



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

**Masteroppgave 2018 30 stp**

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet  
Handelshøyskolen  
Bernt Aarset

## **Analyse av gevinster og utfordringer for organisasjonen ved implementering av aktivitetsbaserte arbeidsplasser.**

An analysis of the rewards and challenges for the organization when implementing activity based working.

**Karoline Buer Moe**

Master i økonomi og administrasjon  
Handelshøyskolen



## Forord

Denne masteroppgaven ble skrevet våren 2018 på Handelshøyskolen ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU), som et avsluttende verk av et toårig masterstudie i økonomi og administrasjon. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng.

Til å begynne med vil jeg rette et stort takk til min veileder, Bernt Aarset, som har gitt meg gode, konkrete og positive tilbakemeldinger. Tusen takk til onkel og tante for korrekturlesing og kommentarer.

Jeg vil også takke alle de som stilte opp på intervjuer og som tok seg tid til å svare på mine spørsmål. Det har vært utrolig verdifullt for min oppgave. Stort takk til Lise som har hjulpet meg med å finne tema til oppgaven, med sparring og ikke minst med hjelp til å finne intervjuobjekter.

Til slutt vil jeg takke kjæreste, venner og familie som har støttet meg gjennom mine studier på NMBU og som alltid har vært der for meg når jeg har trengt dem.

Ås, 11. Mai 2018

---

Karoline Buer Moe

## Sammendrag

Denne masteroppgavens formål er å analysere gevinster og utfordringer for organisasjonen ved implementering av aktivitetsbaserte arbeidsplasser (ABAP). For å lykkes med en implementeringsprosess er man avhengig av å skape en felles forståelse av at endringen er viktig blant ledelsen og de ansatte, man må engasjere og motivere, erkjenne og håndtere motstand, og sørge for at endringen blir forankret i organisasjonens kultur.

Grunnet store forskjeller mellom ABAP og de ansattes tidligere arbeidsplasser, knytter det seg ofte utfordringer til denne prosessen som det er betydningsfullt og interessant å belyse. Jeg har derfor valgt å utforske tre ulike organisasjoner som nylig har innført ABAP, med formål om å besvare følgende problemstilling:

*Analyse av gevinster og utfordringer for organisasjonen ved implementering av aktivitetsbaserte arbeidsplasser.*

For å besvare problemstillingen har jeg utformet fire forskningsspørsmål med bakgrunn i teori om organisasjonsendringer og implementering, samt tidligere forskning om ABAP. Jeg har fokus på (i) hva driverne er for å endre organisasjonen ved hjelp av ABAP, (ii) hvordan ledere og medarbeidere samarbeider om gjennomføringen av endringsprosessen, (iii) hva motstanden mot endring er og (iv) i hvilken grad ABAP er forankret i organisasjonens kultur. Studien er basert på en kvalitativ metode hvor jeg benytter dybdeintervjuer og observasjoner som empirisk materiale.

Resultatet av forskningen min viser at gevinster for organisasjonen er bedre samarbeid og kunnskapsdeling, økt fleksibilitet og bedre kontakt med kollegaer på tvers av avdelinger. Utfordringer knyttet til endringen er å motivere og engasjere ledere og medarbeidere tilstrekkelig i implementeringsprosessen slik at endringen er gjennomførbar og varig. Analysen og diskusjonen viser også at organisasjonene ønsker mer effektiv bruk av plassen, men at det er en utfordring å få de ansatte til å bruke de aktivitetsbaserte arbeidsplassene på riktig måte. Det er observert tendenser til at organisasjonene går tilbake til den gamle måten å jobbe på etter kort tid grunnet mangel på forankring av endringene i kulturen.

## Abstract

The purpose of this master thesis is to analyze potential rewards and challenges for organizations which are implementing activity based working (ABW). In order to succeed with such a implementation, the organization is dependent on creating a shared understanding of how change is affecting employees. One must engage and motivate, acknowledge and deal with resistance, and ensure that the change becomes a part of the organization's culture.

Due to the substantial difference between ABW and the employees' previous workplaces, the organization must be prepared to deal with big challenges when undergoing this change. These challenges are important to acknowledge and interesting to explore. I have therefore chosen to analyze this process in three different organizations which have recently implemented ABW, aiming to answer the following research question:

*“An analysis of the rewards and challenges for the organization when implementing activity based working”*

To answer this, I have defined four research questions based on theory of organizational change and implementation, as well as previous research about ABW. I have focused on (i) the key reasons for why one would choose to change the organization through ABW, (ii) how managers and employees cooperate/collaborate through the change process, (iii) how employees tend to resist to change and (iv) to what extent ABW is established within the organization's culture. The study is based on a qualitative method where I have used in-depth interviews and observations as empirical material.

The results of my research show that the benefits of implementing ABW into the organization are stronger collaboration with colleagues across departments; more sophisticated knowledge sharing; and increased flexibility towards ways of working. Challenges associated with change have shown to be motivating, and are engaging managers and employees in the implementation process, resulting in change becoming feasible and lasting. The analysis and discussion also show that organizations want more efficient use of space, but it is a challenge to get employees to use the activity based working properly. There are observed trends that organizations return to the old way of working shortly after the change due to the lack of anchoring the changes in the culture.

# Innholdsfortegnelse

<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>7</b>
1.1 PROBLEMSTILLING .....	8
1.2 BEGRENSNINGER OG SPESIFISERINGER .....	9
1.3 OPPGAVENS OPPBYGGING OG STRUKTUR.....	9
1.4 HVA ER AKTIVITETSBASERTE ARBEIDSPASSER? .....	10
<b>2. TEORI OG TIDLIGERE FORSKNING</b> .....	<b>15</b>
2.1 SKAPE EN FELLES DRIVKRAFT FOR ENDRINGEN .....	16
2.2 SAMARBEID MELLOM LEDERE OG ANSATTE.....	18
2.3 HÅNDBERE MOTSTAND MOT ENDRING .....	21
2.4 FORANKRING I ORGANISASJONENS KULTUR .....	24
2.5 FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	27
<b>3. METODE</b> .....	<b>29</b>
3.1 FORSKNINGSDESIGN .....	29
3.2 METODEN .....	29
3.2.1 <i>Intervju</i> .....	29
3.2.2 <i>Observasjoner som forskningsmetode</i> .....	31
3.2.3 <i>Fremgangsmåte og analyse av data</i> .....	32
3.2.4 <i>Hvem jeg har intervjuet</i> .....	33
3.3 EVALUERING AV METODE.....	35
3.3.1 <i>Validitet</i> .....	35
3.3.2 <i>Reliabilitet</i> .....	36
3.4 ETISKE TILTAK.....	37
<b>4. ANALYSE AV DET EMPIRISKE MATERIALET</b> .....	<b>39</b>
4.1 HVORFOR ORGANISASJONENE ØNSKET ENDRING.....	39
4.2 HVORDAN BLE IMPLEMENTERINGSPROSESSEN GJENNOMFØRT .....	44
4.3 SITUASJONEN ETTER ENDRINGEN .....	49
4.3.1 <i>Hva er organisasjonene fornøyd med?</i> .....	50
4.3.2 <i>Hvilke utfordringer har de?</i> .....	52
4.3.1 <i>Hvordan bygge opp ABAP-kulturen?</i> .....	55
<b>5. DISKUSJON</b> .....	<b>61</b>
5.1 HVA ER DRIVERNE FOR Å ENDRE ORGANISASJONEN VED HJELP AV AKTIVITETSBASERTE ARBEIDSPASSER? .....	61
5.2 I HVILKEN GRAD SAMARBEIDER LEDERE OG MEDARBEIDERE OM GJENNOMFØRINGEN AV ENDRINGSPROSESSEN?.....	62

5.3	HVA ER MOTSTANDEN MOT ENDRING, OG HVORDAN HÅNDBTERER ORGANISASJONENE EVENTUELT MOTSTANDEN? .....	64
5.4	I HVILKEN GRAD ER AKTIVITETSBASERTE ARBEIDSPASSER FORANKRET I ORGANISASJONENS KULTUR? .....	66
<b>6.</b>	<b>KONKLUSJON</b> .....	<b>71</b>
	<b>KILDER</b> .....	<b>73</b>

## Liste over figurer og tabeller

Tabell 1	Informasjon om selskapene .....	33
Tabell 2	Oversikt over informanter og deres rolle.....	34
Tabell 3	Selskapets utforming før endring.....	39
Tabell 4	Selskapets utforming etter endring .....	40
Figur 1	Oppbygging av oppgaven.....	10
Figur 2	Definisjon av aktivitetsbaserte arbeidsplasser.....	11
Figur 3	Eksempler på elementer i løpet av en arbeidsdag (Nordea Unlimited 2018).....	11
Figur 4	Forskjellige områder og arbeidsmiljø avhengig av type oppgave som skal utføres (Nordea Unlimited 2018).....	12
Figur 5	Hvordan lykkes med endring .....	15
Figur 6	Skape en felles drivkraft.....	16
Figur 7	Engasjerte og motiverte ledere og medarbeidere .....	18
Figur 8	Håndtere motstand.....	21
Figur 9	Forankring i kultur .....	25
Figur 10	Hvorfor selskap 1 ønsket å innføre ABAP (Presentasjon, Prosjektleder Selskap 1)	42
Figur 11	Forberedelse til ABAP (Presentasjon, Prosjektleder Selskap 1).....	46
Figur 12	Husregler hos selskap 1 (Presentasjon, Prosjektleder Selskap 1) .....	55





# 1. Innledning

Aktivitetsbaserte arbeidsplasser (ABAP) er en nyskapende måte å arbeide på. Dette hybride arbeidsplasskonseptet legger opp til at de ansatte i organisasjonen skal ha mulighet til å tilpasse arbeidssituasjonen til de aktivitetene man skal gjøre i løpet av en dag. Man har ikke en fast plass men mulighet til å velge mellom en rolig sone hvis man ønsker å konsentrere seg, sosial sone for spontane møter og samarbeid, eller lukkede møterom for møter. Fordelene som blir trukket frem er at man ved å ha muligheten til å velge de områdene i lokalet som best passer til de oppgavene man skal utføre i løpet av en dag, skal det legges til rette for bedre kommunikasjon og samarbeid, øke produktivitet ved å jobbe mer effektivt, og øke tilfredsheten blant de ansatte (Brunia et al. 2016; van Koetsveld & Kamperman 2011).

Dersom alle de ansatte flytter seg etter den arbeidsoppgaven de skal utføre, vil det være behov for færre pulter enn det er ansatte. I tradisjonelle organisasjoner hvor alle har sine egne plasser er det i følge De Bruyne et al. (2014) minst en tredjedel ubrukte plasser i løpet av dagen. Med ABAP vil man redusere behovet for antall plasser og derfor redusere leiekostnader.

Å innføre aktivitetsbaserte arbeidsplasser er en stor endring for organisasjonen som helhet, ledere og medarbeidere. Individene må lære seg en helt ny måte å jobbe på der man måler resultater, ikke arbeidsmengde. Dette krever selvledelse og disiplin, større grad av planlegging av arbeidsdagen slik at man setter seg der det passer best i forhold til oppgaven som skal utføres, og det blir større krav til tillit mellom leder og medarbeider (Blok et al. 2012).

Teorier innen organisasjonsendring sier at det er viktig med en nøye og gjennomtenkt implementeringsprosess for å lykkes med en endring (Fjelstad & Lunnan 2014). Det er derfor viktig å ha engasjerte ledere og medarbeidere som får mye informasjon og oppfølging i prosessen. Umotiverte ansatte kan sette en stopper for gjennomføring av konseptet og graden av suksess. Ellers legges det vekt på at endringen må forankres i organisasjonens kultur for at den skal bli varig, og at man ikke må avslutte implementeringsprosessen for tidlig (Kotter 2012).

Det er studier som viser at de aktivitetsbaserte arbeidsplassene ikke alltid blir brukt slik de er tenkt og at personlige preferanser har stor påvirkning på hvordan mennesker ønsker og velger å arbeide (Appel-Meulenbroek et al. 2011). Når de ansatte er vant til å sitte ved fast pult i åpent

landskap eller alene i kontorer kan det være en stor omveltning å plutselig ikke ha sin egen plass. Det er også uvant å skulle ta med seg tingene sine når man er i lange møter, å ikke ha en base med sine personlige gjenstander. Studier viser også at organisasjoner har problemer med implementeringen av ABAP og at det burde jobbes mer med denne prosessen (Blok et al. 2012).

