i flytteprosessen fra cellekontor til mer åpne kontorlandskap?**»

Problemstillingen utforskes gjennom syv forskningsspørsmål:

1. Er det en sammenheng mellom den ansattes flyttmestring og opplevelsen av kommunikasjon i prosessen?
2. Er det en sammenheng mellom den ansattes flyttmestring og opplevelsen av tilhørighet i arbeidsfellesskapet?
3. Er det en sammenheng mellom den ansattes flyttmestring og opplevelsen av selvbestemmelse i valg av type kontorplass?
4. Er det en sammenheng mellom den ansattes flyttmestring og opplevelsen av egen arbeidskompetanse?
5. Er det en sammenheng mellom den ansattes flyttmestring og opplevelsen av kontroll med egen helse?
6. Er det en sammenheng mellom den ansattes flyttmestring og egen holdning til endring?
7. Kan noen av variablene være viktigere enn andre for at den ansatte skal oppleve flyttmestring?

Flyttmestring er et begrep som er valgt for å beskrive den konkrete opplevelsen av mestring når de ansatte i Sebo skal flytte fra cellekontor til mer åpne kontorlandskap. Denne forskningen på flyttmestring gjelder for de ansatte i Sebo, det er ikke et generelt begrep som brukes i diskusjon for ansatte i andre bedrifter som er i lignende prosesser.



## Kontekst

Sebo står foran en endrings- og omstillingsprosess. I løpet av de nærmeste årene skal alle de ca. 70 ansatte på hovedkontoret flytte inn i nye og moderne lokaler med mer åpne og fleksible kontorstrukturer. I dag har majoriteten av de ansatte cellekontor.

Hovedkontoret til Sebo ble bygd på 1980 tallet, da det ble bygd var det både moderne og framtidsrettet. I dag oppleves bygningen upraktisk med tanke på framtidig drift. Kundelokalene er store, arbeidsområdene er statiske og uhensiktsmessige, samt at kostnadene for drift av lokalene er høye i forhold til graden av utnyttelse. Dette er bakgrunnen for at bedriften ønsker å gå i gang med denne endringsprosessen.

Prosjektet er på planleggingsstadiet, og det har vært flere alternative bygg inne i bildet, men det er nå bare ett forslag som tas videre som det mest realistiske. Det er å tømme dagens kontorlokaler, ribbe de fullstendig innvendig, og tegne de om.

Denne type valg av nye og endrede kontorstrukturer har vært og er fortsatt aktuelt for mange bedrifter og organisasjoner, så Sebos planlagte prosess er på ingen måter unik i dagens arbeidsliv. Men for de ansatte i Sebo er det likevel en ny situasjon, og den oppleves som en stor endringsprosess som har betydning for arbeidshverdagen til den enkelte.

## Teori

### Mestring

Opplevd mestring er en positiv følelse og gir assosiasjoner til å lykkes, få til noe og kjenne behag. Det er et genuint menneskelig behov å ville mestre. Vi trener oss på mestring fra tidlig i livet, gjennom konkurranse og nye mål, med både oss selv og andre. Gjennom lek, aktiviteter, skole, studier og etter hvert i arbeidslivet, der mange av oppdragene i dag er preget av behovet for å mestre både individuelt og i grupper (Manger og Wormnes, 2015).

Det skilles mellom reell mestring og opplevd mestring. *«Med reell mestring menes «objektiv» mestring slik den kan registreres på en test eller av en observatør, for eksempel en lærer. Med opplevd mestring menes mestring slik den oppleves av eleven selv. Forventning om mestring blir først og fremst påvirket av opplevd mestring, men den opplevde mestringen er i stor grad et resultat av reell mestring.»* (Skaalvik og Skaalvik, 2014, s.119) Opplevelsen av egen mestring og reell mestring styres av mange forhold, der egen forventning om mestring er avgjørende for innsats, utholdenhet, angst og stress. Det er en gjensidig sammenheng mellom opplevelse og utøvd mestring.

Mestring påvirker det vi gjør og det oppdraget vi har, om det er på skolen eller i arbeidslivet. For ansatte blir forventning om mestring og opplevd mestring et moment i håndtering av endring (Manger og Wormnes, 2015). For medarbeiderne i Sebo kan en anta at opplevd mestring er viktig for å kjenne at de behersker og lykkes i flyttingen til nye og mer åpne kontorstrukturer.

### *Mestring – nært knyttet til selvoppfatning og forventning*

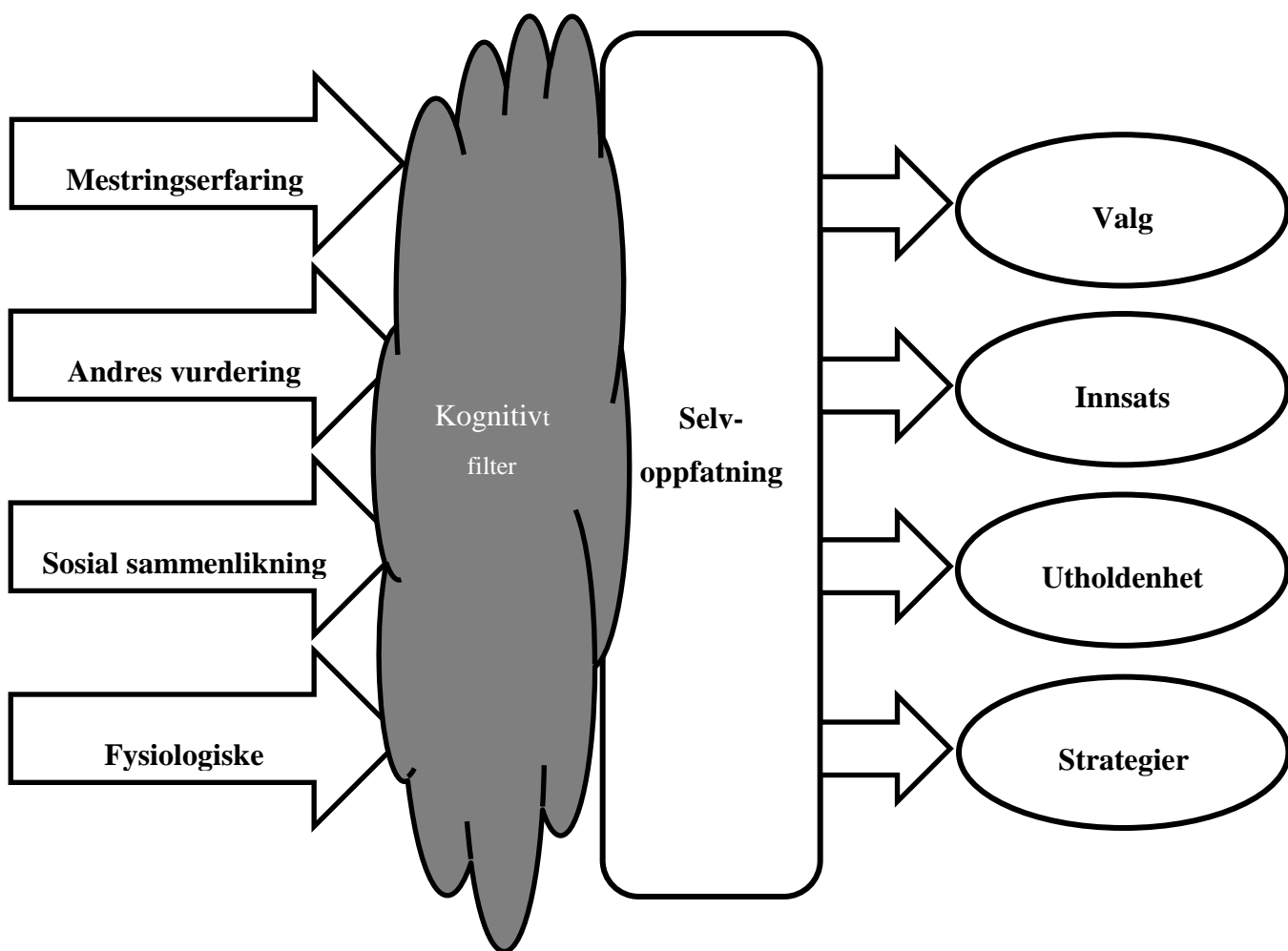
Personlig mestring er ikke en isolert opplevelse for mennesket, det er nært knyttet til den enkelte sin oppfatning av seg selv og situasjonen den enkelte er i. Opplevelsen av mestring vil også påvirke den enkelte sin motivasjon til å gå inn i en endringsprosess. Som igjen påvirker den utøvde handling eller aktivitet i prosessen (Skaalvik og Skaalvik, 2014)

Den enkelte sin selvoppfatning er et resultat av tidligere erfaringer, som opplevd mestring, andres vurderinger, sosiale sammenligninger og fysiologiske reaksjoner. Disse erfaringene «siles» gjennom et kognitivt filter som påvirker vår selvoppfatning. Egen selvoppfatning har så igjen en vesentlig verdi for hvordan vi agerer i en gitt situasjon.

Selvoppfatningen påvirker både våre egne valg, innsats, utholdenhet og de strategier vi velger. Dette igjen påvirker opplevelsen av mestring i den konkrete situasjonen.

Skaalvik og Skaalvik (2014) har illustrert utviklingen av selvoppfatning og betydningen den har for atferden til personen i en kognitiv modell. De har brukt denne modellen for å vise hvordan selvoppfatningen til elever i skolen påvirkes og utvikles, og hvordan det påvirker de valg de tar i en læringssammenheng. Det er nærliggende å tenke at også voksne mennesker i en arbeidssituasjon påvirkes av for eksempel hendelser på arbeidsplassen og egne tidligere erfaringer, som tolkes og forstås, og som igjen blir styrende for selvoppfatning og valg eller reaksjoner.

Det blir derfor relevant å forstå den enkelte medarbeider sin mulighet for opplevd mestring i flytteprosessen i Sebo inn i Skaalvik og Skaalvik (2014) sin kognitive modell for utvikling av selvoppfatning og betydning for atferd. Den ansatte sin selvoppfatning får da betydning for opplevd mestring.



Figur 1. Kognitiv modell for utvikling av selvoppfatning og betydning for atferd. (Skaalvik og Skaalvik, 2014, s.126)

Forventning om egen mestring har en klar innvirkning på både aktivitet, handling og resultat for det enkelte mennesket på både kort og lengre sikt. En positiv forventning om mestring i en konkret endringssituasjon vil med andre ord virke positivt på mulighetene til å lykkes. Mens en negativ forventning til egen mestring i en konkret endringssituasjon vil redusere mulighetene til å lykkes.

Skaalvik og Skaalvik (2014) sier at egen selvoppfatning og motivasjon er et resultat av erfaringer. Og at vi bruker ulike strategier i læring, både for å åpne opp for læring og for å beskytte oss mot læring. Kobling mellom forventet mestring i situasjonen og egen kunnskap får da betydning for den opplevde mestringen.

## *Selvbestemmelse og mestring*

Deci og Ryans (2000) sin teori om selvbestemmelse og indre motivasjon tar utgangspunkt i at mennesket sin drivkraft eller indre motivasjon ikke er avhengig av ytre belønning, men springer ut av gleden over selve aktiviteten. Det er likevel slik at mennesket sin indre motivasjon lar seg påvirke av omgivelsene, jo større grad av yte kontroll desto mer vil den indre motivasjonen bli undergravd. De forklarer den indre motivasjonen som en funksjon av særlig tre grunnleggende behov:

- Behovet for autonomi eller selvbestemmelse
- Behovet for kompetanse
- Behovet for tilhørighet

Av disse tre behovene legger Deci og Ryan (2000) størst vekt på behovet for selvbestemmelse. Mennesket har behov for å se på seg selv som utgangspunkt for egne handlinger, og å ha styring og kontroll over det de gjør (Skaalvik og Skaalvik, 2014). For de ansatte i Sebo kan behovet for selvbestemmelse over egen arbeidshverdag være avgjørende for opplevelsen av mestring når de skal flytte inn i nye og mer åpne kontorstrukturer. Graden av kontroll eller medvirkning i prosessen antas å påvirke de ansatte sin indre motivasjon for de valg og handlinger som aktivt utøves.

## *Medvirkning og kompetanse- betydning for mestring*

Mennesket er et sosialt vesen, og det kommer fram i mye av litteraturen at utviklingen av egen selvfølelse er nært knyttet til medvirkning i sosiale sammenhenger (Ryan, 1993). Vi har tidligere sett at mestring er nært knyttet til selvoppfatning, vi ser her at utvikling av selvfølelse er knyttet til en kontekst som er relatert til medvirkning. Kasser og Ryan (1993), sier at personlig utvikling, meningsfulle relasjoner og kontakt med samfunnet kan sees på som grunnleggende behov for mennesket. Å delta i slike sosiale sammenhenger har en egenverdi for mennesket, medvirkningen blir en drivkraft i seg selv. Tilhørighet og nærhet handler om å være i fellesskap der du kan gi og motta omsorg og oppleve aksept for den du er, denne medvirkningen er viktig for mennesket sin indre motivasjon (Skaalvik og Skaalvik, 2014).