I denne oppgaven vil jeg utforske hvordan implementeringen av aktivitetsbaserte arbeidsplasser har blitt håndtert i tre organisasjoner i Oslo. Disse organisasjonene har i løpet av de to siste årene innført måten å arbeide på, og har alle vært gjennom en endringsprosess. Jeg har gjort intervjuer og observasjoner av disse tre organisasjonene, og vil gjennom denne oppgaven legge frem kunnskap om gevinster og utfordringer ved implementeringen.

## 1.1 Problemstilling

Når en organisasjon gjennomgår store endringer, er det gjerne fordi man tror eller mener den nye situasjonen vil ha et positivt utfall for ansatte og kunder.

Håndteringen og utførelsen av implementeringsprosessen er avgjørende for resultatet av endringen. Det fremkommer av forskning at det kan være vanskeligheter med å implementere ABAP og at resultatene ofte ikke blir slik som forventet (Appel-Meulenbroek et al. 2011). Ved å pålegge alle de ansatte å endre måten de arbeider på og muligens har arbeidet på i flere tiår, kan man likevel møte på mange utfordringer. Det er viktig med engasjerte ledere og motiverte ansatte for å minimere denne usikkerheten og utfordringene (Yukl 2010).

Det er forsket mye på ABAP og hvordan dette påvirker organisasjonen, men det er ikke gjort noe særlig forskning på selve implementeringsprosessen og hvilken påvirkning denne har på situasjonen i etterkant.

Jeg vil ta for meg følgende problemstilling:

***Analyse av gevinster og utfordringer for organisasjonen ved implementering av aktivitetsbaserte arbeidsplasser.***

Med fokus på organisasjonsendringer ønsker jeg å beskrive hvordan implementeringsprosessen blir gjennomført og håndtert i de tre organisasjonene jeg har undersøkt. Jeg vil se på hvorfor de i utgangspunktet ønsker å endre arbeidsform, om de møter mye motstand på veien, og om de

sitter igjen med de resultatene de håpet på i etterkant. Ved å undersøke dette håper jeg å ha funnet nyttig informasjon for andre organisasjoner som ønsker å innføre aktivitetsbaserte arbeidsplasser, med gevinster og utfordringer knyttet til dette.

## 1.2 Begrensninger og spesifiseringer

Oppgaven har noen begrensninger i form av omfang og tid. For å begrense oppgavens størrelse vil jeg derfor ikke ta stilling til om aktivitetsbaserte arbeidsplasser passer for alle typer organisasjoner. Jeg utelukker ikke i denne oppgaven at det finnes yrker eller arbeidsformer denne måten å jobbe på ikke fungerer for, og har forsøkt å gjennomføre forskningen med fokus på implementering i de organisasjonene som selv har bestemt at ABAP passer for seg. Jeg har derfor ikke tatt stilling til eller skrevet om andre typer organisasjoner som ikke mener det passer for seg eller sin måte å jobbe på, og min diskusjon vil heller ikke drøfte dette.

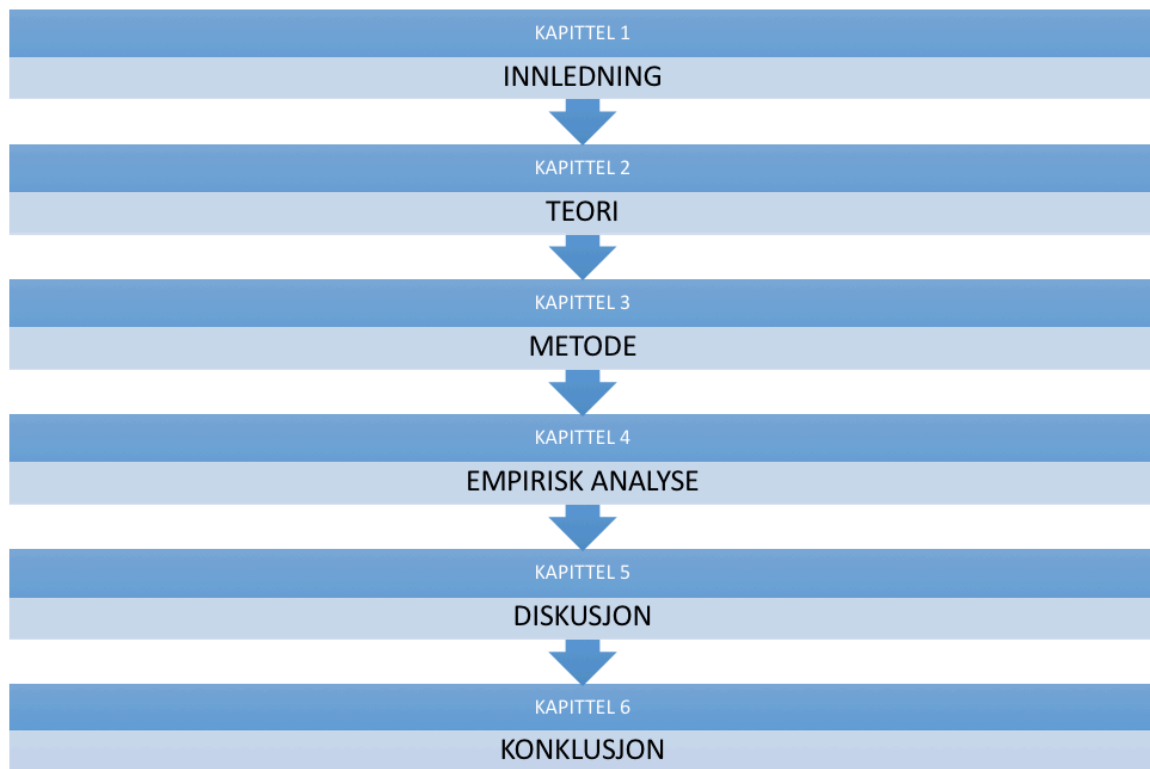
Jeg vil bruke ordene *organisasjon* og *selskap* om hverandre med det formål at de skal fungere som synonymer.

Ordet *ansatt* vil bli brukt når jeg omtaler alle som jobber i organisasjonen, både medarbeidere og ledere. *Medarbeidere* vil bli brukt når jeg omtaler personer uten lederansvar, og *leder* når alle personer som har lederansvar blir omtalt. *Avdelingsleder* vil bli brukt for å beskrive en person som har lederansvar for en avdeling, men som ikke er i toppledelsen. *Prosjektleder* vil bli brukt for å omtale personer som har vært ansvarlige for endringen til ABAP i organisasjonene.

## 1.3 Oppgavens oppbygging og struktur

Denne masteroppgaven er delt inn i seks kapitler, som vist i figur 4. Første kapittel er innledningen, som presenterer bakgrunnen for oppgaven, formål og problemstilling, samt en forklaring av hva aktivitetsbaserte arbeidsplasser er. Neste kapittel består av den teoretiske bakgrunnen for oppgaven, hvor jeg presenterer teorien jeg har basert min problemstillingen og forskningsspørsmålene på. Det tredje kapittelet forklarer metoden jeg har benyttet for å samle inn og analysere relevant empirisk materiale til oppgaven. Metodens validitet og reliabilitet blir også vurdert. I kapittel fire blir det empiriske materialet jeg samlet inn hos de tre organisasjonene beskrevet. I kapittel fem diskuterer jeg forskningsspørsmålene med bakgrunn

i teori fra kapittel to og empiri fra kapittel fire, før jeg avslutningsvis i kapittel seks kommer med en kort oppsummering og konkluderende kommentarer.



Figur 1 Oppbygging av oppgaven

#### 1.4 Hva er aktivitetsbaserte arbeidsplasser?

Før jeg forklarer oppgavens struktur vil jeg forklare hva aktivitetsbaserte arbeidsplasser er og hvorfor noen organisasjoner ønsker å innføre denne måten å jobbe på.

Vi lever i en verden som kontinuerlig utvikler seg, der teknologi og tilgangen på informasjon har endret måten å jobbe på til det mer fleksible. Det er viktig å tilrettelegge for denne utviklingen ved å tilpasse kontorlokalet. Mange organisasjoner har ønsket å gjøre dette ved å innføre aktivitetsbaserte arbeidsplasser, noen med mer vellykkede implementeringsprosesser enn andre (van Koetsveld & Kamperman 2011).

*Aktivitetsbaserte arbeidsplasser (ABAP)* er et fleksibelt arbeidsplasskonsept der det legges vekt på at mennesker i løpet av en arbeidsdag utfører mange forskjellige aktiviteter, og trenger forskjellige typer arbeidssetting og teknologi for å tilpasses disse aktivitetene (van Koetsveld

& Kamperman 2011). Det er mange forskjellige tilnæringer til ABAP, men noen av likhetstrekkene man ser i de fleste definisjoner er fremstilt i figur 2.

# ABAP

Kombinasjons-kontor med egne soner for individuelt arbeid, telefonrom, åpent område for gruppearbeid, møter og felles aktiviteter

Delte arbeidsstasjoner (desk-sharing), der man ikke har sin egen faste plass, men roterer med de andre ansatte basert på arbeidsoppgave/aktivitet

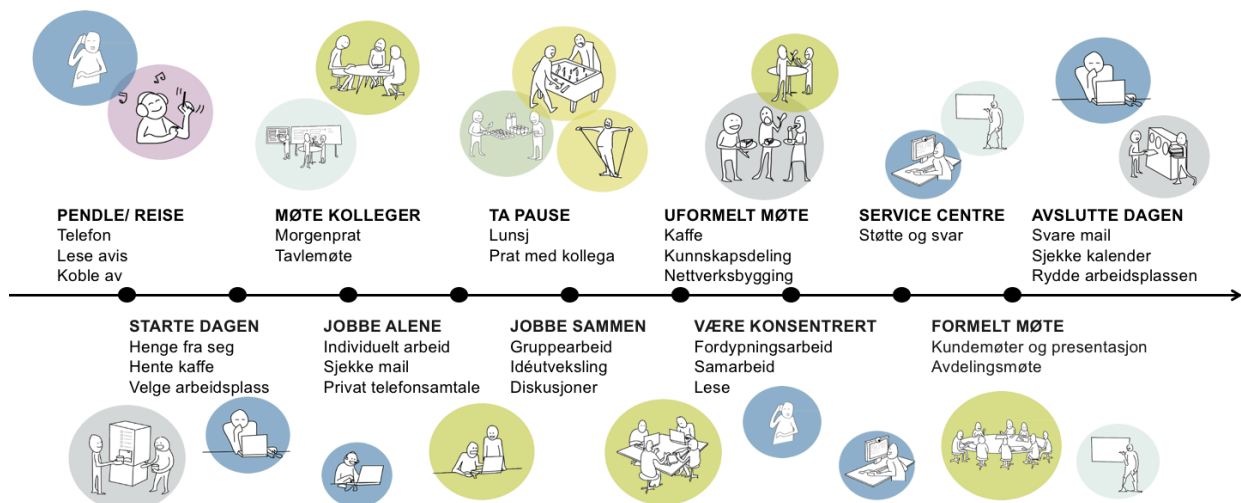
Attraktivt design og ergonomiske kontormøbler, for eksempel justerbare pulter og stoler

Avansert informasjons- og kommunikasjonsteknologi, slik som funksjonelle bærbare datamaskiner, mobiltelefoner, intranett og Internett.