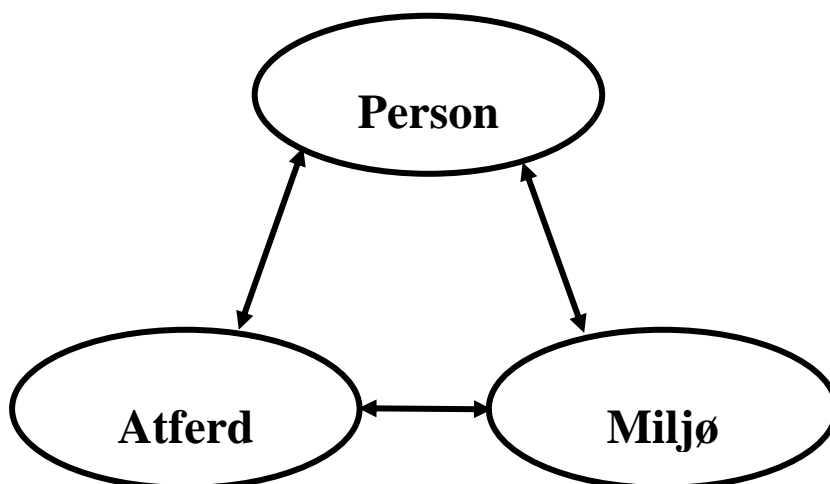
Autonomi kobles mot medarbeiders kompetanse og kjennskap til egen bedrift. Opplevd eierskap til egen bedrift er viktig for at medarbeidere skal engasjere seg i

omstillings- og endringsprosesser (Hansen m.fl, 2011). Opplevd kompetanse er også en viktig drivkraft for å engasjere seg i utfordrende oppgaver og prosesser, og er avgjørende for å ha utholdenhet når oppgaven blir særlig krevende. Opplevelsen av å beherske oppgaven gir også et ønske og et insitament til å gjenta aktiviteten (Skaalvik og Skaalvik, 2014).

Medvirkning, tilhørighet og opplevd kompetanse er relevant i det Klev og Levin (2013) beskriver som demokratimodellen, et medvirkningsbasert system som bygger på direkte og konkret innflytelse over daglig arbeid. De ser på endring i en bedrift som en prosess der medarbeider medvirker fra utforming av de første alternativene til implementeringen. I en demokratisk tenkning er medvirkning og kompetanse en nøkkel for at endringer skal bli vellykket, og dermed gi medarbeidere en mulighet til å mestre. Et spørsmål kan være om de ansatte i Sebo opplever at de har nok kompetanse og reell medvirkning i den planlagte flytteprosessen fra cellekontor til mer åpne kontorstrukturer?

### *Å ta kontroll over egen mestring*

I sosial kognitiv teori er det en kobling mellom læring, forventning om mestring, motivasjon og regulering av egen atferd. Denne teorien forutsetter at mennesket lever i et samspill, og at det er en gjensidighet i dette samspillet. Bandura betegner dette som «triadic reciprocity», eller triadisk gjensidighet. I dette ligger det at mennesket ikke styres eller kontrolleres bare av miljøet rundt seg, eller bare av seg selv i endringer, men at det er en gjensidighet i påvirkningen (Skaalvik og Skaalvik, 2014).



Figur 2. Modell for triadisk gjensidighet (Bandura 2012) (Skaalvik og Skaalvik, 2014, s. 48)

Det er mulig å tenke seg at medarbeiderne i Sebo fungerer og reagerer i en triadisk gjensidighet i prosessen med å flytte fra cellekontor til mer åpne kontorlandskap. Deres atferd eller opplevelse av mestring blir i denne modellen et resultat av både det de selv er som personer, og det miljøet de samspiller i. Det kan da ha betydning hvordan den enkelte ansatte opplever seg selv, og sine muligheter til å ta og ha kontroll i endringsprosessen. Det kan også ha betydning for hvordan ansatte opplever arbeidsmiljøet, graden av medvirkning, tilhørighet og tilgang til kompetanse, kommunikasjon og informasjon. Dette er sentrale sammenhenger i forskningsspørsmålene i oppgaven.

I sosial kognitiv teori er mennesket en aktiv og myndiggjort person som tar kontroll over eget liv, og som setter seg mål for det de ønsker å få ut av den gitte situasjonen. Et menneske som er i dialog med seg selv og sine omgivelser, som får til et samspill og en integrasjon med sine omgivelser. Det betegner Bandura som «human agency», eller «agent i eget liv» (Skaalvik og Skaalvik, 2014).

For at en person skal lykkes som «agent i eget liv» må de ha tror på at de skal få til å løse, eller utføre de nødvendige oppgavene for å nå målene. I følge Skaalvik og Skaalvik (2014) kaller Bandura dette «self-efficacy», mens de selv betegner det som mestringsforventning. Det er den grunnleggende troen mennesket har om egne forventninger i forhold til det å nå de mål som de ønsker å nå (Skaalvik og Skaalvik, 2014).

Det betyr og at det en gjør, selve handlingen ikke er tilfeldig, den har en hensikt. En lykkes ikke alltid med å nå sine mål selv om en har en hensikt, men det kan gi grunnlag for læring som igjen øker muligheten for å nå målet. Selv om mennesket setter egne mål og handler systematisk for å nå disse er det fortsatt viktig at endringen gir mening og har en hensikt. Mennesker prøver å forstå sin verden og søker etter meningsfullhet. Sett i forhold til endringer som er yte styrt, og som mennesket må tilpasse seg, kan en «agent i eget liv» velge mellom å endre seg selv for å passe inn i omgivelsene eller være aktiv i utviklingen av omgivelsene slik at de passer for seg selv, triadisk gjensidighet (Skaalvik og Skaalvik, 2014).

Troen på, og kontroll i forhold til egen mestringsforventning er avgjørende for å få de ønskede resultatene. En kan anta at dette også er viktige elementer for nettopp å lykkes i styrte organisatoriske endringsprosesser i arbeidslivet. Kanskje også i en konkret endringsprosess som å flytte fra cellekontor til mer åpne kontorstrukturer?

## Endring

### *Ulike endringer*

Endring i bedrifter kan omhandle mange deler av en organisasjon. For Sebo er flyttingen fra cellekontor til åpne kontorlandskap ei endring i deler av strukturen i bedriften. Strukturelle endringer påvirker også andre forhold som for eksempel intern kultur, samarbeid og arbeidsformer mellom de ansatte og muligheten til kompetansedeling. Valg av struktur kan også være et virkemiddel for å støtte opp om og forsterke bedriftens valgte strategi (Jakobsen og Thorsvik, 2013).

Organisasjoner og bedrifter lever i et samspill med sine omgivelser, og det er i dette samspillet at det skapes press for å endre seg. Et opplevd endringspress er ofte avgjørende for at ei beslutning om endring skal skje. For å kunne lykkes med å få gjennomført endringen er det avgjørende at de som leder an i endringsprosessen klarer å skape en opplevelse av at denne endringen er nødvendig. Ledere må kunne formidle behovet for endring på en slik måte at ansatte forstår hvorfor denne endringen er viktig for bedriften akkurat nå (Jakobsen og Thorsvik, 2013).

Endring kan være planlagt og styrt gjennom en hierarkisk prosess, eller den kan være tilfeldig og uten en planlagt prosess. Planlagt endring er det en vanligvis tenker på ved endringer i bedrifter og organisasjoner, slik som den planlagte flytteprosessen i Sebo til mer åpne kontorstrukturer.

### *Motstand mot og håndtering av endring*

Motstand mot endring er en rasjonell reaksjon både for enkeltindividet og grupper. Når noen blir konfrontert med endringer som de ikke er forberedt på, kommer det følelsesmessige reaksjoner etter et visst mønster. Det er en bevegelse i reaksjonene fra sjokk til benekting, så depresjon, avmakt og etter hvert motvillig aksept, som så går over i utprøving, konsolidering og til slutt tilpasning. Motstand mot endring blir da en reaksjon som gradvis kan gå i retning mot aksept og tilpasning til den nye situasjonen (Jakobsen og Thorsvik, 2013).

Jacobsen og Thorsvik (2013) går gjennom ti grunner for hvorfor motstand mot endring vanligvis oppstår. Eksempler på grunner til motstand er frykten for det ukjente, opplevelse av



tap av meningsinnhold, brudd på kjente samarbeidsmønstre, endring av maktforhold, brudd på sosiale bånd og utsikter til personlige tap.

Motstand mot endring er nødvendigvis ikke negativt for organisasjonen. Den kan, om den håndteres rett, tvert imot virke positivt og øke organisasjonens muligheter til å nå sine endringsmål. Åpne diskusjoner og tilbakemeldinger fra medarbeidere kan gi viktig informasjon til de som leder prosessen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). De sier videre at motstand kan være destruktiv hvis det for eksempel kjempes om egne særinteresser i stede for at det er organisasjonens beste en har fokus på. Dette er det viktig å forbygge i endringsprosesser, samt ha et aktivt forhold til om det oppstår destruktiv motstand underveis i prosessen.

Klev og Levin (2013) understreker verdien medvirkning har for å effektivisere endringsprosesser. Da de som kjenner løsningene har mulighet til påvirkning, kan realisere fortløpende prosesser, være med på implementering og ta eierskap til de endelige og nye løsningene. De sier videre at tidlig medvirkning også kan være positivt i forhold til motstand mot endring.

### ***Faktorer for å bedre endringsprosesser***

Et resultat av forskningsprosjektet «*Sunne omstillingsprosesser*», gjennomført av NTNU og Arbeidstilsynet i 2008, er funn av fem faktorer de mener bedrifter bør arbeide etter og forholde seg til i omstillingsprosesser, for at medarbeidere skal få et grunnlag for å mestre de utfordringene som kommer (Arbeidstilsynets publikasjon nr. 590, 2008).

Disse sunnhetsbringende faktorene kan kort beskrives slik:

- Kjennskap til og bevissthet til bedriftens lokale normer, verdier og kultur. Dette fordi det er med på å danne grunnlag for fellesskap, trygghet og tillit.
- Oppmerksomhet på arbeidstokkens mangfold og variasjon. Fordi det alltid er mange individuelle behov, hensyn og reaksjoner som må forstås og håndteres.
- Nærmeste leders tilgjengelighet, og nærhet til sine medarbeidere. Her vektlegges spesielt leders evne til tillitsbyggende-, og ansikt – til ansikt kommunikasjon.
- Tidlig rolleavklaringer og forståelse av hva som forventes av den enkelte og av de andre. Fordi et grunnleggende behov ved endring er forutsigbarhet.

- Konstruktiv konflikthåndtering og forståelse av den naturlige motstanden mot endring. Fordi endring kan skape utrygghet og usikkerhet, som igjen kan gi stress og mer motstand.

Bedrifter som klarer å inkludere disse fem faktorene som tiltak i planlegging, gjennomføring og evaluering av sine endrings- og omstillingsprosesser har et grunnlag som kan bidra til mestring for de berørte ansatte i bedriften. Dette er også faktorer som hører naturlig hjemme i demokratimodellen til Klev og Levin (2013), som gir arbeidsgiver en god mulighet for etterlevelse av Arbeidsmiljølovens (2005) krav til omstillinger. Forankring av prosesser i gjeldende lovverk er viktig.

For prosessen i Sebo er det verd å anta at alle de fem faktorene er viktige og relevante for å lykkes i flytteprosessen til mer åpne kontorlandskap. Tillitsvekkende kommunikasjon, spesielt med nærmeste leder, viser forskning er viktig for opplevelsen av mestring hos den enkelte (Arbeidstilsynets publikasjon nr. 590, 2008). Det gjør det nærliggende å tenke at for de ansatte i Sebo er opplevd kommunikasjon og god informasjon en sentral faktor i opplevd mestring i flytteprosessen.

### *Ledelse og kommunikasjon i endringsprosesser*

Ledelse i dag vil være ledelse i endring. Ledere må i stor grad lede endringsprosesser der de selv er delaktig sammen med sine medarbeidere. Ledelse av endringsprosesser har som regel to nivå. Et strategisk nivå der ledelse er å utvikle menneskelige, teknologiske og økonomiske ressurser for å sikre en langsiktig utvikling og overlevelse. I tillegg til det strategiske nivået, er det et operativt nivå der ledelse er å håndtere de utfordringer og muligheter som kommer underveis i prosessen. Det er på det operative nivået at leder involverer de ansatte i prosessen, som igjen gir mulighet til reell medvirkning fra de ansatte i endringsprosesser (Klev og Levin, 2013).

Klev og Levin sier også noe om hva leder i endring i en lærende organisasjon må utføre for å lykkes en slik prosess. Leder må skape og beskrive de rammer og muligheter som det kan arbeides innenfor. Videre må leder engasjere og utfordre til dialog med sine medarbeidere for å utvikle handlingsrommet. Leder må også gjennom egne handlinger og atferd være rollemodellen som påvirker verdier og kultur i ønsket retning. Til slutt er det leders ansvar å redusere andres usikkerhet i endringsprosesser. Leder har med andre ord en

sentral rolle for å påvirke mulighetene til opplevd mestring for ansatte i endring (Klev og Levin, 2013). Medvirkning, innflytelse, kommunikasjon og tilstrekkelig informasjon blir da konkrete aktiviteter som medarbeider må oppleve i lederskapet. Sentrale element for å redusere usikkerhet og øke mulighetene for mestring.

Helt grunnleggende er kommunikasjon en prosess der to eller flere personer utveksler og skaper informasjon med hverandre, med et mål om å utvikle en felles forståelse av det de er opptatt av. I kommunikasjon er tillitt en sentral funksjon, og opplevd tillit er ofte et resultat av vellykket kommunikasjon over tid. Tillitsbyggende kommunikasjon er hovednøkkelen for å etablere en kultur og klima der de ansatte tør å stille spørsmål, innrømme at de ikke forstår, tilkjennegi sine behov og gi av seg selv (Julsrud, 2018). Opplevd god kommunikasjon, primært med nærmeste leder, synes som sentral for mulighetene for opplevd mestring i flytteprosessen til de ansatte i Sebo.

## **Kontoret**

Kontor er det fysiske rommet som ansatte utfører sitt arbeid i. Kontoret kan ha ulik utforming eller struktur. Det kan for eksempel være cellekontor som brukes fast av bare en medarbeider, store og små åpne kontorlandskap med faste plasser, eller med «free-seating», hjemmekontor og mobile kontor. I Norge er det slik at Arbeidsmiljølovens § 4-4 setter krav til det fysiske arbeidsmiljøet, og Arbeidstilsynet har en egen faktaside der krav til fysisk utforming og inneklima er konkretisert. Dette er krav som gjelder både for tradisjonelle cellekontor og åpne kontorlandskap.

## ***Noen forskningsfunn om åpne kontorlandskap***

Forskning utført i 33 norske foretak viser at ansatte foretrekker den kontorformen de kjenner best fra før, uansett hvilken kontorløsning de har i utgangspunktet. Det er også slik at av de som har cellekontor ønsker hele 88 % fortsatt å ha det. Mens 38 % kunne tenke seg fast plass i åpne kontorlandskap (Skogland og Skjæveland 2016).

Skogland og Skjæveland sier videre at for majoriteten av de som kunne tenke seg å flytte fra cellekontor og over i åpent kontorlandskap så er det fordi de tidligere hadde prøvd å arbeide i åpne kontorlandskap. De som hadde erfaring med flere typer arbeidsplassløsninger, hadde mer utdypede argumenter for- og mot de forskjellige løsningene. Resultatene av undersøkelsene er verd å merke seg i arbeidet med den planlagte flytteprosessen av ansatte i

Sebo til mer åpne kontorlandskap. I Sebo arbeider de aller fleste medarbeiderne i dag i cellekontor.

En studie (Meijer 2009) viser at ansatte som flyttet fra cellekontor til mer fleksible kontorlandskap rapporterte en positiv effekt på allmenn helse og reduserte helseplager i armer, skuldre og nakke. Dette var muligens som følge av fokus på ergonomi og arbeidsmiljø. De opplevde likevel ingen økt produktivitet, selv om helseeffekten var positiv (Bakke og Fostervold, 2017).

Annen forskning viser at kunnskapsmedarbeidere blant annet bruker skrivebordet som en midlertidig oppslagstavle av innspill og ideer, noe som gjør at manglende tilgang til fast plass oppleves negativt og gir nedsatt produktivitet og effektivitet. Produktivitetstap og distraksjoner er forbundet med redusert mestring og kontroll (Bakke og Fostervold, 2017).

En ny avhandling fra Stressforskningsinstituttet ved Stockholm Universitet (Seddigh, 2015) viser til at store åpne kontorlandskap gir mer distraksjon og stress for de ansatte, og at det er de positive personene som er mest utsatt. Disse bruker mer tid og energi på å ta vare på egne behov i store åpne landskap. Når det gjelder evnen til konsentrasjon kom ansatte i små og mellomstore kontorlandskap best ut, bedre enn i cellekontor, noe som kan skyldes at ansatte i kontorlandskap har utviklet strategier for å kunne konsentrere seg til tross for forstyrrelser. Seddigh (2015) oppsummerer videre at viktig læring av denne forskningen er å tilpasse og utforme de fysiske kontorstrukturene til de konkrete arbeidsoppgavene som de ansatte skal utføre i arbeidsdagen sin.

I lys av dette blir det viktig å arbeide med både utforming og størrelse for å få positive effekter ut av åpne kontorlandskap. I Norge og i Norden regnes soner med opp til 15 arbeidsplasser som små kontorlandskap. Mellomstore er fra 15 til 40 arbeidsplasser, mens store kontorlandskap er på over 40 arbeidsplasser (Karlsen, 2015).

### ***Motstand mot åpne kontorlandskap***

Motstand mot åpne kontorlandskap blir farget av det mediene gir oppmerksomhet « *Et systematisk søk gjort i seks av de største dagsavisen viste at av 24 artikler publisert mellom årene 2010 – 2015 var 19 negative eller svært negative til åpne løsninger, mens kun fem artikler hadde en nyansert eller positiv vinkling.*» (Skogland og Skjæveland 2016, s. 65). De

sier at dette understøtter en debatt der åpne kontorløsninger får overveiende negativ omtale, og der cellekontoret blir det gode korrektivet.

I forskningsmiljøer er bildet mer nyansert når det gjelder betydning og konsekvens ulike kontorstrukturer har for de ansatte. Det er likevel enkelte parameter som går igjen og som skiller seg klart ut som uheldig i åpne kontorlandskap, og det er støy og avbrytelser.

Av type støy så er høy stemmebruk fra kollegaer mest sjenerende, deretter lyd fra telefon og PC. Når det gjelder opplevde avbrytelser er det bare en marginal større andel i åpne kontorløsninger enn i cellekontor som rapporterer det. Dette kan forklares med at i åpne kontorlandskap ser ansatte hverandre bedre, og de prøver å unngå å avbryte når de ser at kollegaen er opptatt. Mens i cellekontor må det avbrytes for å få kontakt (Karlsen, 2015).

En annen negativ opplevd kvalitet med åpne kontorlandskap som er nært knyttet til støy er manglende konsentrasjon, spesielt medarbeidere som har konsentrasjonskrevende arbeidsoppgaver ønsket seg skjermede kontoromgivelser. En løsning som da ble brukt i arbeid med komplekse oppgaver var å benytte hjemmekontoret. Enkelte stiller da spørsmål ved om det positive ved åpne kontorlandskap undergraves og mister sin effekt. Hvis hjemmekontoret blir det som velges foran arbeidskontoret blir positive verdier i et åpent kontorlandskap som informasjonsflyt, samarbeid og kunnskapsdeling minimert (Karlsen, 2015).

Forskningsresultater på kontoret og betydningen det har for menneskene, er kunnskap som har verdi i planleggingen og i prosessen med å få det beste ut av de nye åpne kontorløsningene i Sebo.

## **Sentralt i teorien**

Så langt i oppgaven ser det ut som om de viktigste funnene i teorien bekrefter at opplevd mestring for mennesker er sammensatt og knyttet til flere faktorer. Opplevd mestring som reaksjon eller atferd kan ikke isoleres til enten den ansatte som person eller bare til forhold i arbeidsmiljøet. Den triadiske gjensidigheten (Bandura 2012), med både person, miljø og atferd som faktorer synes å være en konstruktiv modell for å forstå hva medarbeidere trenger for å oppleve mestring når de flytter fra cellekontor til mer åpne kontorlandskap.

## Metode

For å besvare problemstillingen «*Hva trenger medarbeidere for å oppleve mestring i flytteprosessen fra cellekontor til åpne kontorlandskap?*» har jeg valgt en kvantitativ forskningstilnærming. Bruk av spørreundersøkelse gir anledning til å samle inn data blant et større antall informanter på et gitt tidspunkt. Denne tverrsnittstudien kan gi muligheten til å få informantenes opplevelse i en planleggingsfase av prosjektet med omlegging av kontorstrukturer i Sebo. Fordi spørreundersøkelsen er gjennomført i min egen bedrift, hvor jeg har en sentral lederrolle, har jeg vurdert kvantitativ metode som best egnet. Det gir meg muligheten til å samle inn data blant relativt mange informanter, og mine kollegaer får muligheten til å være anonym i undersøkelsen.

## Spørreskjema

Spørsmålene i måleinstrumentet er inspirert av teorien som er anvendt i denne oppgave, og de er utviklet spesielt for denne studien ved å lete etter fagtema som en antar kan ha relevans for å oppleve flyttemestring. Et eget spørreskjema (se vedlegg 3) er utviklet for å besvare problemstillingen i forskningsprosjektet. Spørreskjemaet er semistrukturert, en kombinasjon mellom åpne og prekodete spørsmål og tema. De fleste spørsmålene er lukket, bare siste spørsmål gir informanten mulighet til å svare med egne ord.

Spørsmålene i denne undersøkelsen er utarbeidet med utgangspunkt i de teoretiske temaene, *kommunikasjon, tilhørighet, selvbestemmelse, kompetanse, helse, endring og mestring*. Disse spørsmålene besvares med Likert-skala og skår fra 1 -5, der 1 = «helt uenig» og 5 = «helt enig», samt «vet ikke».

Tema kommunikasjon måles gjennom åtte utsagn, som for eksempel «*Jeg får god informasjon om den planlagte flytteprosessen*», «*Jeg opplever informasjonen som troverdig*» og «*Jeg opplever å bli tatt på alvor dersom jeg sier fra om noe jeg mener er viktig*».

Tilhørighet, selvbestemmelse og kompetanse er grunnleggende i selvbestemmelsesteorien, og avgjørende for ansattes opplevelse over å ha styring og kontroll (Skaalvik og Skaalvik, 2014). Disse temaene måles gjennom tolv utsagn, som for eksempel «*Jeg er sosialt trygg i arbeidsmiljøet*», «*Jeg opplever at mine bidrag verdsettes av de andre på jobb*» og «*Jeg opplever min kompetanse som relevant i jobben min*».

Opplevelsen av egen helse (Bakke og Fostervold, 2017) og den enkelte sin innstilling eller forventning til endring (Skaalvik og Skaalvik, 2014) er i teorien viktige områder for opplevd mestring. Disse temaene måles gjennom åtte utsagn, som for eksempel «*Jeg opplever å ha kontroll over egen helsesituasjon*», «*Jeg er positiv til endringer på jobb*» og «*Jeg liker de endringene som kreves for å være med i utviklingen på jobb*».

Spørsmål og utsagn som omhandler temaet *mestring*, den mulige effekten eller opplevelsen de ansatte har av mestring. Disse besvares med Likert-skala og skår fra 1 -5. Der 1 = «helt uenig» og 5 = «helt enig», samt «vet ikke». Mestring er en variabel det kan være vanskelig å måle, da den er avhengig av spørsmål med flere dimensjoner. I Banduras modell om triadisk gjensidighet framkommer det at menneskets atferd, som for eksempel opplevd mestring, er avhengig av både det de selv er som person og det miljøet de samspiller i. I denne studien måles *mestring* gjennom åtte utsagn, disse er relatert til sosial kognitiv teori om mestringsforventning (Skaalvik og Skaalvik, 2014). Eksempler på utsagn er «*Jeg vil utføre mine arbeidsoppgaver tilfredsstillende i et åpent kontorlandskap*», «*Jeg gleder meg til å flytte over i et åpent kontorlandskap*» og «*Jeg blir motløs av tanken på å flytte over i et åpent kontorlandskap*».

*Mestring* er den avhengige variabelen, mens *kommunikasjon, tilhørighet, selvbestemmelse, kompetanse, helse* og *endring* er de uavhengige variablene i måleinstrumentet.

Bakgrunnsspørsmålene er lagt inn som innledende og avsluttende spørsmål i spørreskjemaet. De innledende spørsmålene er om informantens kjønn, alder, ansiennitet og hvilken jobb de har i bedriften. De avsluttende spørsmålene velger jeg å kalle «Kontorspørsmålene» de er om informanten har tidligere erfaring fra åpne kontorlandskap, om de distraheres lett av støy, om de foretrekker å arbeide alene eller sammen med andre, kunnskap om åpne kontorlandskap og hva de selv tenker er den optimale størrelsen på et åpent kontorlandskap ut fra sine arbeidsoppgaver. De fleste «Kontorspørsmålene» besvares med «ja» – «nei» – «vet ikke / usikker». Det siste spørsmålet i undersøkelsen er åpent, det er for å gi informantene muligheten til mer personlige innspill.

## **Informanter**

Informantene i denne studien er 73 ansatte ved hovedkontoret i Sebo, som alle berøres av flytteprosessen. Utvalget av informanter representerer for eksempel ikke samtlige 150 ansatte i Sebo, utvalget må betegnes som strategisk valgt ut, da det kun er ansatte som berøres av flyttingen som tas med.

Informantene har ulike roller, noen arbeider med eksterne kunder mens andre arbeider med mer interne oppgaver og kunder. I noen avdelinger er det flere ansatte med samme rolle, mens i andre avdelinger er det få ansatte, enkelte har typiske nøkkelroller. Det er både kvinner og menn i utvalget, og mange ansatte har ansiennitet på over 20 år i Sebo.