Papirløst arbeid og digitale arkivsystem

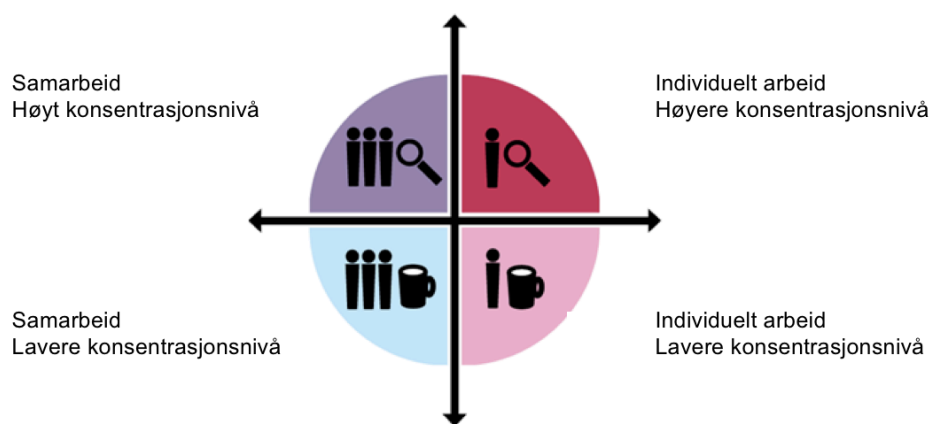
Figur 2 Definisjon av aktivitetsbaserte arbeidsplasser

Det å jobbe *aktivitetsbasert* betyr at de ansatte fysisk flytter seg når de endrer arbeidsoppgaver, altså når aktiviteten forandres (Blakstad & Hatling 2007). Arbeidsplasskonseptet ble utviklet på nitti-tallet av Erik Veldhoen (Siciberras 2017). Hensikten er at en ansatt til enhver tid skal velge å arbeide på det stedet som er best utstyrt for å løse den aktuelle arbeidsoppgaven (Arge 2002; van Koetsveld & Kamperman 2011). Figur 3 er ment som en illustrasjon for å vise hvordan aktiviteter forandres i løpet av en arbeidsdag. Det er mange forskjellige elementer i løpet av en arbeidsdag, selv om ikke alle de ansatte går gjennom alle elementene i løpet av en dag, gjør de fleste noen av dem.



Figur 3 Eksempler på elementer i løpet av en arbeidsdag (Nordea Unlimited 2018)

Selskaper tenker at de kan effektivisere sitt arealbruk ved å innføre ABAP. Dette bør ikke være den primære målsettingen; det viktigste er å utvikle fasilitetene slik at de er tilpasset selskapets mål, og lære opp organisasjonen slik at de ulike sonene benyttes best mulig. Man må forklare de ansatte tankesettet og dynamikken samt hvorfor de trenger de forskjellige sonene i arbeidshverdagen. Ideen bak ABAP er å identifisere fundamentet bak hvordan et selskap jobber, og utforme kontoret så det støtter opp under den måten å jobbe på (Siciberras 2017). Figur 4 er ment som en illustrasjon for å vise de forskjellige områdene og arbeidsmiljøene som ofte inngår i en aktivitetsbasert arbeidsplass. Det finnes ingen ”one size fits all” og ABAP må tilpasses enhver organisasjon. Noen har mer samarbeid, og andre har mer individuelt arbeid, det er også forskjeller knyttet til graden av konsentrasjonsnivå.



Figur 4 Forskjellige områder og arbeidsmiljø avhengig av type oppgave som skal utføres (Nordea Unlimited 2018)

For enkelthets skyld vil jeg videre i oppgaven bruke ordet *konsentrasjonssone* for alt individuelt arbeid, og *sosial sone* for områder beregnet til samarbeid.

Ettersom mange organisasjoner har ulike avdelinger med ulike behov, er det nødvendig å kartlegge bruken av de eksisterende lokalene før en endring (Moberg 2007). Dersom det er gjort en nøyaktig kartlegging av behov og bruk i organisasjonen, vil det ideelt sett være en god sammensetning av arbeidssoner slik at det er riktig antall av de forskjellige typene plasser. Det vil da være nok plasser til alle som skal utføre de forskjellige aktivitetene. I noen tilfeller blir ikke denne kartleggingen gjort nøye nok, og det kan oppstå utfordringer. En utfordring kan være at en organisasjon eller avdeling har behov for flere konsentrasjonsplasser enn det som er gjort rede for, og man kan risikere at de ansatte får problemer med å konsentrere seg i ettertid.

Det er viktig å se på endring av kontorlokalene som en organisasjonsendring og ikke bare en flytteprosess (Ross 2010). Et rom kan i følge Andersen (2017) enten fremme eller hemme innovasjon, kommunikasjon og samarbeid mellom mennesker.

Mange skriver om at det åpne landskap ikke fungerer (Bergstrøm 2017; Hobbestad 2018; Kaspersen 2014). Det er i hovedsak problemer knyttet til støy og hyppige forstyrrelser som trekkes frem. Dersom man skal ta en telefonsamtale eller jobbe i team kan det være svært forstyrrende for de andre i landskapet å måtte høre på (Bergstrøm 2017). Åpent landskap kan i noen tilfeller forveksles med aktivitetsbaserte arbeidsplasser, men det er viktig å skille mellom disse definisjonene. En grei huskeregel kan være at aktivitetsbaserte arbeidsplasser legger til rette for at man skal tilpasse arbeidsform(aktivitet) til område i lokalet, mens i et åpent landskap sitter man på samme sted uansett aktivitet. Argumenter som forstyrrelser og bråk, skal i ABAP ikke være et problem dersom de ansatte har fått god opplæring. Poenget er at man ikke skal forstyrre de som sitter i konsentrasjonssone, og at man skal flytte seg til sosial sone eller andre rom beregnet for samtaler når telefonen ringer, eller man har noe man vil prate med en kollega om.

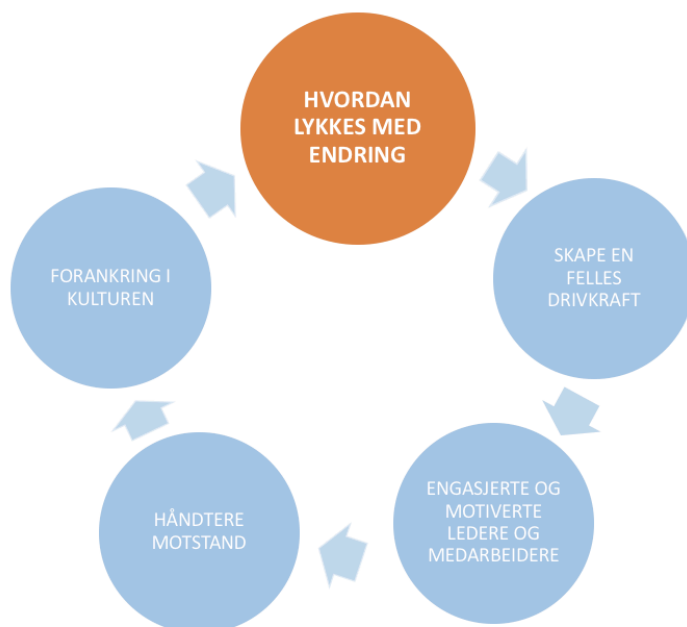
|



## 2. Teori og tidligere forskning

I dette kapittelet blir teori, utfyllende tekster og forskningsspørsmål presentert. Etter forskningsspørsmålene vil det fremkomme hva tidligere forskning viser. Jeg har utarbeidet en modell for å forklare teorien jeg mener er relevant for å svare på min problemstilling, figur 5 - ”hvordan lykkes med endring”. Denne tar tatt utgangspunkt i teorien til Kotter (2012) – *åtte trinn til hvordan å lykkes med endring*, og Myers et al. (2012) - *teorier om organisasjonsendringer*. Noen supplerende artikler er også brukt for å støtte opp under de teoretiske perspektivene. Ved å følge sirkelen i denne figuren blir temaene for mine forskningsspørsmål oppdaget og forklart.

Å gjennomføre en endring i organisasjonen er ofte en krevende prosess, og vil ikke nødvendigvis ende opp slik man ønsket. Før man setter i gang med en endring er det viktig å skape et felles utgangspunkt blant ledere og ansatte, der flere er enige i at endringen er nødvendig. Videre er man nødt til å få de ansatte til å tenke at det er fordeler ved den nye endringen og at den faktisk er mulig. Det er viktig å fjerne unødvendige hindringer, og sørge for at endringene blir opprettholdt til de er blitt en del av organisasjonens kultur. Dette kan ta mange år og er en stor fallgrube for organisasjoner som tar seieren for gitt alt for tidlig (Kotter 2012). Figur 5 er ment for å illustrere de viktigste elementene for å lykkes med endring i en organisasjon.



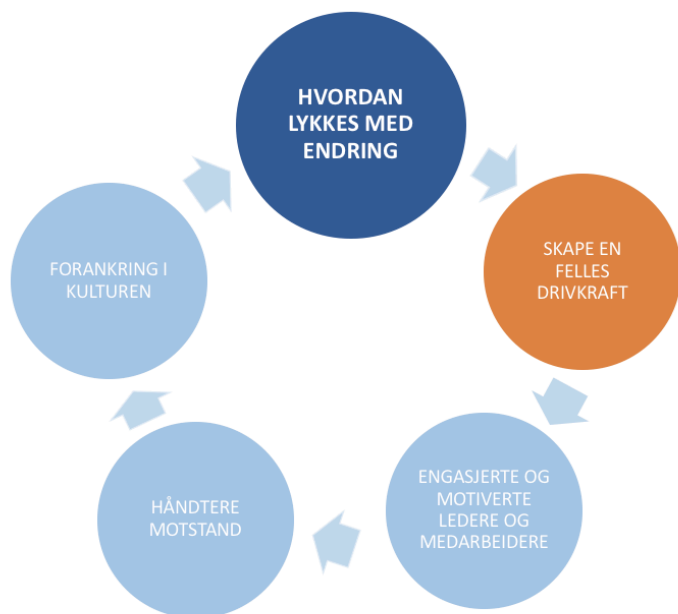
Figur 5 Hvordan lykkes med endring

Kotter (2012) hevder at det er viktig å erkjenne at en endringsprosess går gjennom en rekke ulike faser, som normalt krever tid. Dersom man hopper over et steg, kan man få inntrykk av at prosessen går raskere, men at man sannsynligvis ikke vil ende opp med ønsket resultat.

Ved å videre presentere skrittene i denne modellen vil jeg vise hvordan forskningsspørsmålene bygges opp for å svare på min problemstilling.

## 2.1 Skape en felles drivkraft for endringen

Det første en organisasjon må gjøre for å lykkes med en endring er å skape trang til endringen blant de berørte partene. Dette er illustrert med det første punktet i figur 6, *skape en felles drivkraft*. Den største feilen mange gjør er at de forsøker å endre organisasjonen før de har etablert en felles følelse av betydning og nødvendighet for den nye situasjonen både hos ledere og medarbeidere. For uten felles drivkraft blant de involverte vil en endringsprosessen sjelden lykkes. Hvis man er utålmodig og ikke får hele organisasjonen med på laget, kan man utilsiktet forsterke negative følelser som stress og motstand fra de ansatte. Hvis man forteller hvorfor endringene er nødvendig for å nå organisasjonens mål, er det lettere å få individer ut av egen komfortsone en periode, for å lykkes med endringen (Kotter 2012).



Figur 6 Skape en felles drivkraft

Vi lever i en dynamisk verden som er i rask endring, der det stilles nye krav til organisasjoner både internt og eksternt. For å overleve endrede markedssituasjoner og vinne over konkurrenter, må man ha muligheten til å raskt endre og tilpasse organisasjonen. Det kan være at selskapet har fått nye ledere, vokser i et hurtig tempo eller at interne ressurser krever endring. Organisasjonen kan ha ressurser som de ikke får utnyttet på en ultimat måte uten endring. Verdien disse ressursene kan ha, kan inspirere til endring (Myers et al. 2012).

På bakgrunn av dette reiser jeg mitt første forskningsspørsmål:

***Hva er driverne for å endre organisasjonen ved hjelp av aktivitetsbaserte arbeidsplasser?***

### Tidligere forskning

Ved å endre organisasjonen ved hjelp av aktivitetsbaserte arbeidsplasser, er positive sider som blir trukket frem at kostnader minsker, medarbeidere blir bedre på å fokusere, kreativiteten øker og samarbeid blir bedre (Lidstrom & Bolter 2016). Målet med ABAP kan også være å øke effektivitet, produktivitet, tilfredshet blant de ansatte, skape et positivt bilde av organisasjonen og tiltrekke seg de rette arbeidstakerne. Mennesker som sitter i felles arbeidsmiljøer med aktivitetsbaserte arbeidsplasser har oftere kontakt med andre kollegaer enn de som sitter på faste plasser (Andersen 2017).