## **Gjennomføring av datainnsamling.**

Valg av tema for masteroppgaven var interessant på flere måter. Det var aktuelt i forbindelse med at Sebo skulle i gang med et forprosjekt for om mulig å flytte over i nye kontorlokaler. Våren 2017 ble det bestemt at flytteprosjektet skulle igangsettes, og problemstilling for masteroppgaven ble diskutert med leder. Ledergruppen i Sebo ble høsten 2017 informert om masteroppgaven og tema.

De ansatte ved hovedkontoret i Sebo ble først informert om masteroppgaven via en nyhetssak på bedriftens intranett i mai 2018 (se vedlegg 1). Hensikten med denne informasjonen var å forberede de ansatte, og om mulig også etablere en interesse for undersøkelsen.

Alle ansatte ble kontaktet pr. e-post og invitert til å delta på spørreundersøkelsen, i denne invitasjonen fulgte et vedlegg som ga en detaljert informasjon om undersøkelsen (se vedlegg 2). I e-posten var det og en lenke til selve spørreskjemaet. Informantene besvarte det elektroniske spørreskjemaet (se vedlegg 3) ved å åpne lenken i e-posten.

Datainnsamlingsverktøyet Netigate, som er en egen programvare Sebo benytter til andre undersøkelser, ble benyttet til å administrere svarene fra de ansatte. Spørreundersøkelsen ble sendt ut i starten av juni måned, frist for besvarelse ble satt til 20. juni 2018. Det ble lagt inn to automatiske purringer på mail til de som ikke hadde besvart undersøkelsen før svarfristen.



## Relabilitet og validitet.

Relabilitet sier noe om hvor pålitelig dataene som samles inn er. I kvantitative undersøkelser kan man teste relabiliteten med å gjenta samme undersøkelse igjen på et annet tidspunkt, eller ved å la forskere vurdere dataene (Johansen, Tufte og Christoffersen, 2015). I denne studien vil ikke relabiliteten bli testet ved å gjenta undersøkelsen, da det ikke er gjennomførbart med tanke på tidsbruken. Pålitelighet i spørreskjemaet ble undersøkt gjennom å stille både positive og negative ladede items / spørsmål, samt å stille flere spørsmål om samme tema på ulike måter.

Bruk av spørsmål som er utarbeidet selv, kontra bruk av spørsmål fra gjennomarbeidede spørsmålssett, antas å gjøre en forskjell for denne undersøkelsen. I gjennomarbeidede spørsmålssett er relabilitet og validitet testet ut gjennom egen forskning. Det er derfor sannsynlig at egne spørsmål gir en lavere relabilitet, og dermed et resultat med større grad av usikkerhet. Resultatet blir da vanskeligere å generalisere over til andre populasjoner.

Validitet sier noe om hvor godt eller relevant de innsamlede dataene representerer det fenomenet som skal undersøkes. Gyldigheten til dataen kan beskrives gjennom ulike typer validitet, begrepsvaliditet, indre- og ytre validitet (Johansen m. flere, 2015). Graden av validitet på det innsamlede datamaterialet i denne undersøkelsen vil ikke bli målt gjennom parallelle undersøkelser. Det ble gjennomført en faktoranalyse av items / spørsmålene i spørreskjemaet for å få et bilde av validiteten i skjemaet, for å se om det jeg i utgangspunktet hadde tenkt å måle faktisk blir målt i undersøkelsen.

Utvalget av informanter for å besvare undersøkelsen er strategisk valgt, resultatet er dermed ikke automatisk generaliserbart til andre utvalg og populasjoner. Det kan likevel tenkes at resultatene kan ha en overføringsverdi til andre ansatte i Sebo.

## Etikk

Forskningsstudien er vurdert og godkjent av Norsk senter forskningsdata AS, (NSD). Det er konkludert med at opplysninger som samles inn er regulert av personopplysningsloven § 31. Både spørreundersøkelsen og informasjonsskrivet om undersøkelsen er godkjent til bruk i oppgaven, (se vedlegg 2 og 3)

For å sikre at informantene i Sebo deltar i spørreundersøkelsen i henhold til frivillighetsprinsippet har de fått informasjon både i egen sak på intranettet, og i informasjonsskrivet som følger undersøkelsen. De er informert om at deltakelse er frivillig, og at alle data blir anonymisert. Innsamlingen av data gjennom datainnsamlingsverktøyet Netigate gjør det ikke mulig å spore gitte svar opp mot informant, dette for å ivareta anonymiteten til informantene. Spørsmålene er også av en slik karakter at det ikke skal være mulig å se eller skjønne hvem som har svart. Alle data i basen blir slettet etter 1. september 2018. Dette er viktig for å sikre både pålitelighet og troverdighet i undersøkelsen og i forskningen.

Ettersom jeg innehar forskerrollen samtidig som jeg har en sentral lederrolle i Sebo, er etikken i undersøkelsen meget viktig. Det er viktig å etableres en tillit til informantene om at spørreundersøkelsen blir gjennomført etter gjeldende etisk regler, og at all data blir slettet etter bruk.

Etablering av tillitt er ikke gjort bare gjennom informasjon om denne forskningsstudien, men er også avhengig av relasjonen og den tidligere etablerte tillitten til meg i den rollen jeg har i Sebo. Det er ønskelig at informantene deltar i spørreundersøkelsen fordi de ønsker å bidra, og ikke fordi de føler seg presset til å svare fordi undersøkelsen gjennomføres av en leder i bedriften. Dette er en del av den etiske betraktningen i prosessen.

## Analyser

Rådata fra svarene i spørreundersøkelsen ble konvertert fra Netigate til en Excel-fil, dette materialet er så analysert i Excel sin «XL-STAT» versjon på vanlig PC i Sebo. Svarene fra 1-5 er summert i en sumvariabel. Svarvariabel «vet ikke» er gitt verdien 3,01 og summert sammen med de øvrige svarene i sumvariabelen. De fire spørsmålene i den avhengige variabelen *mestring* som hadde negativt fortegn er snudd positiv i forkant av analysene. Tre personer som ikke fullførte hele spørreundersøkelsen er tatt ut av oppsummeringen.

## Faktoranalyse

For å undersøke strukturen i spørreskjemaet og klargjøre variablene ble en faktoranalyse gjennomført. Gjennom bruk av faktoranalyse var hensikten å undersøke faktorene og de underliggende dimensjonene i måleinstrumentet eller spørreskjemaet. Dette var særlig interessant fordi jeg selv har utviklet spørreskjemaet til denne studien. Slik kunne jeg forklare mønstre av samvariasjon mellom faktorene, og hvilke spørsmål som danner en faktor.

Før selve faktoranalysen ble det tatt ut et «scree plot», som grafisk viser hvordan svarene fordeler seg mellom ulike faktorer. Den viser også Eigenvalue på faktoren og på items / spørsmål innad i faktorene. En faktor som skal tas med videre i analysen må ha en Eigenvalue =1 eller  $>$ , og Eigenvalue på items bør være = 0.30 eller  $>$ . Det ble valgt en eksplorerende faktoranalyse med Varimax rotasjon.

Alle faktorene som ble tatt videre hadde en Eigenvalue  $>$  4.12. Alle items som ble tatt med videre hadde en Eigenvalue  $>$  0.20. Resultatet av faktoranalysen gav en reduksjon i antall items fra 36 til 30, det er dette datamaterialet med 30 items som tas videre i analysen.

For å måle indre konsistensen mellom flere variabler som en antar henger sammen i en undersøkelse kan en bruke ulike metoder, i denne oppgaven er Cronbachs Alfa brukt  $>$  0.70. Kaiser – Meyer – Olkins (KMO) ble også brukt, den måler utvalgstilstrekkelighet med en variasjon mellom 0 -1. Jo høyere verdiene er mot 1 jo mer indikerer det kompakte korrelasjonsmønstre i datamaterialet, som igjen sier noe om påliteligheten i funnene.

Basert på faktoranalyser og analyser av indre konsistens mellom variablene står jeg igjen med følgende variabler og items eller påstander:

**Kommunikasjon** – hadde i utgangspunktet 8 items / utsagn, består nå av 7:

1. Jeg får god informasjon om den planlagte flytteprosessen.
2. Jeg opplever informasjonen som forståelig.
3. Jeg opplever informasjonen som troverdig.
4. Jeg opplever at min nærmeste leder tar i mot mine råd og innspill på jobb.
5. Jeg opplever at det er lett å si fra dersom jeg er uenig i noe på jobb.
6. Jeg opplever å bli tatt på alvor dersom jeg sier fra om noe jeg mener er viktig.
7. Jeg opplever at nærmeste leder gir meg gode svar på spørsmål jeg har om egen arbeidssituasjon.

Cronbachs Alfa 0.90 – KMO 0.82, viser høy konsistens mellom variablene, pålitelige funn og relativt kompakt korrelasjonsmønster mellom items.

**Tilhørighet** – hadde i utgangspunktet 4 items / utsagn, består nå av 2:

1. Jeg er sosialt trygg i arbeidsmiljøet.
2. Jeg opplever at mine bidrag verdsettes av de andre på jobb.

Cronbachs Alfa 0.71 – KMO 0.63, viser konsistens mellom variablene og et delvis kompakt korrelasjonsmønster mellom items.

**Selvbestemmelse** - hadde i utgangspunktet 4 items / utsagn, består nå av 2:

1. Jeg setter meg egne mål for det jeg vil få til i løpet av arbeidsdagen.
2. Jeg er trygg på meg selv og den jeg er som person.

Cronbachs Alfa 0.58 – KMO 0.62. Viser Cronbachs Alfa  $< 0.70$ , det gir en svak konsistens mellom variablene og et svakt korrelasjonsmønster mellom items. Jeg velger likevel å ta disse items med videre i analysen, da tema *selvbestemmelse* er viktig sammen med *tilhørighet* og *kompetanse* i teori om selvbestemmelse og indre motivasjon.

**Kompetanse** – hadde i utgangspunktet 4 items / utsagn, består nå av 3:

1. Jeg opplever at jeg presterer godt på jobb.
2. Jeg er faglig trygg i jobben min.
3. Jeg opplever min kompetanse som relevant i jobben min.

Cronbachs Alfa 0.74 – KMO 0.70, viser konsistens mellom variablene og et delvis kompakt korrelasjonsmønster mellom items.

**Helse** – består av 4 items / utsagn:

1. Jeg opplever å ha kontroll over egen helsesituasjon.
2. Jeg ser en sammenheng mellom opplevd helse og eget arbeid.
3. Jeg tar ansvar for egen helse.
4. Jeg opplever at nærmeste leder tilrettelegger for de behov jeg har.

Cronbachs Alfa 0.71 – KMO 0.77, viser konsistens mellom variablene og et delvis kompakt korrelasjonsmønster mellom items.

**Endring** - består av 4 items / utsagn:

1. Jeg er positiv til endringer på jobb.
2. Jeg er positiv til å flytte inn i nye kontorstrukturer.
3. Jeg liker de endringene som kreves for å være med i utviklingen på jobb.
4. Jeg leter etter nye løsninger i eget arbeid.

Cronbachs Alfa 0.79 – KMO 0.68, viser konsistens mellom variablene og et delvis kompakt korrelasjonsmønster mellom items.

**Mestring** - består av 8 items / utsagn :

1. Jeg klarer godt å arbeide i et åpent kontorlandskap.
2. Jeg ser fram til å utføre mine arbeidsoppgaver i et åpent kontorlandskap.
3. Jeg vil utføre mine arbeidsoppgaver tilfredsstillende i et åpent kontorlandskap.
4. Jeg gleder meg til å flytte over i et åpent kontorlandskap.
5. Jeg ser «mørkt på» å arbeide i et åpent kontorlandskap.
6. Jeg gruer meg til å utføre mine arbeidsoppgaver i et åpent kontorlandskap.
7. Jeg vil ikke utføre mine arbeidsoppgaver tilfredsstillende i et åpent kontorlandskap.
8. Jeg blir motløs av tanken på å flytte over i et åpent kontorlandskap.

Cronbachs Alfa 0.96 – KMO 0.92, viser høy konsistens mellom variablene, pålitelige funn og et kompakt korrelasjonsmønster mellom items.

### Korrelasjons- og regresjonsanalyse

Det er satt opp krysstabeller mellom den avhengige variabelen *mestring* og de uavhengige variablene *kommunikasjon*, *tilhørighet*, *selvbestemmelse*, *kompetanse*, *helse* og *endring* for følgende seks forskningsspørsmål:

1. Er det en sammenheng mellom den ansattes flyttmestring og opplevelsen av kommunikasjon i prosessen?
2. Er det en sammenheng mellom den ansattes flyttmestring og opplevelsen av tilhørighet i arbeidsfellesskapet?
3. Er det en sammenheng mellom den ansattes flyttmestring og opplevelsen av selvbestemmelse i valg av type kontorplass?
4. Er det en sammenheng mellom den ansattes flyttmestring og opplevelsen av egen arbeidskompetanse?
5. Er det en sammenheng mellom den ansattes flyttmestring og opplevelsen av kontroll med egen helse?
6. Er det en sammenheng mellom den ansattes flyttmestring og egen holdning til endring?

For å måle sammenhenger mellom variablene i forskningsspørsmålene 1 – 6 ble korrelasjon anvendt som et statistisk mål, det viser hvor mye to målbare størrelsene henger sammen med hverandre. Jo nærmere korrelasjonskoeffisienten er 1 eller -1 jo sterkere er sammenhengen mellom variablene. Korrelasjon på 0 indikerer ingen sammenheng mellom variablene. Grensen som er anbefalt for at resultatet av en undersøkelse skal være statistisk signifikant er vanligvis på 0.05 eller 5 %. Signifikantnivået i målingen i denne undersøkelsen er satt til = 0.05.

For å undersøke det siste forskningsspørsmålet,

7. Kan noen variabler være viktigere enn andre for at den ansatte skal oppleve flyttemestring?

ble det satt opp krysstabeller som i korrelasjonsanalysen, og det ble gjennomført en regresjonsanalyse mellom den avhengige *mestring* og de seks uavhengige variablene *kommunikasjon, tilhørighet, selvbestemmelse, kompetanse, helse og endring*.

Regresjonsanalyse er nært beslektet med korrelasjonsanalyse (Pearsons  $r$ ), men den viser hvordan gjennomsnittsverdien på en avhengig variabel varierer med en eller flere uavhengige variabler. Det er vanlig å betegne den avhengige variabelen som  $Y$  og de uavhengige variablene som  $X$  i et oppsett. Størrelse  $R^2$  forteller hvor mange prosent av variasjonen i  $Y$  som kan forklares med en variasjon i  $X$ . I denne analysen er det brukt multippel regresjonsanalyse, da det er flere uavhengige variabler som måles mot den avhengige variabelen.  $R^2 > 0.20$  er satt som signifikantnivå i målingen i denne undersøkelsen.

## Resultater

Av 73 mulige informanter i spørreundersøkelsen var det 52 ansatte som besvarte den. Det ga en svarprosent på undersøkelsen på 71 %, som er en høy svarprosent (Johansen m.flere, 2015)

Svarene fra de innledende spørsmålene om informantene i spørreundersøkelsen er kort oppsummert:

| Spørsmål:              | Resultat fra besvarelsene:  |
|------------------------|---|
| Kjønn:                 | 60 % kvinner<br>40 % menn   |
| Alder:                 | 4 % mellom 20 – 29 år<br>12 % mellom 30 – 39 år<br>25 % mellom 40 – 49 år<br>50 % mellom 50 – 59 år<br>10 %, 60 år og eldre |
| Arbeidsforhold i Sebo: | 12 % mindre enn 2 år<br>13 % mellom 2 – 5 år<br>8 % mellom 6 – 10 år<br>31 % mellom 11 og 25 år<br>37 % mer enn 25 år       |
| Type arbeid i Sebo:    | 37 % arbeider med eksterne kunder<br>37 % med interne kunder<br>27 % er ledere  |

Tabell 1 – Resultat innledende spørsmål.

## Resultat forskningsspørsmål

Korrelasjonsanalysen viser en sammenheng mellom samtlige variabler  $> 0.05$ , dette er det signifikantnivået som ble satt i målingen. Resultatet er kort beskrevet slik:

| KORRELASJON | Kommunikasjon | Tilhørighet | Selvbestemmelse | Kompetanse | Helse | Endring |
|-------------|---------------|-------------|-----------------|------------|-------|---------|
| Mestring    | 0.40          | 0.34        | 0.20            | 0.15       | 0.26  | 0.56    |

Tabell 2 – Resultat korrelasjonsanalyse.

Regresjonsanalysen viser en sammenheng mellom tre av variablene  $> 0.20$  og tre av variablene  $< 0.20$ , signifikantnivået i målingen var satt til  $0.20$ . Resultatet er kort beskrevet slik:

| REGRESJON | Kommunikasjon | Tilhørighet | Selvbestemmelse | Kompetanse | Helse | Endring |
|-----------|---------------|-------------|-----------------|------------|-------|---------|
| Mestring  | 0.30          | 0.21        | 0.08            | 0.03       | 0.15  | 0.60    |

Tabell 3 – Resultat regresjonsanalyse.

Resultatene av de gjennomførte korrelasjons- og regresjonsanalysene er med på å gi svar på de syv forskningsspørsmålene som er stilt i oppgaven. Dette er oppsummert:

### *Er det en sammenheng mellom den ansattes flyttemestring og opplevelsen av kommunikasjon i prosessen?*

Korrelasjonen mellom *kommunikasjon* og den avhengige variabelen *mestring* er statistisk signifikant  $> 0.05$ , resultat  $r = 0.40$ . Ut fra resultatene av undersøkelsen er det verdt å anta at det er en sammenheng mellom den ansattes flyttemestring og opplevelsen av kommunikasjon i prosessen.

### *Er det en sammenheng mellom den ansattes flyttemestring og opplevelsen av tilhørighet i arbeidsfellesskapet?*

Korrelasjonen mellom *tilhørighet* og den avhengige variabelen *mestring* er statistisk signifikant  $> 0.05$ , resultat  $r = 0.34$ . Ut fra resultatene av undersøkelsen er det verdt å anta at



det er en viss sammenheng mellom den ansattes flyttemestring og opplevelsen av tilhørighet i arbeidsfellesskapet.

***Er det en sammenheng mellom den ansattes flyttemestring og opplevelsen av selvbestemmelse i valg av type kontorplass?***

Korrelasjonen mellom *selvbestemmelse* og den avhengige variabelen *mestring* er statistisk signifikant  $> 0.05$ , resultat  $r = 0.20$ . Ut fra resultatene av undersøkelsen er det verdt å anta at det er en svak sammenheng mellom den ansattes flyttemestring og opplevelsen av selvbestemmelse i valg av type kontorplass.

***Er det en sammenheng mellom den ansattes flyttemestring og opplevelsen av egen arbeidskompetanse?***

Korrelasjonen mellom *kompetanse* og den avhengige variabelen *mestring* er statistisk signifikant  $> 0.05$ , resultat  $r = 0.15$ . Ut fra resultatene av undersøkelsen er det verdt å anta at det er en svak sammenheng mellom den ansattes flyttemestring og opplevelsen av egen arbeidskompetanse.

***Er det en sammenheng mellom den ansattes flyttemestring og opplevelsen av kontroll med egen helse?***

Korrelasjonen mellom *helse* og den avhengige variabelen *mestring* er statistisk signifikant  $> 0.05$ , resultat  $r = 0.26$ . Ut fra resultatene av undersøkelsen er det verdt å anta at det er en svak sammenheng mellom den ansattes flyttemestring og opplevelsen av kontroll med egen helse.

***Er det en sammenheng mellom den ansattes flyttemestring og egen holdning til endring?***

Korrelasjonen mellom *endring* og den avhengige variabelen *mestring* er statistisk signifikant  $> 0.05$ , resultat  $r = 0.56$ . Ut fra resultatene av undersøkelsen er det verdt å anta at det er en tydelig sammenheng mellom den ansattes flyttemestring og egen holdning til endring.

### ***Kan noen av variablene være viktigere enn andre for at den ansatte skal oppleve flyttemestring?***

Regresjonsanalysen viser at 28 % av opplevd *mestring* kan kobles til opplevelsen av *kommunikasjon* i prosessen, den er signifikant  $>0.20$ .

Regresjonsanalysen viser at 21 % av opplevd *mestring* kan kobles til opplevelsen av *tilhørighet* i arbeidsfellesskapet, den er signifikant  $>0.20$ .

Regresjonsanalysen viser at 8 % av opplevd *mestring* kan kobles til opplevelsen av *selvbestemmelse* i valg av type kontorplass, den er ikke signifikant  $>0.20$ .

Regresjonsanalysen viser at 3 % av opplevd *mestring* kan kobles til opplevelsen av egen arbeids *kompetanse*, den er ikke signifikant  $>0.20$ .

Regresjonsanalysen viser at 15 % av opplevd *mestring* kan kobles til opplevelsen av kontroll med egen *helse*, den er ikke signifikant  $>0.20$ .

Regresjonsanalysen viser at 60 % av opplevd *mestring* kan kobles til egen holdning til *endring*, den er signifikant  $>0.20$ .

Resultatet av regresjonsanalysen viser at sammenhengen mellom *mestring* og *kommunikasjon*, *tilhørighet* og *endring* er signifikant  $>0.20$ . Ut fra disse resultatene er det verdt å anta at opplevelsen av *kommunikasjon* i prosessen, *tilhørighet* i arbeidsfellesskapet og egen holdning til *endring* er de viktigste variablene for at den ansatte skal oppleve flyttemestring.

### **Resultater fra de øvrige spørsmålene**

I undersøkelsen i Sebo ble det stilt spørsmål til informantene som ikke var direkte knyttet til de syv forskningsspørsmålene. Disse tas med videre i oppgaven og i diskusjonen, da svarene kan ha både relevant og interessant informasjon som kan underbygge resultatene på forskningsspørsmålene. I tillegg er dette den eneste delen av undersøkelsen der informantene besvarer direkte på spørsmål knyttet til ulike kontorstrukturer. Og der de kan formulere svar med egne ord om det de selv tenker er de viktigste faktorene for at Sebo som organisasjon skal mestre å flytte fra cellekontor til mer åpne kontorlandskap.

## Kontorspørsmålene

Det var 9 avsluttende spørsmål i spørreundersøkelsen som omhandlet kontoret, fysiske løsninger og eget forhold til utførelse av arbeid. Kort oppsummert er svarene:

| Spørsmål:   | Resultat fra besvarelsene:   |
|---|--|
| Tidligere arbeidet i åpne kontorlandskap                                    | 35 % hadde 4- 10 års erfaring fra åpne kontorlandskap                      |
| Lett distraherert av støy i arbeidet  | 65 % lar seg lett distrahere   |
| Foretrekker å arbeide i cellekontor   | 76 % foretrekker cellekontor<br>16 % vet ikke                              |
| Foretrekker å arbeide i mer åpne kontorlandskap                             | 10 % foretrekker mer åpne kontorlandskap<br>20 % vet ikke                  |
| Foretrekker å arbeide alene   | 55 % foretrekker å arbeide alene med sine arbeidsoppgaver<br>18 % vet ikke |
| Foretrekker å samarbeide  | 53 % foretrekker å samarbeide om sine arbeidsoppgaver<br>20 % vet ikke     |
| God kjennskap til fordeler og ulemper med ulike typer kontorlandskap        | 55 % har god kjennskap<br>18 % vet ikke                                    |
| Opplever den planlagte endringen av kontorstrukturen i Sebo som meningsfull | 37 % synes den er meningsfull<br>35 % vet ikke                             |
| Optimal størrelse på åpent kontorlandskap ut fra egne arbeidsoppgaver       | 90 % mener fra 3 – 5 ansatte<br>8 % mener fra 6 – 9 ansatte                |

Tabell 4 – Resultat Kontorspørsmålene.

## De åpne spørsmålene

Av de 52 ansatte som besvarte undersøkelsen var det 40 som også besvart det siste og åpne spørsmålet. Der blir de spurt om «*Hva er for deg de TRE viktigste faktorene for at vi som organisasjon skal mestre å flytte fra cellekontor til mer åpne kontorlandskap?*» Det kom mange svar der flere var relativt like, jeg har derfor valgt og sortert svarene i fire kategorier:

- **Involvering av ansatte**, som å bli hørt, bli lyttet til og inkludert i arbeidet hele veien, mulighet for å få eierskap til og påvirke det nye arbeidsmiljøet og behovet for å lage «husregler» i fellesskap.
- **Ingredienser i prosessen**, jevn og god informasjon hele veien, informere konkret om åpne kontorlandskap, etablere en positivitet for prosjektet, identifisere gevinster og sikre god kartlegging og lederforankring.

- **Organisering i kontorfellesskapet**, utforming av kontorlandskapet ut fra arbeidsoppgaver, effektivisering av arbeidsprosesser, relevante fagområder plasseres nært hverandre, fleksibilitet i løsninger og muligheter for tilrettelegging for særlige behov.
- **Fysisk utforming av kontorlandskapet**, skjerme for støy, hinder mot innsyn, avbrytelser og distraksjoner, tilstrekkelig med møte- og stillerom i ulike størrelser, små åpne kontorlandskap, gode teknologiske løsninger, tidsriktig i forhold til lys, luft, klima, plass og design.

En mer detaljert oversikt over innspillene fra de ansatte i Sebo på de åpne spørsmålene er vedlagt oppgaven, (se vedlegg 4).

## Diskusjon

Formålet med studien var å undersøke hva medarbeidere trenger for å oppleve mestring i flytteprosessen fra cellekontor til mer åpne kontorlandskap. Problemstillingen er utforsket gjennom syv forskningsspørsmål. I denne delen av oppgaven vil jeg presentere resultatene fra undersøkelsen som er gjennomført blant de ansatte ved hovedkontoret i Sebo, og diskutere disse funnen mot relevant og beskrevet teori.