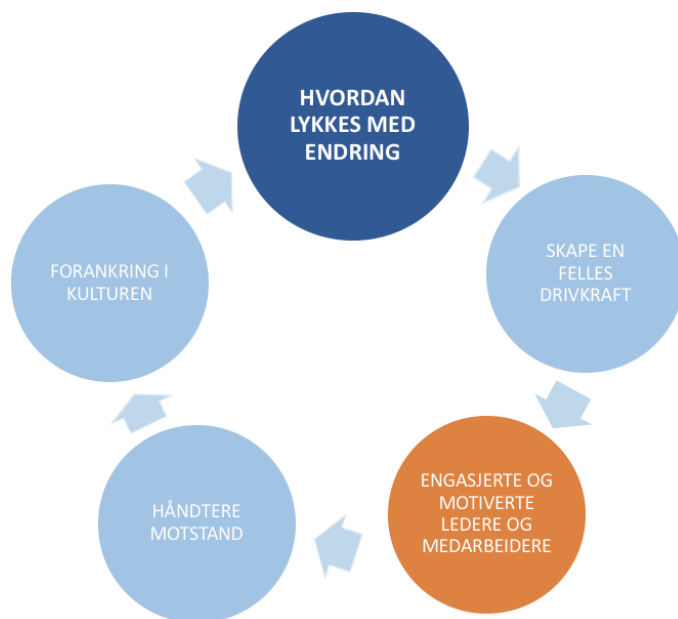
Forskning viser at kontorbygg i storbyer er omtrent er 50% utnyttet til enhver tid, noe som hverken er lønnsomt eller bærekraftig (Ross 2010). Sentralt i Oslo er gjennomsnittlig pris per kvadratmeter ca. 3300 kr (Akershus Eiendom 2017) og de ansatte bruker i gjennomsnitt kun 30-50 prosent av arbeidstiden ved sin faste arbeidsplass. Organisasjoner som innfører ABAP kan nøye seg med 70 prosent av arealet de ellers ville brukt (Andersen 2017). Eiendomskostnader er den nest største faste kostnaden for organisasjoner, etter lønnskostnader. Det er derfor en stor kostnadsbesparelse for en organisasjon å endre lokalene ved hjelp av ABAP. Mange organisasjoner velger å innføre ABAP for å spare kostnader, men uten å gjennomgå en nøye gjennomtenkt endringsprosess vil dette sjeldent være vellykket (Ross 2010).

Innføring av ABAP vil ha en positiv innvirkning på miljøet. Utslipp fra bygninger er ansvarlig for 40 prosent av alt globalt utslipp. En reduksjon i areal på 30 prosent betyr en reduksjon i

karbonutslipp på det samme, det er derfor store miljøbesparelser ved å benytte seg av ABAP (Ross 2010).

## 2.2 Samarbeid mellom ledere og ansatte

Store endringer er ofte omtalt som umulig å utføre uten at den øverste lederen i organisasjonen er en aktiv deltaker. Det er imidlertid også viktig at resten av toppledelsen, avdelingsledere og flere andre ansatte som er forpliktet til forbedret prestasjon, drar i samme retning som et team. Et individ, uansett hvor karismatisk eller kompetent personen er, har som regel ikke mulighet til å klare slike endringer på egenhånd (Kotter 2012). I figur 7 kan vi se at det andre skrittet i *hvordan lykkes med endring* er *engasjerte og motiverte ledere og medarbeidere*.



Figur 7 Engasjerte og motiverte ledere og medarbeidere

Dersom endringen skaper engasjement og inspirasjon, gir nye ideer som oppfattes som interessante og utviklende, samt skaper positive emosjoner og tillit til organisasjonen, øker sjansen for at en implementering er vellykket (Fjelstad & Lunnan 2014; Myers et al. 2012). Forskjellen er stor mellom en implementeringsprosess som oppfattes som negativ, lite rettferdig og feilfokusert, og en prosess som oppfattes som positiv, morsom og utfordrende. Den første prosessen kan føre til mistillit, liten lyst til å gå på jobben og i alle fall ikke lyst til å yte noe for at endringen skal lykkes, mens den andre gir økt engasjement og vilje til å stå på. Det er derfor

viktig å tenke på hva som skal til for å engasjere individer og avdelinger, og hvordan man skal sikre dette engasjementet over tid. En implementeringsplan som tar hensyn til hva som må gjøres for å sikre den enkeltes rolle og engasjement, vil ha større sjanser for å lykkes (Fjelstad & Lunnan 2014).

De ansatte må være villige til å hjelpe til og gjøre kortsiktige ofringer, for at store endringer skal være mulig. Selv om de ansatte er misfornøyd med dagens situasjon, vil de ikke gi opp noe dersom de ikke tror at endringen gir potensielle fordeler, og hvis de ikke tror at endringen faktisk er mulig. Uten tilstrekkelig informasjon og kommunikasjon, vil de ansatte være vanskelige å overbevise (Kotter 2012). For de ansatte kan god kommunikasjon med leder være en betydelig faktor for å redusere stress og bekymringer knyttet til endring (Myers et al. 2012).

For å engasjere de ansatte er informasjon om hvordan endringene kommer til å foregå og hvordan de vil påvirke organisasjonen helt nødvendig. Uten tilstrekkelig informasjon vil personer bli usikre på hvilke spesifikke endringer som vil oppstå, hvordan det vil påvirke deres jobb og organisasjon, eller hvordan de skal reagere på endringen. Ved å informere godt vil holdningene til de ansatte knyttet til de spesifikke endringene bli bedre, samtidig som stress og usikkerhet vil bli redusert. De ansatte vil også se på selskapet som mer troverdig, ærlig og omtenkstomt, enn et selskap som ikke gir informasjon om endringene (Wanberg & Banas 2000).

Deltakelse betyr at man må la de ansatte komme med innspill om den kommende endringen. I følge Kotter og Schlesinger (1989), øker toleransen for endring blant de ansatte hvis lederne hører på deres forslag og følger deres råd.

Det er flere hjelpemidler man kan bruke i en implementeringsprosess for å dele informasjon og involvere de ansatte i prosjektet. Det kan være blogger som formidler erfaringer og god praksis, digitale og fysiske arenaer for diskusjon, brosjyrer og presentasjoner, møter og utvikling av beskrivelser av beste praksis. Det er også viktig å håndtere spørsmål, uklarhet og konflikter knyttet til endringen (Fjelstad & Lunnan 2014).

Implementeringsprosessen kan bestå av ulike sekvenser. Enten en hvor alle enheter starter med den nye strategien fra dag én, eller hvor en avdeling fungerer som pilot som først prøver ut den nye strategien i en periode. Den sistnevnte metoden legger opp til at man kan høste erfaringer fra denne prosessen, og lære mer om hva som skal til av organiserings- og motiveringstiltak for

å implementere strategien i andre enheter. En tredje metode man kan bruke, er gradvis å implementere ved at linjeledere inviteres til seminar, der strategien forklares og utfordringer drøftes. Hvis man får ledere engasjert og motivert, er det lettere å få med de ansatte. Her kan det være hensiktsmessig og gi god effekt dersom man trener opp ”superbrukere” som har som rolle å formidle og dele kunnskap om den nye strategien, og som kan forklare og inspirere andre. Denne metoden kan være nyttig å bruke når strategien er kontroversiell og vanskelig å kommunisere. Her kan man redusere mye motstand (Fjelstad & Lunnan 2014).

For å undersøke dette har jeg utarbeidet et forskningsspørsmål som tar for seg gjennomføringen av endringsprosessen og samarbeidet mellom ledere og medarbeidere. Dette leder til mitt andre forskningsspørsmål:

***I hvilken grad samarbeider ledere og medarbeidere om gjennomføringen av endringsprosessen?***

#### Tidligere forskning

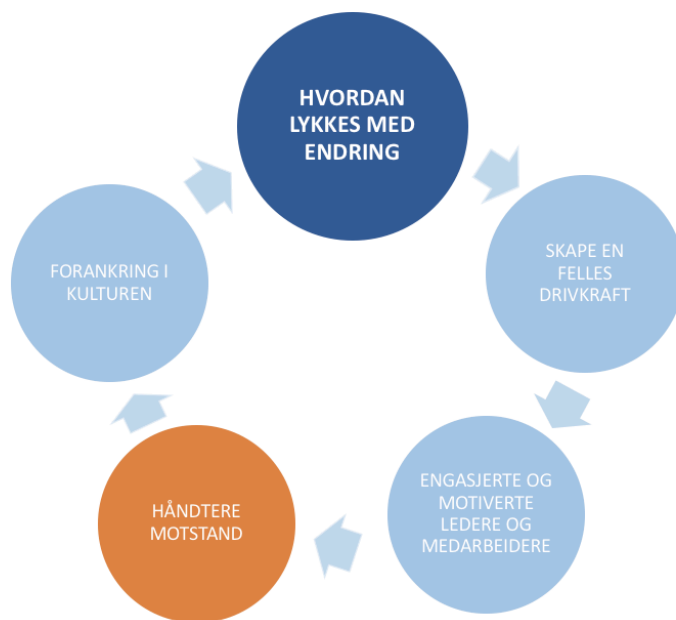
Når man har bestemt seg for å innføre aktivitetsbaserte arbeidsplasser er det første man må gjøre å få med seg medarbeiderne. Det er helt i starten viktig å skape forutsetninger for å få de ansatte involvert og få dem til å se fordelene med endringen. Å lansere prosjektet på best mulig måte internt, og tydelighet og delaktighet er forutsetninger for fysisk velbehag hos de ansatte under endringsprosessen (Lidstrom & Bolter 2016).

Dersom organisasjonen ikke er vant til å ha en fleksibel måte å arbeide på, kommer det til å være en stor omveltning for de ansatte. Det er viktig å forsikre seg om at ledelsen forstår nøyaktig hva endringen innebærer, hvordan det kommer til å påvirke seg og sine medarbeidere, samt forstå sin utrolig viktige rolle for å oppnå det ønskede resultatet. Ledelsen går gjennom de samme fasene som alle andre, og det er derfor viktig å involvere de i god tid. Hvis de ligger et steg foran, kan de bedre håndtere spørsmål fra medarbeiderne (Lidstrom & Bolter 2016). Involvering er helt avgjørende for fremgang i et endringsprosjekt. Kick-offs, workshops, og praktisk trening er virkemidler for å forberede de ansatte på endringen (van Koetsveld & Kamperman 2011). Det er viktig å spørre de ansatte hva de trenger for at forandringen skal bli fremgangsrik.

Det kan være lurt å utvikle en ”jobbe smartere-strategi” med fokus på kunnskapsutbytte, mer samarbeid, bedre ressursutnyttelse og større fleksibilitet. Her er det behov for å sette rammer og retningslinjer for den nye situasjonen. Det kan være fornuftig å utarbeide ett sett med regler der man spesifiserer hva som er lov og ikke lov etter endringen (Lidstrom & Bolter 2016).

### 2.3 Håndtere motstand mot endring

Organisasjoner i dag står ovenfor flere endringer enn noensinne og mange må reorganisere, nedbemanne, og implementere ny teknologi for å opprettholde sin posisjon i markedet. De ansatte er utsatt for store endringer i et hurtig tempo, noe som vil være en stor utfordring for mange (Wanberg & Banas 2000). Det å *håndtere motstand* er neste skritt i skritt i modellen *hvordan lykkes med endring*, vist i figur 8.



Figur 8 Håndtere motstand

Det er få organisasjonsendringer som er komplett mislykkete, men det er like få som er fullstendig vellykkete. Selv når endringen er gunstig for organisasjonen, kan det oppstå motstand (Yukl 2010). Det kan koste, tid, penger og emosjonell anstrengelse. Begrepet *motstand* betyr bokstavelig talt en forhindrende kraft som prøver å beholde status for den inneværende situasjonen. I organisasjonssammenheng kan dette være mennesker som bevisst gjør noe de ikke skal, eller like bevisst velger ikke å gjøre noe de skal (Myers et al. 2012).

Når man gjennomfører en implementeringsprosess vil de fleste organisasjoner møte på noe motstand fra noen av de ansatte i organisasjonen. Det er viktig å identifisere hvorfor motstand oppstår og forsøke å håndtere dette (Yukl 2010).

Det er også ansatte som ikke bekymrer seg for endringer, men ser på det som en sjanse til å utvikle seg og lære. Dette er ofte personer som har god selvtillit, er optimistiske og oppfatter at de har kontroll over situasjonen. Personer med en positiv holdning til endring er viktige for å få endringen til å bli vellykket. Disse personene prøver å legge vekt på de positive aspektene ved endringen og er bidragsyttere til samarbeid. De kan avskrekke endringsmotstandsadferd, som for eksempel krangel og fiendtlighet, bevisst begrensning av produksjon og mangel på og samarbeid med ledelsen (Wanberg & Banas 2000).

Når endringer gjennomføres bedre går alle de involverte gjennom en transformasjon. Selv om de fleste ansatte er positive, kan det ofte føles umulig med endringer. Noen ganger skyldes dette hindringer som kun eksisterer i hodene til menneskene, og utfordringen er å overbevise dem om at det ikke er noen eksterne barrierer. Andre ganger ligger hindringene i organisasjonens struktur, og kan føre til at folk velger å være egoistiske i stedet for å følge visjonen (Kotter 2012). Dette kan være at øverste leder ikke velger å tilrettelegge seg endringen, selv om personen mener at alle de ansatte skal gjøre det. Det er viktig å forstå at følelsene av frykt og motstand ikke bare påvirker de som blir pålagt endring, men også avdelingsledere og prosjektledere som er ansvarlige for å implementere endringen (Myers et al. 2012). Den mest krevende hindringen er ledere som nekter å tilpasse seg de nye omgivelsene og som setter krav til de ansatte som ikke går overens med endringene. En godt plassert hindring kan stoppe hele endringen (Kotter 2012).

Konsekvensene av de følelser de ansatte har i forbindelse med en organisasjonsendring, kan påvirke resultatet dramatisk. Følelsene i organisasjonen kan ikke bare være betydelige for de ansattes opplevde situasjon, men også for organisasjonens gjennomføringsevne. Følelser av fortvilelse og frykt fører sjeldent til effektivt arbeid, mens medfølelse eller entusiasme kan gjøre det. Misunnelse, angst og ensomhet fremmer heller ikke innovasjon eller bedre ytelse, mens håp, nysgjerrighet eller spenning kan gjøre det. De ansattes følelser kan også påvirke kollegaer, kunder og klienter, og har derfor en direkte påvirkningen på resultatet av endringen (Myers et al. 2012).



Det viktig å finne grunnen til at motstanden oppstår, før man kan finne ut hvordan man skal bekjempe den. Noen grunner til at motstand oppstår i endringssituasjoner er identifisert av Conner (1995) i Yukl (2010) som Mangel på tillit til de medansvar, Ikke troen på at endringen er nødvendig (ser ikke problemet ved den opprinnelige situasjonen), frykt for personlig svikt, frykt for å miste makt og status, trussel for verdier og ideer.

Det er en naturlig reaksjon for mennesker å motstå en endring for å forsvare sin selv-interesse. Derfor er det viktig for de som er ansvarlige for endringen å ha samtaler med menneskene som blir påvirket, og forstå deres bekymringer og for å få forslag til å forbedre endringen (Yukl 2010). Ved å forklare endringen godt kan man unngå ansatte som ikke forstår og derfor viser motstand. En ansatt som er uenig, men som forstår, kan ha viktige synspunkter og informasjon. I implementeringen er det viktig å involvere de ansatte og la de luften sine synspunkter (Fjelstad & Lunnan 2014; Kotter 2012).

*Motivering* vil si å få alle interessentene med på implementeringen og skape engasjement og driv rundt endringsprosessen. I tilfeller der den nye situasjonen fører til vesentlige endringer for de berørte, er det spesielt viktig med motivering (Fjelstad & Lunnan 2014). En virkningsfull måte å kommunisere dette på er gjennom handling. Dersom de fem eller femti lederne i organisasjonen lever ut den nye situasjonen, vil dette bidra mer enn hundre skriftlige beskjeder om å endre noe. En viktig del av å kommunisere er å lytte til tilbakemeldinger fra de ansatte, ikke bare gi informasjon (Kotter 2012).

På bakgrunn av dette reiser jeg mitt tredje forskningsspørsmål:

***Hva er motstanden mot endring, og hvordan håndterer organisasjonene eventuelt motstanden?***

### Tidligere forskning

Selv små endringer kan være utrolig vanskelig for enkelte. Når måten å jobbe på endres til ABAP, er det følelsen av å miste sin faste plass som blir en utfordring for mange (Lidstrom & Bolter 2016). Noen ansatte mener at det er tidskrevende og et bryderi å måtte justere pulter og stoler hver gang de skal flytte på deg, og noen vet ikke en gang hvordan man skal gjøre det. Skapene de ansatte skal oppbevare alle sine ting i er i noen tilfeller for små, og de private

kassene de skal flytte rundt er tunge og en kilde til irritasjon. Mange misliker også at de må logge av og på PC, telefon, rydde pulten og flytte dokumenter rundt (Van Der Voordt 2004).

Om forskjellene i de ansattes oppfatning kan forklares med bakgrunnen til personene (kjønn, alder, utdannelse) eller deres posisjon (stilling) i selskapet eller deres tidligere arbeidssituasjon (lukket kontor eller åpent landskap) er usikkert (Van Der Voordt 2004).

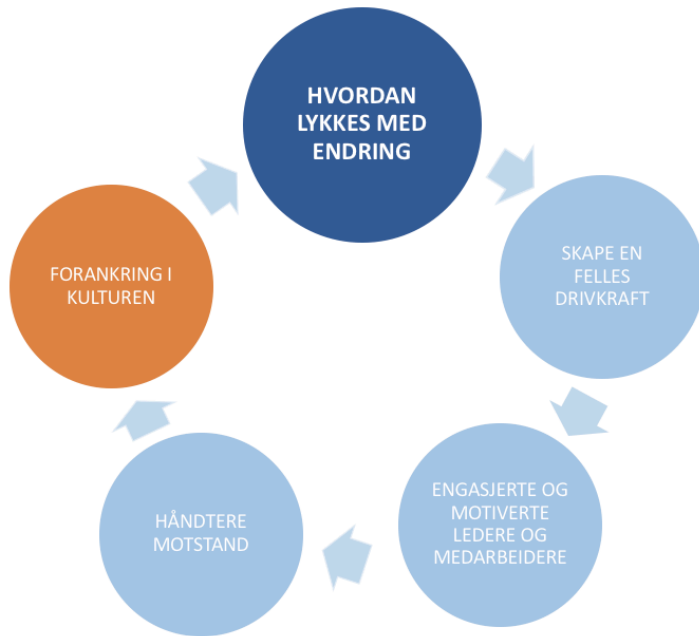
Det er i følge Lidstrom og Bolter (2016) viktig å forberede seg på at motstand vil oppstå blant de ansatte, og det er viktig å være åpne og ærlige om hvilke endringer som kommer til å oppstå for å håndtere denne motstanden. Det er viktig å forsikre om at grunnen til at man ønsker en endring er fordi det vil føre til bedre resultater for organisasjonen. Man må lytte til forslag og ønsker fra de ansatte, men samtidig være klar på at avgjørelsen om ABAP er tatt, og den ikke kan rykkes ved. Det er naturlig å tenke at det man har er godt nok, fordi det er trygt. Samtidig må man forklare at man ikke kan si at noe ikke fungerer, før man har testet det. Det er derfor viktig å si at man skal prøve ut det nye en periode, kanskje seks måneder, og deretter evaluere om det var bedre eller dårligere enn det man hadde før. Da må alle de ansatte prøve det fullt ut uten unntak, før man kan konkludere med om det fungerer eller ikke (Lidstrom & Bolter 2016).

## 2.4 Forankring i organisasjonens kultur

Den siste delen det er viktig å fokusere på for å lykkes med en endring er som vist i figur 9, forankring i organisasjonens kultur. I følge Morgan (1997) i Myers et al. (2012) er organisasjonskultur definert som:

*”Shared values, shared beliefs, shared meaning, shared understanding, and shared sense making are all different ways of describing culture”*

Noen ganger kan organisasjonskulturen komme i konflikt med verdiene som trengs for å lykkes med endringen. Verdier som respekt og tillit kan være kritiske for den nye ønskede situasjonen. Dette kan være i hele eller deler av organisasjonen, og det kan hende kulturen må endres for at gjennomføringen skal være mulig (Myers et al. 2012). Figur 9 viser siste ledd i *hvordan lykkes med endring* og viser viktigheten av *forankring i kulturen*.



Figur 9 Forankring i kultur

Endringer er kun varige når de har blitt ”sånn vi gjør det her” og er en del av blodomløpet til organisasjonen. Den nye oppførselen må være rotfestet i sosiale normer og delte verdier, og de er alltid utsatt for en nedgradering så snart presset rundt endringsprosessen er fjernet. To faktorer er spesielt viktig når det kommer til å forankre en endring i organisasjonenes kultur. Den første er bevisst å vise folk hvordan spesiell atferd eller holdninger har hjulpet til å forbedre prestasjonene. Den andre faktoren er at forankring av endring krever mye tid til å forsikre seg om at den nye generasjonen ledere virkelig forstår den nye tilnærmingen. Hvis ikke toppen av selskapet er en del av tiltakene, er det ofte vanskelig å lykkes (Kotter 2012).

Etter noen få år kan noen være fristet til å erklære seier når de ser forbedringer etter en stor endring. Det er bra å feire når man har nådd et mål, men kan være en alvorlig feil å tro at jobben er gjort ferdig. Før endringen har sunket dypt inn i kulturen, noe som kan ta alt fra tre til ti år, er de nye tilnærmingene fortsatt skjøre og utsatt for tilbakevending til et tidligere stadium. Det som kan skje når man feirer for tidlig, er at de som opprinnelig var motstandere til endringen føler at kampen er over, og de endelig kan gå tilbake til gamle vaner (Kotter 2012). I etterkant av implementeringsprosessen er det viktig at prosjektgruppen har mandat til å sørge for at enhetene ikke faller tilbake i gamle vaner, og rette opp hvis det skjer (Fjelstad & Lunnan 2014)

Å opprettholde endring blir forklart av Buchanan et al (2007) gjennom Myers et al. (2012) som:

*“ The process through which new working methods, performance enhancements and continuous improvements are maintained for a period appropriate to a given context ”*

Dette leder til mitt fjerde og siste forskningsspørsmål:

***I hvilken grad er aktivitetsbaserte arbeidsplasser forankret i organisasjonens kultur?***

### Tidligere forskning

Å implementere ABAP i organisasjonens kultur krever endring i leder-stil, tillit og samarbeid, tar lang tid, og krever mye anstrengelse og innsats (Peters et al. 2014). Dersom man ansetter en interiørarkitekt, endrer kontorlokalet, men ikke klarer å endre kulturen i selskapet, vil ikke forandringen bli slik man håper. I noen tilfeller resultatet bli dårligere enn den opprinnelige situasjonen (Lidstrom & Bolter 2016).

En vanlig feil mange gjør er å avslutte prosjektet i det man flytter inn i troen om at alt er ferdig. Men det er egentlig da alt begynner. Det er viktig å bruke noen måneder på å teste ut, evaluere og analysere den nye måten å arbeide på. I denne fasen er workshops og involvering like viktig som før oppstart. Man må forsøke å identifisere hva som ikke fungerer, og få ledere til å være oppmerksomme på hvordan de ansatte setter seg i lokalet (Lidstrom & Bolter 2016).

Det er oppdaget at ABAP ikke alltid blir brukt slik det er beregnet på grunn av ignorering av de ansatte som ikke liker endringene. Det oppleves at ansatte ikke vil sette seg på ny plass hver dag eller flytte seg i løpet av dagen basert på hvilken arbeidsoppgave de skal utføre. Det er også mange som holder av plasser med jakker, og noen som unngår å sette seg på plasser der andre vanligvis sitter. Det er også bevis på at noen ansatte bruker konsentrasjonsrom til møter og at det er mange som blir distraheret av samtaler i arbeidssonen (Appel-Meulenbroek et al. 2011; Appel-Meulenbroek et al. 2015; Lidstrom & Bolter 2016).