### Forskningsspørsmålene opp mot relevant teori

De seks første forskningsspørsmålene spør om det er en sammenheng mellom den ansattes flyttmestring og opplevelsen av kommunikasjon, tilhørighet, selvbestemmelse, arbeidskompetanse, kontroll på egen helse og egen holdning til endring i prosessen. Det syvende forskningsspørsmålet spør om det er noen av de nevnte variablene i de først seks forskningsspørsmålene som er viktigere enn andre for at den ansatte skal oppleve flyttmestring.

### Opplevelsen av kommunikasjon

Resultatet fra spørreundersøkelsen i Sebo viser at opplevelsen av kommunikasjon i prosessen har betydning for opplevd flyttmestring for de ansatte. Korrelasjonen er  $r = 0.40$  mellom den ansattes opplevelse av kommunikasjon i prosessen og flyttmestring. Regresjonsanalysen (0.30) viser at nettopp opplevelsen av kommunikasjon er en av de variablene som er viktigst for at den ansatte skal oppleve flyttmestring. Dette viser en sammenheng mellom det teorien sier er viktig for å få til en vellykket endring, og det de ansatte i Sebo opplever som viktig i den planlagte endringsprosessen. I det siste åpne spørsmålet i spørreundersøkelsen der ansatte kommenterer hva som er viktigst for å lykkes, så sier de blant annet at det er «*Viktig med jevn og god informasjon til alle, hele veien*», og det er viktig å «*Lytte til ansattes erfaringer*».

Parallelt med gjennomføring av spørreundersøkelsen i Sebo ble det lagt ut en del informasjon på bedriftens intranett om planer, prosess og bruk av profesjonell bistand i flytteprosessen til nye og mer åpne kontorløsninger. Flere ansatte gav tilbakemeldinger i uformelle situasjoner, som i lunsjen og annen småsnakk at de opplevde informasjonen som ble gitt på intranettet som positiv. Og at planene om bruk av profesjonell bistand i prosessen var bra med tanke på å få kvalitet på medvirkningsmulighetene til de ansatte. Dette er en

ekstern faktor som kan ha vært med på å påvirke svarene til informantene på opplevelsen av blant annet kommunikasjon i prosessen.

I henhold til teorien om kommunikasjon er opplevelsen av kommunikasjon grunnleggende viktig for å etablere og holde vedlike tilliten mellom mennesker. Og dette er spesielt viktig i endringsprosesser (Julsrud, 2018). Nærmeste leder har en sentral rolle i kommunikasjon, de skal både engasjere, utfordre til dialog og redusere usikkerhet i endringsprosesser (Klev og Levin, 2013). I dette perspektivet er opplevelsen av kommunikasjon i den planlagte flytteprosessen i Sebo viktig for at de ansatte skal oppleve mestring.

Fra forskningsprosjektet «*Sunne omstillingsprosesser*» gjennomført av NTNU og Arbeidstilsynet (Arbeidstilsynets publikasjon nr. 590, 2008) er et av funnene betydningen av nærmeste leders tilgjengelighet og nærhet til sine medarbeidere som sentral for å lykkes i endring. Der vektlegges spesielt leders evne til tillitsbyggende-, og ansikt til ansikt kommunikasjon. Klev og Levin (2013) har også kommunikasjon og informasjon som naturlig innhold i sin demokratimodell. Det understrekes og at arbeidet med god kommunikasjon i endringsprosesser er grunnleggende for å etterleve Arbeidsmiljøloven krav til omstillinger. Ansatte i Sebo har vært gjennom flere omstillings- og endringsprosesser de senere årene, og mange kjenner til lovkravene om god informasjon og kommunikasjon i slike prosesser. Dette kan være med på å skape forventning om god kommunikasjon fra arbeidsgiver og nærmeste leder i flytteprosessen. Tidligere erfaring og forventning kan bli styrende for valg av oppfatning og reaksjoner (Skaalvik og Skaalvik, 2014).

### *Selvbestemmelse, kompetanse og tilhørighet*

I Deci og Ryan (2000) sin teori om selvbestemmelse og indre motivasjon er de tre grunnleggende behovene selvbestemmelse, kompetanse og tilhørighet sentral. Resultatet fra undersøkelsen i Sebo på spørsmål om disse behovene viser svakest korrelasjon mellom kompetanse  $r = 0.15$  og selvbestemmelse  $r = 0.20$  mot opplevd flyttemestring. Mens korrelasjon mellom tilhørighet  $r = 0.34$  og opplevd flyttemestring er sterkere, selv om den også er relativt svak. Ingen av korrelasjonene er sterke, men opplevelsen av tilhørighet i arbeidsfellesskapet kan ha en viss betydning for opplevd flyttemestring. Regresjonsanalysen (0.21) viser at tilhørighet i arbeidsfellesskapet er den viktigste variabelen innenfor

selvbestemmelse og indre motivasjon (Deci og Ryan, 2000) som de ansatte i Sebo svarer er med på å gi opplevd flyttemestring.

I svarene på Kontorspørsmålene er de ansatte i Sebo tydelig på hva de foretrekker ved valg av kontorløsninger, hele 76 % foretrekker cellekontor, mens 10 % foretrekker mer åpne kontorlandskap. 55 % mener å ha god kjennskap til fordeler og ulemper med ulike typer kontorløsninger. Disse svarene kan tolkes som at ansatte i Sebo bruker sin kompetanse om kontorløsninger til å bestemme seg for valg av foretrukket løsning, noe som kanskje kan sees på som behov for selvbestemmelse ved valg av kontorløsning. Norsk forskning viser at ansatte foretrekker å ha den kontorformen som de kjenner best fra før, og 88 % av de som har cellekontor i utgangspunktet ønsker fortsatt å ha det (Skogland og Skjæveland, 2016). En mulig forståelse av disse resultatene er at ansatte i Sebo vil bestemme hvilken kontorløsning som er best for dem, og deres preferanser er sammenlignbare med resultater fra nylig gjennomført forskning.

I det siste åpne spørsmålet i spørreundersøkelsen er det flere ansatte som beskriver det de opplever som viktige faktorer for å mestre flytteprosessen. Eksempler på slike svar er «*Ansatte må få medvirke i prosessen*», «*Ansatte må få påvirke sitt arbeidsmiljø*» og «*Viktig med følelse av eierskap*». En mulig forståelse av svarene fra de ansatte på Kontorspørsmålene og de åpne spørsmålene er at de kan «leses» som teori om selvbestemmelse og indre motivasjon (Deci og Ryan, 200), selv om det ikke framkommer like klart gjennom de kvantitative analysene av resultatene. Dette kan skyldes at kvaliteten på spørsmålene ikke har holdt et godt nok faglig nivå. Resultatet av faktoranalysen var at fem spørsmål / items på temaene selvbestemmelse, kompetanse og tilhørighet ble tatt ut på grunn av lav Eigenvalue. Det er verd å spørre om dette området ville vist større betydning for de ansattes flyttemestring hvis flere spørsmål hadde en bedre reliabilitet?

I teorien om selvbestemmelse og indre motivasjon er det selve aktiviteten i samspillet med omgivelsene som er avgjørende for mennesket sin indre motivasjon. Tre grunnleggende behov viser seg likevel å være mer avgjørende enn andre for å forklare den indre motivasjonen, dette er behovet for autonomi eller selvbestemmelse, kompetanse og tilhørighet. Mennesket har behov for å se på seg selv som utgangspunkt for egne handlinger, og ha styring og kontroll (Skaalvik og Skaalvik, 2014). Dette er et teoretisk utgangspunkt som la grunnlag for flere av spørsmålene i undersøkelsen i denne studien. Behovet for

selvbestemmelse, opplevelsen av kompetanse og tilhørighet betraktes som sentrale faktorer for ansattes indre motivasjon i flytteprosessen. De ansatte i Sebo sier at disse tre faktorene har betydning for opplevd flyttemestring, 16 informanter hadde svar innenfor en av disse faktorene. Det er derfor overraskende at resultatet av spørreundersøkelsen viser en så vidt lav betydning. Også sett med det forbeholdet at ikke alle spørsmålene hadde like god reliabilitet.

I et positivt arbeidsliv handler selvbestemmelse, kompetanse og tilhørighet blant annet om å få ta egne initiativ og ha egenkontroll i utførelsen av arbeidet, trygghet for at egen kompetanse er viktig for utførelsen av sine arbeidsoppgaver, i et arbeidsfellesskap preget av aksept for den du er og tillit mellom de som arbeider sammen. Opplevelsen av tilhørighet og eierskap til bedriften er viktig for at ansatte skal engasjere seg i endringsprosesser (Hansen m.fl, 2011). Opplevd kompetanse er også en drivkraft for å engasjere seg i utfordrende prosesser, og ha utholdenhet når oppgaven blir særlig krevende (Skaalvik og Skaalvik, 2014). Gjennom de åpne spørsmålene i undersøkelsen sier de ansatte at det er viktig med «*Mulighet for å få eierskap til og påvirke det nye arbeidsmiljøet og behovet for å lage «husregler» i fellesskap,*» og «*Etablere en positivitet for prosjektet, identifisere gevinster og sikre god kartlegging og lederforankring.*» De ansatte gir med sine egne ord noen konkrete beskrivelser av nettopp det teorien bekrefter er viktig for å lykkes i utfordrende endringsprosesser.

## **Helse**

Resultatene fra spørreundersøkelse viser en svak korrelasjon  $r = 0.26$  mellom opplevelse å ha kontroll med egen helse og flyttemestring. Regresjonsanalysen (0.15) viser også en svak sammenheng mellom kontroll på egen helse og opplevd flyttemestring. Dette kan forstås som om sammenhengen mellom kontroll med egen helse og flyttemestring er lite relevant for de ansatte i Sebo.

Ser vi derimot på svarene på Kontorspørsmålene så er det 65 % av de ansatte som sier at de lett lar seg distrahere av støy i arbeidet, og 90 % mener at den optimale størrelsen på åpent kontorlandskap er 3- 5 ansatte. Det tyder på at de ansatte i Sebo har en preferanse til opplevelse av og valg av kontorløsninger som vi også finner i annen forskning. Svarene på Kontorspørsmålene kan tyde på at forholdet og opplevelsen av egen helse har en verdi, da tidligere forskning viser at arbeid under støyende eller stressende forhold kan gi uhelse.



Teori og forskning på arbeidsmiljø og kontorløsninger har dokumentert sammenhenger mellom ansattes stress, prestasjoner og helse. Store åpne kontorlandskap gir mer distraksjoner og stress for ansatte, og særlig positive personer er utsatte. Små og mellomstore kontorlandskap kommer best ut, bedre enn cellekontor, fordi ansatte i kontorlandskap har utviklet strategier for å kunne konsentrere seg til tross for forstyrrelser (Seddigh, 2015). Av støy er høy stemmebruk fra kollegaer det mest sjenerende, deretter lyd fra telefon og PC (Karlsen, 2015) Som en følge av distraksjoner, avbrytelser og støy i kontorlandskap kan ansatte oppleve redusert mestring og kontroll i arbeidet sitt (Bakke og Fostervold, 2017)

De ansatte sine svar på det åpne spørsmålet om viktige faktorer for å mestre flyttingen til mer åpne kontorlandskap er det mange ansatte som har konkrete kommentarer og innspill til den fysiske utformingen og organisering av kontorlandskapet, (se vedlegg 4). En av kommentar er direkte knyttet til tema helse, det er viktig å «*Ta vare på de med redusert hørsel og andre særlige behov*».

Også på tema helse er det verd å stille spørsmål ved selve innholdet i spørsmålene i spørreundersøkelsen, om de har en god nok faglig kvalitet? Ville resultatet vært et annet hvis jeg hadde søkt etter og brukt spørsmål fra tidligere forskningsarbeid innenfor helse og mestring? Relabilitet og validitet i spørsmålsettet i undersøkelsen i Sebo kan ha påvirket resultatet.

### ***Egen holdning til endring***

Resultatet fra spørreundersøkelsen i Sebo viser at egen holdning til endring har stor betydning for opplevd flyttemestring for de ansatte. Det er en høy korrelasjon  $r = 0.56$  mellom den ansattes egen holdning til endring og flyttemestring. Regresjonsanalysen (0.60) viser at nettopp ansattes egen holdning til endring er den viktigste variabelen for at den ansatte skal oppleve flyttemestring. Dette viser en klar sammenheng mellom sosial kognitiv teori, og det de ansatte i Sebo svarer om egen holdning til endring for å oppleve flyttemestring. Det er likevel verd å ta i betraktning hvor vi er i flytteprosessen når informantene svarer på spørreundersøkelsen, de svarer på noe de har en forventning om, ikke noe som er gjennomført. Dette er en faktor som kan påvirke resultatet på svarene.