Endringene av arbeidsform vil føre til at ledere og ansatte ikke sitter på samme plass hver dag og ikke nødvendigvis ser hverandre til enhver tid. Det er derfor viktig å skape tillit til medarbeiderne sine. Et aspekt ved reorganisering av arbeidsplassen, er at ledelseskulturen må endres slik at man har tillit til at de ansatte gjør det de skal uten at man til enhver tid kan

kontrollere det. De ansatte må få klare retningslinjer for hva målene er, både på kort og lang sikt. Ved å ha tilgang på riktig teknologi kan det bli lettere å fylle rommet mellom mennesker som ikke lenger sitter i nærheten av hverandre, og gjør det lettere å kommunisere (Lidstrom & Bolter 2016; Ross 2010).

Ved å innføre ABAP vil alle medarbeidere på tvers av posisjon sitte samlet, og alle vil bytte plass basert på hvilken arbeidsoppgave de skal utføre. Det er viktig å ikke la noen ansatte inkludert ledere ha unntak i en aktivitetsbasert arbeidsplass. Hvis man først lar en person få unntak og spesialtilpasninger, vil det etterhvert føre til flere unntak, og et ABAP konsept som ikke fungerer. Ledelsen må være symbolbærere for hele endringen, og det er avgjørende at de går foran som gode eksempler (Lidstrom & Bolter 2016).

Når nye ansatte starter i en organisasjon med ABAP er det viktig at de får en introduksjon til arbeidsplassen og måten å jobbe på. Hvis man ikke får det er det lett å føle seg forvirret og alene, når man ikke har en fast plass å gå til eller ikke sitter med teamet sitt. Introduksjonsprogram til nyansatte eller oppmuntring til å sitte sammen med avdelingen den første tiden er viktig for å bli kjent med sine nye kollegaer (Lidstrom & Bolter 2016).

## 2.5 Forskningsspørsmål

Nedenfor kommer en oppsummering av oppgavens forskningsspørsmål:

- 1) *Hva er driverne for å endre organisasjonen ved hjelp av aktivitetsbaserte arbeidsplasser?*
- 2) *I hvilken grad samarbeider ledere og medarbeidere om gjennomføringen av endringsprosessen?*
- 3) *Hva er motstanden mot endring, og hvordan håndterer organisasjonene eventuelt motstanden?*
- 4) *I hvilken grad er aktivitetsbaserte arbeidsplasser forankret i organisasjonens kultur?*



## 3. Metode

Kapittelet har som mål å beskrive metoden jeg har benyttet, samt forklare fremgangsmåten brukt for å finne relevant litteratur og aktuell informasjon for problemstillingen. Jeg vil også vurdere validiteten, reliabiliteten og overførbarheten til metoden og oppgaven, før jeg avslutter med etiske tiltak og begrensninger.

### 3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er avhengig av problemstillingen som formidler et spørsmål det er forventet at undersøkelsen skal gi svar på (Johannessen et al. 2011). Jeg har derfor valgt et forskningsdesign som kan gi best mulig svar på følgende problemstilling:

***Analyse av gevinster og utfordringer for organisasjonen ved implementering av aktivitetsbaserte arbeidsplasser.***

For å besvare denne problemstillingen har jeg benyttet kvalitativ metode med en induktiv-deduktiv tilnærming. Formålet med denne studien er ikke å påvise om en teori stemmer eller ikke, men derimot å undersøke gevinster og utfordringer ved implementeringen av ABAP i organisasjoner.

### 3.2 Metoden

Kvalitativ metode er benyttet ettersom jeg ønsker å forstå og undersøke temaet i dybden. Dybdeintervju, observasjoner og litteraturstudie er metodene jeg har benyttet for å besvare min problemstilling.

#### 3.2.1 Intervju

Kvale og Birkmann (2015) skriver at et semistrukturert forskningsintervju (også kalt dybdeintervju) gjerne brukes når forskeren ønsker å få tilgang til informantenes livsverden og fortolkning av mening. Her er det objektene fortellinger og beskrivelser forskeren er ute etter. Målet med dybdeintervjuer er i hovedsak å skape en situasjon for en relativt fri samtale som kretser rundt noen spesifikke temaer som forskeren har bestemt på forhånd. Ved å skape en avslappet stemning og en noenlunde romslig tidsramme, ofte en time eller mer, er det meningen å få informanten til å reflektere over egne erfaringer og meninger knyttet til det aktuelle temaet for forskningen (Torja 2017). For å få innblikk i ledelsen og medarbeiderens oppfatning av

ABAP, har jeg derfor benyttet dybdeintervjuer. Dybdeintervjuenes kvalitet hviler på opparbeidet tillit mellom forsker og informant, noe som særlig er viktig der vi forsker på sensitive temaer. For å legge til rette for en avslappet stemning er det vanlig å gjennomføre dybdeintervjuer på steder der informanten kan føle seg trygg, gjerne på sin egen arbeidsplass dersom undersøkelsen er knyttet til informantens arbeid (Torja 2017). Mine intervjuer ble holdt ansikt-til-ansikt i deres egne lokaler, for at det skulle være enklere for respondenten å føle seg trygg i intervjusituasjonen.

Dybdeintervjuene ble holdt som en åpen samtale med veiledning fra en intervjuguide. Denne intervjuguiden tok for seg forskningsspørsmålene og underspørsmål, og det ble utarbeidet forskjellige intervjuguider for prosjektledere, avdelingsledere og medarbeidere. Lengden på intervjuene hadde jeg beregnet til å vare i omtrent én time, men intervjuene varte i alt fra 15 til 55 minutter, avhengig av hvor utfyllende svar informantene ga. Spørsmålene var åpne spørsmål som ga informantene mulighet til å gå i dybden der hvor de hadde mye å fortelle. I følge Torja (2017) vil man i denne intervjusituasjonen tillate digresjoner fra informantens side, og kan dermed komme inn på temaer eller momenter som intervjueren ikke nødvendigvis hadde tenkt ut på forhånd, men som kan synes viktig for informanten, og dermed vise seg relevant for undersøkelsen.

Dybdeintervjuenes struktur ble formet ut fra tre faser; oppvarming, refleksjon og avrunding – som preges av ulike typer spørsmål og ulik grad av forventet refleksjon fra informantens side (Torja 2017). Jeg startet med *oppvarmingsspørsmål* rundt informantens ansvar og rolle i endringsprosjektet. Slike spørsmål oppleves som ”uformelle og ufarlige” (Torja 2017). Kjernen av intervjuet ble dannet ut fra *refleksjonsspørsmål* som ga informanten muligheten til å gå i dybden i ulike deler av forskningstemaet. Jeg hadde omtrent 3-6 slike spørsmål med oppfølgingsspørsmål. *Avrundingsspørsmål* ble benyttet for å lede oppmerksomheten bort fra refleksjonsnivået, og jeg informerte her om hvordan informanten vil ha muligheten til å godkjenne det de har sagt før det brukes i oppgaven. Jeg takket for innsatsen og spurte om det var greit at jeg tok kontakt dersom jeg skulle komme på noe annet jeg lurte på. Dette var i orden for alle informantene.

I motsetning til en tilfeldig samtale, er vi i dybdeintervjuer ute etter å etablere en trygghet med et spesifikt formål, å skape en avslappet situasjon for å få gode refleksjoner senere i intervjuet (Torja 2017). I det første intervjuet jeg gjennomførte opplevde jeg at jeg muligens gikk noe rett



på sak, og at jeg derfor ikke rakk å i tilstrekkelig grad å opparbeide meg intervjuobjektets tillit før jeg begynte med refleksjonsspørsmålene. Dette var noe jeg prøvde å tilrettelegge bedre for i de neste intervjuene.

Det vil utelukkende være mulig å utforske forhold knyttet til informantens subjektivitet, eller informanten som subjekt. Selv om intervjuene er subjektive, handler de ikke bare om informantene, men kan brukes for å forstå sammenhenger utover informantene som individer (Torja 2017). Det er informantenes evalueringer, opplevelser og erfaringer jeg er ute etter i min studie, for å forsøke å forstå akkurat disse sammenhengene.

### 3.2.2 Observasjoner som forskningsmetode

Observasjonsstudier blir ofte omtalt som *etnografi*, og er en metode der forskeren deltar, åpent eller skjult, i folks daglige liv for en viss tidsperiode. Vedkommende ser hva som skjer, hører hva som blir sagt, stiller spørsmål, og samler alle mulige data som er tilgjengelige for å kunne reflektere over temaene som er fokus for forskningen (Torja 2017).

Under arbeidet med å skrive oppgaven, satt jeg hos et selskap i Oslo som nylig hadde innført aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Der kom jeg også i kontakt med tre personer jeg intervjuet til denne masteroppgaven. For å observere satt jeg i et område med god oversikt over lokalet, og jeg kunne se hvordan de ansatte flyttet på seg i løpet av arbeidsdagen. I følge Torja (2017) kan observasjoner gi nyttig tilleggsdata, for eksempel i en studie som ellers benytter intervjuer. I skriveprosessen opplevde jeg at observasjonene jeg hadde opparbeidet meg virket som gode supplementer til intervjuene. Det var interessant å se om det intervjuobjektene svarte på spørsmålene stemte med mine observasjoner av det samme.

Det er viktig å finne sin observasjonsrolle som er legitim på den plassen man skal observere (Torja 2017). Jeg hadde som masterstudent legitimert min tilstedeværelse for de ansatte. Den første uken jeg satt der, ble det sendt ut en intern e-post til alle ansatte om at jeg kom til å sitte i lokalet en periode for å skrive min oppgave, og det ble informert om hva oppgaven skulle handle om.

Området jeg satt i var en sosial sone ment for samhandling og små uformelle møter, og det var mange nyttige observasjoner å ta med seg. Ved å sitte der mens jeg skrev oppgaven, fikk jeg et godt innblikk i hva ABAP går ut på, hvordan det fungerer i praksis, hva menneskene er fornøyd

med og hva de ikke er fornøyd med. Jeg noterte meg punkter underveis de månedene jeg satt der, med refleksjoner knyttet til det jeg så og hørte. Dette for å senere kunne bruke informasjonen i det empiriske materialet. I følge Torja (2017) er gode notater en forutsetning for en god analyse.

Rollen jeg inntok som passiv observatør (Torja 2017) gikk hovedsak ut på at jeg satt å så på og hørte etter hva som skjedde. Til begynne med virket det som at de ansatte i selskapet ble påvirket av at jeg satt der ved å kommentere det og stille meg mye spørsmål om hva jeg observerte. Etter en uke eller to var det ikke lenger noen spørsmål, og det virket ikke lenger som de ble påvirket av min tilstedeværelse.

Det er ikke bare deltakerne i observasjonsstudier som blir påvirket av å bli observert. Observatøren kan selv bli påvirket (Torja 2017), og det er viktig å være bevisst på dette. I mitt studie har jeg prøvd å unngå for mye påvirkning ved å ikke trekke slutninger basert på det jeg har sett alene, men sammenlikne dette med resultater fra intervjuer og tidligere forskning.

### 3.2.3 Fremgangsmåte og analyse av data

Tidlig i forskningsprosessen samlet jeg inn datamateriale i form av artikler og bøker slik at jeg kunne tilegne meg de teoretiske perspektivene jeg trengte i forskningen. Jeg forsøkte å skrive ned en disposisjon over hva studien skulle inneholde og hva de teoretiske perspektivene var, slik at jeg videre kunne ta disse i bruk for å finne de rette spørsmålene til intervjuene. Etter relativt kort tid startet jeg å ta kontakt med informanter for å avtale intervjuer, og disse ble gjennomført på forskjellige dager over en periode på 4 uker.

Før intervjuene spurte jeg alle om det var greit at jeg tok opp lyd fra intervjuet på mobilen, noe som var i orden for alle. Deretter informerte jeg om hvordan opptakene skulle oppbevares, brukes og når de skulle slettes. Intervjuene ble tatt opp for å gi meg en sikkerhet om at jeg ville få med meg alt som ble sagt, mens jeg i intervjusituasjonen kunne konsentrere meg mer om den som snakket. Jeg kunne sørge for god kommunikasjon og flyt i intervjuet, samtidig som jeg kunne be om utdypning og konkretisering der det var nødvendig (Torja 2017). En annen fordel ved å ta opptak er at man får mulighet til å benytte sitater ordrett i oppgaven. Intervjuene ble transkribert samme dag for å huske hvilke inntrykk og assosiasjoner jeg satt igjen med etterpå. Det ble også snakket om ting på vei inn til møterommene og på vei ut som ikke ble tatt opp, men som jeg skrev ned kort tid etter intervjuet.

Etter arbeidet med å transkribere intervjuene, kodet jeg de sitatene jeg fant i de forskjellige intervjuene i forskjellige farger. Dette omtales av Torja (2017) som åpen koding og er nyttig for videre analyse av materialet. Deretter lagde jeg et dokument med funn fra alle intervjuene sortert i tabeller, for å få en bedre oversikt over hva jeg hadde funnet innenfor de forskjellige forskningsområdene. Disse tabellene ble utformet etter de temaene jeg i forskningsspørsmålene ønsker å få besvart.

Ved arbeidet med analysen har jeg tatt utgangspunkt i det Torja (2017) betegner som *stegvis-deduktiv induktiv-metode* (SDI). Metoden tar utgangspunkt i det empiriske materialet eller rådata, og arbeider mot å utvikle ulike konsepter og teorier ut fra empiri og teori. Begrepene *induktiv* og *deduktiv* brukes i denne forbindelse der den induktive tilnærmingen er der man jobber fra data mot teori, mens den deduktive, er der man sjekker om teori stemmer med empiri (Torja 2017).

#### 3.2.4 Hvem jeg har intervjuet

Hovedregelen for utvalg i kvalitative intervjustudier, er at man velger informanter som av ulike grunner vil kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet (Torja 2017). Informantene jeg valgte har alle vært påvirket av innføringen av ABAP i organisasjonen de jobber i, enten ved at de selv var ledere for prosjektet, eller har det som arbeidsplass. Jeg har valgt å intervju prosjektledere, avdelingsledere og medarbeidere fra tre forskjellige selskaper i Oslo som alle har innført ABAP de siste to årene. I følge Torja (2017) er mange av de kvalitative studiene eksplorerende og søker et bredt tilfang av data, for eksempel ved å intervju folk som representerer ulike folk som igjen representerer ulike organisasjoner innenfor samme tematikk. Jeg har i min oppgave sett på de tre selskapene i Oslo jeg mener har størst mulig relevans for min problemstilling. Tabell 1 er en oversikt over de tre selskapene jeg har valgt informanter fra. Selskapenes navn er ikke nevnt for å sikre informantenes anonymitet.

Tabell 1 Informasjon om selskapene

<b>Selskap:</b>	<b>Bransje:</b>	<b>Antall ansatte:</b>
Selskap 1	Bank/finans	2200
Selskap 2	Telefoni	250
Selskap 3	Eiendom	65

Selskap 1 ble valgt fordi dette var et av de første selskapene som valgte å innføre ABAP i Oslo, og fordi det var såpass lang tid siden de var ferdige med implementeringen, at det kunne være spennende å sammenlikne dette med de andre selskapene som nylig hadde avsluttet prosjektene. Selskap 2 har etter få måneder blitt brukt som et ”best practice” selskap for andre som ønsker å endre måten de jobber på til ABAP, og jeg ser derfor på dette som et interessant objekt. Selskap 3 har også nylig forsøkt å implementere ABAP i sine lokaler, og det var en ansatt i dette selskapet som foreslo tema for oppgaven. Vedkommende er ikke intervjuet i oppgaven, men bidro med kontaktinformasjon til prosjektlederne jeg intervjuet.

Tabell 2 er en oversikt over informanter og deres rolle i selskapene. Navn er fjernet for å sikre anonymitet.

*Tabell 2 Oversikt over informanter og deres rolle*

<b>Firma</b>	<b>Navn brukt i oppgaven</b>	<b>Rolle i selskapet</b>	<b>Rolle i prosjektet</b>
Selskap 1	Prosjektleder selskap 1	Jobber i eiendomsavdelingen	Prosjektleder i prosjektet
Selskap 1	Medarbeider selskap 1	Credit analyst	Ansatt, ingen rolle i prosjektet
Selskap 2	Prosjektleder selskap 2	Markering og customer experience director	Prosjektleder i prosjektet
Selskap 2	Avdelingsleder selskap 2	Head of Business Intelligence, leder for analyseavdelingen	Leder for sitt team, ansvar for innspill fra sin avdeling
Selskap 3	Prosjektleder selskap 3	Chief Operating Officer, COO	Prosjektleder i prosjektet
Selskap 3	Avdelingsleder selskap 3	Executive Director	Leder for sitt team, ansvar for innspill fra sin avdeling
Selskap 3	Medarbeider selskap 3	Asset Administrator	Ansatt, ingen rolle i prosjektet

I følge Torja (2017) er det ikke uvanlig at rekruttering av informanter er vanskelig, og at man sitter igjen med en følelse av at det blir noen erfaringer man ikke får undersøkt. Måten jeg gikk frem på var å kontakte prosjektlederne for hvert selskap først, for så å høre om de kunne hjelpe meg med å finne de rette kandidatene til å intervju videre. Dette viste seg å være vanskeligere enn jeg i utgangspunktet hadde trodd. Prosjektlederne i selskap 1 ønsket ikke å hjelpe meg med å finne noen å intervju fra organisasjonen, så jeg endte opp med å kontakte en ansatt på egenhånd. I selskap 2 fikk jeg kontaktinformasjonen til en avdelingsleder av prosjektlederen. Jeg oppfattet at denne personen hadde mange av de samme uttalelsene som prosjektlederen selv hadde kommet med i sitt intervju. Det kunne derfor virke som at prosjektlederen satt meg i kontakt med en person med nok så like meninger som seg selv. I selskap 3 tok jeg selv kontakt

med personene jeg ønsket å intervju via e-post. Disse personene visste hvem jeg var og det var lett å komme i kontakt.

Det var vanskelig å vite om noen av informantene selv var motstandere mot ABAP da de gjerne snakket mer om andre enn seg selv. Dette var dessuten et svært personlig tema som jeg ikke spurte direkte om, men heller valgte å snakke om motstand de hadde observert blant kollegaer.

Det var viktig for meg å intervju personer med ulik status i selskapene. Ved å intervju tre prosjektledere, to avdelingsledere og to medarbeidere (uten lederansvar), mener jeg at jeg fikk et relativt bredt spekter av informanter.

### 3.3 Evaluering av metode

Forskere har som mål å være objektive, og de streber etter å både balansere sine spørsmål og det de skriver. Forskerens engasjement i tematikken vil kunne betraktes som støy i prosjektet ved at det kan påvirke resultatene, og det er viktig å være innforstått med at fullstendig nøytralitet ikke kan eksistere. Mye kunnskap om det aktuelle temaet er en fordel for å stille presise spørsmål, men kan også være en ulempe ved at man allerede har gjort seg opp en mening (Torja 2017).

Tidligere i kapittelet skrev jeg hvordan jeg hadde funnet frem til de ulike intervjuobjektene. Det er i følge Torja (2017) viktig å ta hensyn til at man har kommet frem til resultatene fordi det var akkurat disse informantene som var involvert. Det er derfor i denne oppgaven mulig at resultatene hadde vært noe annerledes dersom jeg hadde intervjuet noen andre personer.

Vitenskapelig validitet og reliabilitet er helt nødvendig for at en studie skal få den kvaliteten som kreves for å være vitenskapelig. Det er også interessant å se om funnene kan generaliseres og overføres til andre organisasjoner (Greener 2008). Krav til validitet og reliabilitet må stilles for å kunne anse forskningen som troverdig (Sander 2017).

#### 3.3.1 Validitet

Validitet omhandler i hvilken grad man kan trekke gyldige slutninger av det man ønsker å undersøke, ut fra resultatene av et forsøk eller en studie. Ytre validitet omhandler resultatene fra en studie og om et begrenset omfang kan generaliseres og regnes som gyldig for en større

mengde data (Dahlum 2015). Her må jeg vurdere om resultatene jeg finner ut fra å analysere funn fra mine intervjuer, kan gjelde andre steder. Indre validitet går ut på om man har kontroll over mulige skjevheter i undersøkelsen. Altså om den antatte problemstillingen kan forklare funnene i studien (Dahlum 2015). I mitt tilfelle må jeg ta høyde for at intervjuet er en del av en større fortolkningsramme og inngår i en kontekst. Min bakgrunn som student, samt mine subjektive forståelser vil være en del av denne konteksten. I intervjusituasjonen må jeg være observant på at jeg muligens blir ekstra engasjert dersom intervjuobjektene snakker om noe jeg ønsker å finne, og passe på at jeg ikke har ledende spørsmål. Det er umulig for en forsker å ikke påvirke intervjuobjektene i noen grad, men så lenge man er klar over dette og reflekterer over det i materialet som produseres, behøver ikke det å være et problem (Maxwell 2012).

### Triangulering

Triangulering betyr at forskeren bruker en kombinasjon av flere teorier, metoder, observasjoner og empirisk materiale for å produsere en mer nøyaktig, omfattende og objektiv representasjon av studieobjektet (Silverman 2006). I min oppgave kommer jeg til å bruke en kombinasjon av intervjuer, observasjoner og litteraturstudie for å styrke undersøkelsens troverdighet.

#### 3.3.2 Reliabilitet

Reliabilitet viser til graden av konsistens eller stabilitet i målinger (Tønnesen 2016). Begrepet refererer ofte til hvilken grad funnene i en studie er uavhengig av utilsiktede omstendigheter av produksjonen. Resultatene skal bli de samme dersom man gjentar undersøkelsen med samme type datainnsamlingsmetode eller av forskjellige personer (Silverman 2006).

For å sikre troverdigheten og vise åpenhet har jeg skrevet dette kapittelet med gjennomgang av hvilken metode jeg har brukt, beskrivelse av prosjektet, og om hvordan jeg har kommet frem til resultatene mine. For å vise sammenhengen mellom det jeg analyserer ut fra intervjuene, observasjoner og litteratur, er resultatene jeg har kommet frem til blitt fremstilt via tekst i analysen og som sitater.

Siden metoden jeg har benyttet er kvalitativ forskning med intervjuer og observasjoner, kan man tenke seg at det vil være vanskelig å få eksakt de samme resultatene på et senere tidspunkt. Selv om man hadde intervjuet og observert de samme personene fra de samme organisasjonene, vill mye ha skjedd i tiden mellom, og man vil aldri få akkurat de samme resultatene.

### 3.4 Etiske tiltak

Når man trer inn i forskerrollen må man gjøre seg noen etiske og moralske betraktninger for å sikre forskningens kvalitet (Kvale & Birkmann 2015). Aspekter som tillit, konfidensialitet, respekt og gjensidighet må prege kontakten man har med deltakerne i studien (Torja 2017)

Siden studien min inneholder utførelse av en undersøkelse med mennesker involvert, er det nødvendig å foreta en etisk vurdering. Både ved observasjoner og intervjuer er det viktig å forsikre seg om at deltakerne har forstått og samtykker til innholdet i forskningen. Dette gjelder også for saker som ikke virker spesielt delikat eller personlig (Silverman 2006). En av de viktigste etiske retningslinjene er ideen om ”informert samtykke”, Silverman (2006) beskriver retningslinjer som handler om at forskningsobjektene har rett til å vite at de blir undersøkt, rett til å bli informert om innholdet i studien og at de har muligheten til å trekke seg når som helst.

I forbindelse med selve gjennomføringen av intervjuet, er forskningsetikken først og fremst knyttet til kravet om at informantene ikke skal *komme til skade* (Sander 2017). I mitt tilfelle er noen følsomme temaer som blir tatt opp, så jeg har hatt dette i tankene. Dersom jeg opplevde at noen temaer var ubehagelige å snakke om for informantene, presset jeg dem ikke til å svare, men byttet heller tema. Alle intervjuobjektene er anonyme i oppgaven, noe de fikk beskjed om på forhånd. Dette er for å få informantene til å føle seg trygge (Torja 2017). Det er imidlertid vanskelig å garantere anonymitet fullt ut og jeg ga dem derfor muligheten til å lese gjennom teksten før den ble brukt i oppgaven. Det var kun én av syv informanter som ønsket gjøre dette.