Ansatte i Sebo har vært i flere ulike endrings- og omstillingsprosesser, erfaringen fra disse kan være en ekstern faktor som påvirker svarene i denne forskningen. Hvis ansatte har opplevd tidligere endringer i Sebo som mulig å mestre, så kan de ha et bedre utgangspunkt for å tro at det også vil gå bra å flytte over i nye og mer åpne kontorstrukturer. Dette er et moment som ikke ble målt i denne studien. Tidligere hendelser og erfaringer tolkes og forstås gjennom et «kognitivt filter» som igjen blir styrende for den enkelte sin selvoppfatning, og de valg og reaksjoner som tas (Skaalvik og Skaalvik, 2014). Totalt 75 % av de ansatte i Sebo som besvarte undersøkelsen er mellom 40 og 59 år. 68 % av de som besvarte undersøkelsen har arbeidet mer enn 11 år i Sebo, og 37 % av disse mer enn 25 år. De som har besvart er medarbeidere med lang arbeidserfaring, som kjenner bedriften godt og har vært gjennom flere runder med endringer. Det er sannsynlig at det kan ha preget resultatet.

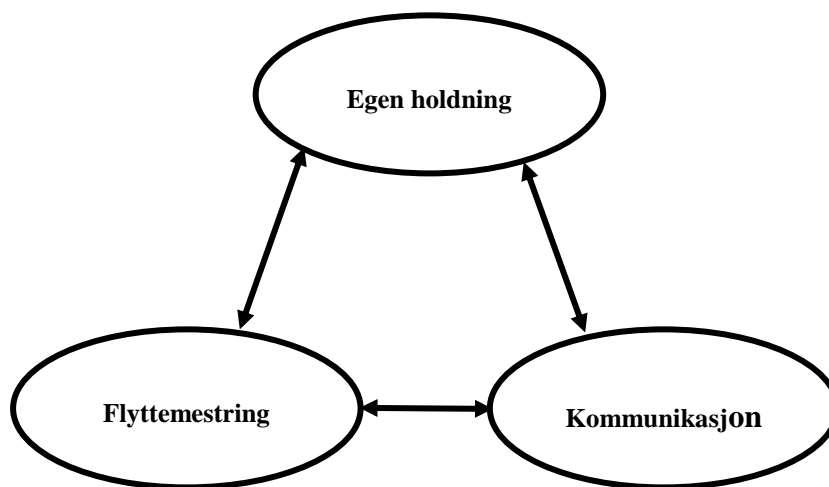
Motstand mot endring er en normal reaksjoner for mennesker, og det er gjennom forskning avdekket flere årsaker til hvorfor motstand mot endring oppstår. Eksempler på dette kan være frykten for det ukjente, opplevelsen av tap av meningsinnhold, brudd på kjente samarbeidsmønstre osv. (Jakobsen og Thorsvik, 2013) De sier videre at motstand mot endring nødvendigvis ikke er negativt, motstand kan om den håndteres rett føre til bedre muligheter for nettopp å nå de planlagte endringsmålene. I sosial kognitiv teori er det en kobling mellom læring, forventning om mestring, motivasjon og regulering av egen atferd. I denne teorien lever mennesket i et samspill med sine omgivelser, ei gjensidig påvirkning der mennesket er en aktiv og myndiggjort person som tar kontroll over egen situasjon. Personen har tro på at det er mulig å løse eller utføre de nødvendige oppgavene for å nå målene. Skaalvik og Skaalvik (2014) betegner dette som mestringsforventning, en grunnleggende tro på at mennesket vil nå de målene de setter seg. Dette viser forskning er avgjørende viktig for å oppnå mestring.

Det er mulig å tenke at de ansatte i Sebo som besvarte undersøkelsen er myndiggjorte ansatte, som fungerer godt i samspillet med sitt arbeidsmiljø, forstår kravene til arbeidsutførelse og sine egne behov for å ha kontroll over arbeidssituasjonen (Manger og Wormnes, 2015). Ansatte som skjønner sin egen motstand mot endring, og som dermed setter seg mål for det de skal få til innenfor de endringene som planlegges i Sebo, også det å flytte til nye kontorstrukturer. Dette kan være elementer for å forstå hvorfor egen holdning til endring er den variabelen som tydeligst fremstår som den viktigste for de ansatte for å oppnå flyttemestring.

## De viktigste variablene for å oppleve mestring

Jeg har gjennom diskusjonen sett på sammenhenger mellom resultatene fra spørreundersøkelsen i Sebo og relevant teori. Dette for å finne mulige sammenhenger mellom de ulike variablene og opplevd flyttmestring. Resultatet av korrelasjonsanalysen viser at det er sammenhenger mellom alle variablene og flyttmestring, noen mer tydelige som *opplevd kommunikasjon i prosessen, tilhørighet i arbeidsfellesskapet og egen holdning til endring*. Noen mindre tydelige som *selvbestemmelse i valg av kontorløsninger, opplevelsen av egen arbeidskompetanse og kontroll med egen helse*.

Resultatet av regresjonsanalysen viser hvilke variabler de ansatte i Sebo opplever som viktigst for å oppleve flyttmestring. Dette er variabler som både avhenger av den ansatte som person (*egen holdning til endring*) og de omgivelsene (*opplevd kommunikasjon i prosessen*) den ansatte må forholde seg til i bedriften. Dette kan illustreres gjennom Banduras modell for triadisk gjensidighet – (Bandura, 2012), da svaret verken ligger alene hos den ansatte eller alene i miljøet for at flyttmestringen skal oppleves. Det er en gjensidighet i opplevelsen av flyttmestring. Styring og kontroll over opplevd mestring finner den ansatte i samspillet mellom sine egne holdninger til endring og den opplevde kommunikasjonen i flytteprosessen. Denne sammenhengen er det tydeligste funnet i forskningen i oppgaven.



Figur 3. Flyttemestringens gjensidige avhengighet.

Funnet i Sebo er illustrert i Banduras modell for triadisk gjensidighet – (Bandura, 2012), der Banduras begreper **person** = ansattes egen holdning til endring, **miljø** = opplevelsen av kommunikasjon i prosessen og **atferd** = den ansattes opplevde flyttemestring. Det viser gjensidigheten i påvirkning mellom de ulike faktorene. Alle får et ansvar for at flytteprosessen skal bli så god som mulig, de involverte partene må spille på lag.

Dette betyr ut fra teorien at den grunnleggende forventningen den ansatte har om å nå sine mål om flyttemestring er avgjørende for nettopp å klare det, egen mestringsforventning blir sentral for lyktes (Skaalvik og Skaalvik, 2014) Det er ikke alltid at målet nås, men mennesket søker etter meningen og hensikten i situasjonen. I et «triadisk» samspill vil de prøve å tilpasse seg omgivelsene samtidig som de søker å være aktiv i utviklingen av omgivelsene.

I praksis er det viktig at de som leder den planlagte flytteprosessen i Sebo forstår og etterlever det som er grunnleggende viktig for at de ansatte skal oppleve flyttemestring. De fem sunnhetsbringende faktorene fra prosjektet «*Sunne omstillingsprosesser*», gjennomført at NTNU og Arbeidstilsynet i 2008 er et konkret arbeidsredskap som kan være en hjelper for å lykkes i prosessen. De er beskrevet i Arbeidstilsynets publikasjon fra 2008.

## Metodiske betraktninger

Forskningsspørsmålene i denne studien er utforsket gjennom en kvantitativ undersøkelse. I tolkning av resultater vil det alltid være rom for feilkilder, og det kan være spesielt krevende å analysere sine egne studier i egen bedrift objektivt. Balansegangen mellom å være både forsker og ansatt er ikke alltid like enkel. Dette er en betraktning av mulige feilkilder eller mangler i undersøkelsen som kan ha påvirket resultatet.

## Svarandel og generalisering

Svarprosenten i undersøkelsen i Sebo var høy med 71 %, en tommelfingerregel er at mer enn 50 % er en bra svarrespons. Det er likevel verd å være oppmerksom på at det ikke er enkelt å generalisere resultatene fra et utvalg til å gjelde en større populasjon (Johansen m.flere, 2015)

Det er viktig å ta høyde for at den høye svarprosenten på undersøkelsen i Sebo ikke gjør at resultatene er generaliserbar til andre populasjoner i andre bedrifter, eller i andre avdelinger i Sebo. Selv om det logisk kan tenkes at resultatene bør ha en overføringsverdi internt i Sebo, da ansatte i Sebo arbeider med primært like oppgaver og i lignende kontostrukturer som informantene i oppgaven.

Utvalget av informanter i Sebo strategisk valgt ut, da det kun var de som vil bli berørt av flyttingen som ble spurt. Dette gjør at utvalget nødvendigvis ikke er representativt i en sammenligning med andre tilsvarende situasjoner og studier. De konkrete funnene i undersøkelse i Sebo vurderes likevel som sentral og viktig for egen bedrift i den konkrete flytteprosessen.

## Spørsmålene

Spørreskjemaet og spørsmålene ble utviklet spesielt til denne undersøkelsen i Sebo, det vil si at det var spørsmål som ikke tidligere er testet ut i andre spørreundersøkelser i den hensikt å måle flyttemestring. Det ble gjennomført en faktoranalyse for blant annet å teste validiteten i spørreskjemaet, samt Cronbachs Alfa og KMO for å teste den indre konsistensen mellom variablene og korrelasjonsmønsteret mellom spørsmålene. Disse testene var tilfredsstillende, men det er likevel verd å spørre om den faglige kvaliteten på alle spørsmålene var like gode? Spørsmål som kan misforstås og tolkes bredt av informantene kan være feilkilder som kan påvirke resultatet.

Det er i tidligere forskning gjennomført kvantitative undersøkelser med tema mestring og helse. Et spørsmål er om gjenbruk av allerede testede spørreskjema ville hevet kvaliteten på undersøkelsen? Selv om jeg da ikke hadde fått spurt helt spesifikt om flyttemestring, men mere generelt om mestring. Jeg søkte etter egnede spørreskjema, men fant ingen som var konkret knyttet til mestring i en flytteprosess.

## Gjennomføring

Selve gjennomføringen av undersøkelsen var i juni 2018, før ferietiden starter for de ansatte. Tidspunktet, informasjon om undersøkelsen og gjennomføringen så ut til å fungere bra for innhenting av svar fra informantene. Det planlagte flytteprosjektet i Sebo var da i en fase med forprosjekter og informasjonsrunder for de ansatte. Samtidigheten i undersøkelsen i denne oppgaven og informasjonen i Sebo til de ansatte kan ha vært med på å påvirke resultatene i undersøkelsen. Sannsynligvis kan det ha økt interessen for undersøkelsen.

En annen betraktning er at måletidspunktet for undersøkelsen faller tidlig i flytteprosjektet. Hvis prosjektet hadde vært i en senere fase der de ansatte hadde erfart hvordan planlegging, medvirkning og flytting inn i nye og mer åpne kontorstrukturer faktisk fungerte, da hadde de hatt en annen erfaringsbakgrunn for å besvare hva som må til for å oppleve flyttemestring. Dette ville nok gitt andre svar, og kanskje mer reelle svar på hva ansatte trenger i en slik prosess?

## Implikasjoner

Dagens arbeidsliv er og vil også i framtiden være i kontinuerlig endring, noe som vil påvirke alle de som arbeider der på ulikt vis. Det gjennomføres mye forskning på arbeidslivet og betydningen det har for de ansatte. Denne forskningsoppgaven gir et lite bilde av hva de ansatte ved hovedkontoret i Sebo opplever som viktig for at de skal oppleve mestring når de flytter fra cellekontor til mer åpne kontorlandskap. Noen av svarene de har gitt er tydelige og gir et godt bilde av hva de tror er viktigst for å oppnå flyttemestring.

Funnene fra spørreundersøkelsen er av en slik kvalitet at de kan brukes inn i det pågående flytteprosjektet i Sebo. Helt konkret i hvordan ledere og prosjektgruppen informerer og kommuniserer med de ansatte i prosessen, hvordan de ansatte involveres og får reell mulighet til påvirkning. Dette vil forhåpentlig vis være med på å gi de ansatte tillitt og eierskap til prosess og resultat, noe som kan være med på å gi de en opplevelse av kontroll og

mestring i egen situasjon. Slik at ansattes egen holdning til endring kan opprettholdes og kanskje forsterkes i positiv retning.

I videre studier ville det være interessant å se nærmere på det spørsmålet som fortsatt står åpent og til dels ubesvart etter undersøkelsen, betydningen av selvbestemmelse og indre motivasjon (Deci og Ryan, 2000) for å oppleve mestring i en konkret endringssituasjon i arbeidslivet. Ut fra teorien er de tre faktorene selvbestemmelse, opplevd kompetanse og tilhørighet sentral for å lykkes og oppleve mestring, noe som bør være interessant også i et arbeidslivsperspektiv.

## Konklusjon

Endringer i dagens arbeidsliv har en takt og et tempo som ser ut til stadig å øke på. Komplexiteten i endringene og konsekvensen av disse er ofte tema i nyhetsbildet og i fagtidsskrifter. Hva slike endringer gjør med de som arbeider er interessant og vil nok være det også fram i tid.

I denne studien har jeg belyst en konkret endring i Sebo som innebærer at ansatte skal flytte fra tradisjonelle cellekontor til nye og mer åpne kontorlandskap. I en større sammenheng kan dette synes som en enkel endring, men for de berørte ansatte er det en endring som påvirker arbeidshverdagen. Denne studien har vist at flere variabler kan ha betydning for at den ansatte skal oppleve mestring i flytteprosessen. Det er antatt at mestring av endringsprosesser er av stor betydning for både enkeltansatte og for virksomheten.

De ansatte i Sebo besvarte spørreundersøkelsen og gjennom deres svar ble forskningsspørsmålene besvart. For de ansatte i Sebo var de viktigste variablene for å oppleve flyttmestring, opplevelsen av kommunikasjon i prosessen og den enkelte sin egen holdning til endring. Dette er variabler for opplevd mestring som «lever» i samspillet mellom de berørte ansatte og det miljøet de er en del av. En triadisk gjensidighet (Bandura, 2012) som sier noe om avhengigheten og nødvendigheten av samspill mellom alle berørte parter for å lykkes i ei konkret endring i arbeidslivet.

Resultatet og konklusjonen fra denne studien er ikke unik, den føyer seg inn i rekken av andre studier som konkluderer med nødvendigheten av samarbeid, samspill og involvering av alle parter for å lykkes med endringsprosjekter. Slik det framkommer i demokratimodellen til Klev og Levin (2013) og i resultatene fra forskningsprosjektet «Sunne omstillingsprosesser» (Arbeidstilsynets publikasjon nr. 590, 2008). For Sebo har likevel resultatene en verdi i den videre prosessen i flytteprosjektet, fordi vi nå vet hva de ansatte opplever som viktigst for å mestre den konkrete endringen.



## Referanser

Arbeidsmiljøloven. Lov av 17. juni 2005 nr. 62 om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mm. Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>

Arbeidstilsynet. *Åpent kontorlandskap*. Hentet fra: <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/utforming-av-arbeidsplassen/apent-kontorlandskap/>

Arbeidstilsynet. (2008) *Omstilling? Har du husket det viktigste?* Publikasjon nr. 590. Hentet fra: <http://docplayer.me/39552-Omstilling-har-du-husket-det-viktigste.html>

Bakke, J.W. og Fostervold, K.I.(2017) *Kontorlandskap og fleksikontor*. Helserådet spesialnummer 16 / 2017. Hentet fra: <http://www.helsebiblioteket.no/samfunnsmedisin-og-folkehelse/helseradet>

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1995) Human autonomy: The basis for true self-esteem. I M.H. Kernis (Ed.), *Efficacy, agency, and self-esteem* (s. 31-49) New York: Plenum Press.

Hansen, K. prosjektleder (2011) *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon*. Utgitt av Nærings og handelsdepartementet. Utarbeidet av IRIS og NTNU Samfunnsforskning. Hentet fra: <https://www.anskaffelser.no/verktoy/handbok-i-medarbeiderdrevet-innovasjon>

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013) 4. utgave. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen. Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L. (2015) 5. utgave. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo. Abstrakt forlag.

Julsrud, T. E. (2018) *Organisatorisk tillitt. Grunnlag for samarbeid i nettverkenes tid*. Bergen. Fagbokforlaget.

Karlsen, J. (2015) *Tid til arbeid. Tid til overs. Tidstyver, teknologi og åpne kontorlandskap*. Cappelen Damm AS.

Klev, R. og Levin, M. (2013) 2. utgave. 3. opplag. *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. Bergen. Fagbokforlaget.

Manger, T. og Wormnes, B. (2015), 2. utgave. *Motivasjon og mestring. Utvikling av egne og andres ressurser*. Bergen. Fagbokforlaget.

Rienecker, L. og Stray Jørgensen, P. (2016) 2. utgave. 3. opplag. *Den gode oppgaven. Håndbok i oppgaveskriving på universitet og høyskole*. Bergen. Fagbokforlaget.

Seddigh, A.(2015) *Vänliga personer störs mest i kontorslandskap*. Hentet fra:  
<https://www.su.se/forskning/profilomr%C3%A5den/v%C3%A4rf%C3%A4rd-demokrati/v%C3%A4nliga-personer-st%C3%B6rs-mest-i-kontorslandskap-1.247782>

Seddigh, A. (2014) *Många fördelar med flexibla kontor*. Hentet fra:  
<https://www.motivation.se/innehall/manga-fordelar-med-flexibla-kontor/>

Skogland, M. og Skjæveland, O.(2016) Cellekontor, kontorlandskap eller free seating: Hva er best? Arbeidsplassarkitektur i et endringsperspektiv. (s. 64 –71) Arkitektur N Nr, 6 – 2016

Skaalvik, E. M. og Skaalvik, S.(2014) 2. utgave. 2. opplag. *Skolen som læringsarena. Selvoppfatning, motivasjon og læring*. Oslo. Universitetsforlaget.

Wikipedia, <https://www.wikipedia.org/>

## ***Vedlegg 1 – Sak fra intranettet til Sebo.***

Vil du delta i min masteroppgave?

Dette er en invitasjon til alle ansatte på hovedkontoret. Jeg skriver en masteroppgave i Organisasjon og ledelse på NTNU, og skal snart gjennomføre en spørreundersøkelse. Da trenger jeg deg! Foreløpig tittel er «*Fra lukket celle til åpent landskap*».

Utgangspunktet er de konkrete planene om at vi skal bygge om dagens kontorlokaler til mer åpne og fleksible strukturer. Som dere vet er dette en prosess i startgropa, det etableres ei prosjektgruppe og arkitektpsykologer fra firmaet Mellomrom skal delta med sin kompetanse inn i prosjektet. Det blir en prosess med involvering og informasjon, men hvordan resultatet blir er det ingen som vet i dag. Se også tidligere informasjon på INNSIA om Bygg 2.0.

Masteroppgaven er en studie i mulig opplevd mestring ved flytting fra tradisjonelle cellekontor til mer åpne kontorlandskap. Jeg leter rett og slett etter det som forskningen sier må være på plass for at ansatte skal kunne oppleve mestring i en slik endringsprosess.

I masteroppgaven er et av oppdragene å teste ut teorien i det virkelige livet. Det er grunnlaget for spørreundersøkelsen. Derfor vil du i løpet av kort tid få en mail med en link til påstander og spørsmål. Med hjelp av deg og alle andre vil det forhåpentligvis bli slik at jeg får et materiale for en god drøfting av problemstillingen.

Prosjektet Bygg 2.0 og masteroppgaven er to separate ting, selv om jeg velger å jobbe med ei arbeidsrelevant problemstilling i oppgaven min. Det hadde likevel vært bra om noe fra oppgaven kunne brukes inn i prosessen, vi får se etter hvert om det blir mulig.

Håper uansett at alle tar seg tid til å svare på spørsmålene – på forhånd takk!

Ved spørsmål om oppdraget eller annet – ta kontakt!

Ann Karin.

*Vedlegg 2 – Informasjonsskriv til informantene.*



06.06. 2018

*Til alle ansatte ved hovedkontoret.*

**Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet «Fra lukket celle til åpent landskap».**

Dagens kontorstruktur med cellekontor er planlagt endret til mer åpne og fremtidsrettede kontorstrukturer. De ansatte ved hovedkontoret er tidligere informert om dette prosjektet. I denne studien vil jeg belyse selve endringsprosessene med å flytte til nye kontorstrukturer, og som medarbeider inviteres du til å delta i en spørreundersøkelse.

Deltakelsen vil innebære at du besvarer et nettbasert spørreskjema. Spørreundersøkelsen skal gjennomføres i juni 2018, og det vil ta omkring 15 - 20 minutter å besvare den. I forkant av undersøkelsen vil du motta en e-post med en link til spørsmålene. Vi bruker systemet Netigate for innsamling og for administrasjon av svarene.

Det er frivillig å delta i studien og data blir anonymisert. Resultatene presenteres på en måte som gjør at verken du personlig eller bankens navn fremkommer. I oppgaven vil det brukes et fiktivt navn på banken.

Studien er godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD). Når masteroppgaven er innlevert, frist 1. september, blir alle data i basen slettet.

Studiene er også godkjent av banken, og kan inngå som en del av flytteprosessen.

Masteroppgaven gjøres tilgjengelig for de som deltar i forskningsprosjektet.

Dersom du har spørsmål til studiene kan disse rettes til undertegnede.

Vennlig hilsen

Ann Karin Krogli

Mobil 90075372 – E-post: [ann.karin.krogli@hsb.no](mailto:ann.karin.krogli@hsb.no)

Min veileder er:

Anne Torhild Klomsten

Førsteamanuensis

Institutt for pedagogikk og livslang læring

NTNU

Trondheim

e-post: [anne.klomsten@ntnu.no](mailto:anne.klomsten@ntnu.no)

## ***Vedlegg 3 - Spørreundersøkelsen***

### **Noen innledende spørsmål**

#### **Kjønn:**

- Mann
- Kvinne

#### **Alder:**

- under 20
- 20-29 år
- 30-39 år
- 40-49 år
- 50-59 år
- 60 år eller eldre

#### **Hvor lenge har du arbeidet i Sebo:**

- Mindre enn 2 år
- 2-5 år
- 6-10 år
- 10-25 år
- Mer enn 25 år

#### **Hvilken jobb har du i dag?**

- Medarbeider med primært eksterne kunder
- Medarbeider med primært interne kunder
- Leder











## Noen avsluttende spørsmål.

### 1. Jeg har tidligere arbeidet i åpne kontorlandskap?

- Nei
- Ja, 1-3 år
- Ja, 4-10 år
- Ja, mer enn 10 år
- Vet ikke / usikker

### 2. Jeg lar meg lett distrahere av støy når jeg arbeider

- Ja
- Nei
- Vet ikke / usikker

### 3. Jeg foretrekker å arbeide i cellekontor

- Ja
- Nei
- Vet ikke / usikker

### 4. Jeg foretrekker å arbeide i mer åpne kontorlandskap

- Ja
- Nei
- Vet ikke / usikker

### 5. Jeg foretrekker å arbeide alene med mine arbeidsoppgaver

- Ja
- Nei
- Vet ikke / usikker

### 6. Jeg foretrekker å samarbeide i med andre om mine arbeidsoppgaver

- Ja
- Nei
- Vet ikke / usikker

### 7. Jeg har god kunnskap om fordeler og ulemper med ulike typer kontorlandskap

- Ja
- Nei
- Vet ikke / usikker

### 8. Jeg opplever den planlagte endringen av kontorstrukturer som meningsfull

- Ja
- Nei

Vet ikke / usikker

**9. Hva tenker du er den optimale størrelsen på et åpent kontorlandskap ut i fra dine arbeidsoppgaver**

- Med 3-5 ansatte
- Med 6-9 ansatte
- Med 10-15 ansatte

**Hva er for deg de TRE viktigste faktorene for at vi som organisasjon skal mestre å flytte fra cellekontor til mer åpnekontorlandskap?**

Tekst:

---

---

---

---

Tusen takk for ditt bidrag, og at du tok deg tid til å besvare denne spørreundersøkelsen.

Vennlig hilsen Ann Karin

**Vedlegg 4 – Oppsummering av svar fra det åpne spørsmålet i undersøkelsen.**

| <b>Involvering av ansatte:</b>  | <b>Ingredienser i prosessen:</b>   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ansatte må få medvirke i prosessen</li> <li>- Finne løsninger i samarbeid</li> <li>- Viktig å bli hørt</li> <li>- Må bli inkludert i arbeidet</li> <li>- Involvering, hele veien</li> <li>- Lytte til ansattes erfaringer</li> <li>- Ansatte må få påvirke sitt arbeidsmiljø</li> <li>- Viktig med følelse av eierskap</li> <li>- Lage husregler i fellesskap, hvordan skal vi ha det?</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Viktig med jevn og god informasjon til alle, hele veien</li> <li>- Viktig med god planlegging</li> <li>- Informere om åpne landskap</li> <li>- Arbeide med fordeler og ulemper med åpne landskap</li> <li>- Etablere en positivitet for prosjektet</li> <li>- Identifisere gevinstene av endringene</li> <li>- Sikre lederforankring</li> <li>- Gode kartlegginger</li> </ul>   |
| <b>Organisering i kontorlandskap:</b>   | <b>Fysisk utforming av kontorlandskap:</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vurdere utforming av kontorlandskap ut fra arbeidsoppgaver</li> <li>- Bestrebe effektivisering av arbeidsprosesser</li> <li>- Vurdere kontorlandskap ut fra personer og individuelle behov</li> <li>- Logisk plassering av ansatte ut fra samarbeid, oppgaver og ansvar</li> <li>- Relevante fagområder plasseres nært hverandre</li> <li>- Fleksible løsninger, må åpne for samarbeid og læring</li> <li>- Ta vare på de med f. eks redusert hørsel og andre særlige behov</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Skjerme for støy og innsyn, unngå avbrytelser og distraksjoner</li> <li>- Tilstrekkelig med møterom og stillerom, i ulike størrelser</li> <li>- Små åpne kontorlandskap er best</li> <li>- Unngå free-seating</li> <li>- God kaffekrok</li> <li>- Mulighet for mobilitet mellom soner ut fra arbeidsoppgavene</li> <li>- Gode IT løsninger for å ta ned papirbruk</li> <li>- God teknologi som fremmer samarbeid</li> <li>- Gode kundemøterom</li> <li>- Sikre arbeidsro for konsentrasjon og analytisk arbeid</li> <li>- Tidsriktig i fht lys, luft, klima, plass og design</li> </ul> |