Det er i følge Silverman (2006) ikke alle intervjuobjekter som er enige med forskerens syn på dem eller det de har sagt i et intervju. Det er derfor viktig å be om et nytt samtykke i etterkant av intervjuet. Her kan man også få verdifull ny innsikt dersom objektene kommer med tilbakemelding. I etterkant av intervjuet har jeg derfor sendt materialet jeg har skrevet til objektene, slik at de kan godkjenne, kommentere, eller trekke seg fra studien. Jeg vil også slette lydopptak og transkribering etter arbeidet med masteroppgaven er over, noe jeg informerte intervjuobjektene om i forkant.

I observasjonsstudier er det ikke mulig å informere alle de involverte om alle observasjoner som har blitt gjort og gi dem mulighet til å trekke seg (Torja 2017). For å ta hensyn til etiske betraktninger tok jeg ikke opp lyd eller tok bilder av noen av observasjonene, og har anonymisert navnet på organisasjonen.





## 4. Analyse av det empiriske materialet

I dette kapittelet benytter jeg det empiriske materialet jeg samlet inn i forbindelse med intervjuer og observasjoner, og beskriver de funn som er relevante i forhold til mine forskningsspørsmål. Jeg vil legge frem det empiriske materialet i den rekkefølgen det finner sted i tid, som også stemmer godt overens med rekkefølgen i intervjuene. Det første jeg forklarer er hvordan situasjonen var i de forskjellige organisasjonene før endringen og hvorfor de ønsket en endring. Deretter vil jeg ta for meg hvordan implementeringsprosessen gikk for seg, hvordan ledere og ansatte var involvert, fortelle om det var mye motstand og hvordan motstanden i så fall ble håndtert. Vil jeg fortelle om situasjonen etter endringen der jeg legger vekt på hva de er mest fornøyd med, hvilke utfordringer de har, og hvordan å bygge opp ABAP-kulturen.

### 4.1 Hvorfor organisasjonene ønsket endring

For å forklare hvorfor organisasjonene ønsket endring har jeg under satt inn to tabeller, en for å vise hvordan utformingen av lokalet var før endringen (tabell 3), og en for å vise utformingen etter (tabell 4). Hvordan de ansatte var vant til å arbeide kan ha hatt en påvirkning på deres oppfatning av den nye måten å jobbe på, og det er derfor viktig å starte med dette. Videre har jeg tatt for meg noen av driverne for at selskapene ønsket å innføre ABAP.

Tabell 3 er laget for å gi en bedre oversikt over de forskjellige selskapenes bakgrunn for endringen.

Tabell 3 Selskapets utforming før endring

	Selskap 1	Selskap 2	Selskap 3
<b>Utforming</b>	Hadde til dels åpent landskap, de satt grupper sammen i store gamle kontorer Satt langt fra mange de samarbeidet med	Hadde åpent landskap (flyhangard versjonen) Fire og fire satt sammen med hver sin uttrekksskuff Alle satt med sine avdelinger	Hadde åpent landskap Trengte større lokaler
<b>Tidspunkt for flytting</b>	Flyttet for 2 år siden	Flyttet for 3 mnd. siden	Flyttet for 6mnd siden
<b>Bakgrunn for endring</b>	For store lokaler Var bestemt fra nordisk hovedkontor	Lokalene fungerte ikke særlig bra Vekstselskap, så viktig å ha fleksibel plass til flere Visjon om å bli Norges mest anbefalte selskap En del av strategiprojektet ble til dette kulturprosjektet	Startet som en strategisk prosess Vekttakt viktig Hadde for lite plass

Tabell 4 er ment for å vise hvordan arbeidsplassene er utformet etter endringen.

Tabell 4 Selskapets utforming etter endring

	Selskap 1	Selskap 2	Selskap 3
<b>Etter</b>	ABAP med: Åpent landskap med desk sharing (både stillesone og vanlig arbeidssone) Samtalerom (stillerom) ikke bookbare Bookbare møterom Sosiale soner Bibliotek Halverte antall kvm	ABAP med: Åpent landskap med desk sharing (både stillesone og vanlig arbeidssone) Samtalerom (stillerom) ikke bookbare Bookbare møterom Sosial sone ”torget” Kreativt rom Bibliotek Ringer i vann (I sentrum på torget har de samarbeid og mer støy, så blir det mer stille utover i kantene.)	ABAP med: Åpent landskap med desk sharing (både konsentrasjonssone og vanlig arbeidssone) Office for a day Telefonrom Bookbare møterom Balkong Sosial sone Lounge, Touchdown bord Ståbord Sonen nærmest resepsjonen er ment for samhandling og lyd + kunder, mens lengre bak i lokalet skal det være stillhet og konsentrasjon.

Fra tabell 3 og 4 kan vi se hvordan de tre selskapene gikk fra forskjellige former for åpent landskap og kontorer til aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Det fremkommer av tabell 4 at det er flere forskjellige romutforminger og ”støttefunksjoner” i de nye arbeidsplassene. Det er for eksempel telefonrom, ikke bookbare møterom og bibliotek, som ikke fantes før endringen.

Selskap 1 gikk fra åpent landskap inndelt i mindre kontorer, til ABAP med delte pulter, sosiale soner, møterom, bibliotek og andre grupperom. Det var noen ansatte som hadde eget kontor før endringen, men ingen etter. Dette selskapet hadde en kartlegging i forkant av prosessen som viste at de hadde for store lokaler og kunne halvere antall kvadratmeter. Selskapet flyttet for omtrent to år siden.

Selskap 2 satt i et åpent landskap i et lokale formet som en H. Det var mye bråk og forstyrrelser da folk hadde samtaler og tok telefoner ved sin faste pult. Siden dette selskapet er et vekstselskap var det viktig å endre til et fleksibelt lokale som har plass til flere ansatte enn de er i dag. De har derfor flyttet inn i et nytt lokale med aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Selskapet flyttet omtrent tre måneder før intervjuene.

Selskap 3 hadde åpent landskap der de var inndelt i soner avhengig av hvilken avdeling de tilhørte. De hadde behov for større lokaler med plass til mange nye ansatte, og flyttet derfor inn

i aktivitetsbaserte arbeidsplasser med konsentrasjonssoner, samhandlingssoner, telefonrom, møterom og andre støttefunksjoner. Selskapet flyttet omtrent seks måneder før intervjuene.

Selskapene jeg har undersøkt hadde alle som utgangspunkt at de ikke var fornøyd med den tidligere kontorsituasjonen. Dette handlet om for lite plass, for mye plass, eller generelt dårlig utnyttelse av plassen.

Som det fremkommer innledningsvis i delkapittelet, er det viktig å skille mellom endring av arbeidsform og endring av det fysiske kontoret. Prosjektleder i selskap 2 sa:

*”Vi skiller veldig på det, arbeidsform, og det fysiske kontoret.”*

Dette argumentet ble også brukt av lederen i selskap 2. Ved å endre arbeidsform mener de at de investerer i fremtidig vekst. De forsøker å koble merkeverdiene sine; tillit, åpenhet, rettferdighet, og det å være djerv, til arbeidsformen, og mener at aktivitetsbaserte arbeidsplasser er en måte å gjøre dette på.

*”Djerv er jo det å være smartere på en annen måte.”*

I følge alle selskapene var det viktig at måten man jobbet på var forankret i selskapets strategi. I selskap 2 og 3 som er mindre selskaper, hadde prosjektlederne selv vært med på å utvikle selskapets strategi, og de så på endringen til ABAP som noe som ”datt” ut av strategidiskusjonen. De mente at det ikke ville være mulig å gjennomføre selskapets strategi uten å endre kontorlokalene og måten å jobbe på.

Man må fokusere på menneskene, kulturen og arbeidsformen, og det er viktig å skille mellom endring av arbeidsform og endring av det fysiske kontoret. Prosjektlederen i selskap 2 uttalte:

*”Man må tenke nytt og annerledes for å lykkes i et kompetitivt marked”.*

Selskap 3 hadde behov for større lokaler og ønsket en måte å arbeide på i de fremtidige lokalene som var drevet av selskapets strategi. Prosjektlederen uttalte:

*”Det er viktig med en arbeidsplass som støtter opp under den arbeidsformen vi ønsker”.*

Selskap 2 ønsket å endre sin strategi og så på en endring av kontorlokalet som en nødvendig handling for at de strategiske målene skulle være mulig å nå. Lederen for endringsprosessen i selskap 2 kaller prosjektet for et ”kulturprosjekt” og uttalte:

” Det er viktig å ikke la dette være et flyttestrategiprojekt eller kontor omgjøring, men koble dette arbeidet til forretningsstrategien. Det har vi prøvd å gjøre her og det har enorm kraft.”

Det var for selskap 2 et pågående strategiprojekt som førte til at de måtte flytte, da de fant ut underveis i prosessen at de ikke hadde muligheten til å gjennomføre målene sine i de daværende lokalene.

Ønsket om å endre måte å jobbe på til ABAP ble i selskap 1 bestemt fra hovedkontoret i Sverige. De hadde en leiekontrakt som skulle fornyes så det var nødvendig å se på hva som skulle gjøres fremover. Alle selskapets avdelinger fikk beskjed om at de skulle begynne å jobbe aktivitetsbasert og det ville ikke være mulig med noen enkeltkontorer eller andre unntak fra det som var bestemt. Figur 10 er et utklipp fra en presentasjon laget av prosjektlederen i selskap 1 i etterkant av implementeringsprosessen. Figuren viser argumentene brukt i organisasjonen for å forklare de ansatte hvorfor de ønsket å innføre ABAP. Her ser vi at viktige drivere var; økt kunnskapsdeling og samhandling, mulighet til å kunne jobbe mobilt og fra ulike steder, møte økte krav til effektivitet og fleksibilitet, være en attraktiv arbeidsgiver, benytte ny teknologi, og være miljøbevisst og ta ansvar.

### Hvorfor startet vi reisen?



Figur 10 Hvorfor selskap 1 ønsket å innføre ABAP (Presentasjon, Prosjektleder Selskap 1)

Samarbeid og samhandling er ord som stadig blir nevnt i intervjuene, og som er to av grunnene til innføringen av ABAP i organisasjonene. Prosjektlederen i selskap 2 sa:

*” Når du skal jobbe med mennesker og samhandle, må du bryte ned siloene for å jobbe på tvers ”*

Vedkommende i selskap 2 mente også at det er viktig med et åpent kontor som egner seg til samhandling. Nøkkelen til fornøyde kunder er gjennom fornøyde ansatte, og selskapet ønsker å utvikle menneskene sine slik at de kan gjøre en bedre jobb, og videre ha større suksess i markedet. Dette vil igjen føre til at de tjener mer penger. Måten de skal endre menneskene på er gjennom å stimulere til å jobbe annerledes og smartere og til å utfordre seg selv.

Prosjektlederen i selskap 1 mente at de ved å endre til aktivitetsbaserte arbeidsplasser ville være en attraktiv arbeidsgiver og tiltrekke seg de rette arbeidstakerne. Da vedkommende mener det å kunne jobbe på denne måten er viktig for den nye generasjonen arbeidere.

Et annet argument for å endre til ABAP er at det ikke er bærekraftig kun å løpe etter nye kvadratmeter. Dette er selskap 1 og 2 opptatt av, mens selskap 3 utvidet lokalene og hadde ikke det som driver.

Det er mulig for et selskap å spare mye penger i leiekostnader. Dette var ikke noe selskap 2 mente de hadde lagt vekt på i endringsprosessen. For selskap 3 som økte antall kvadratmeter var det åpenhet om at det ikke var et aspekt å spare penger.

Prosjektlederen i selskap 1 nevnte at:

*”Det hadde noe med økonomi å gjøre, samt bærekraft og miljø”.*

Vedkommende mente at det var mye penger å spare på å innføre ABAP da dette førte til at de kunne halvere antall kvadratmeter de brukte, men at de også var veldig opptatt av miljøaspektet. Ved å redusere areal, er blir det mindre utslipp fra bygg, samtidig som man ved å arbeide aktivitetsbasert reduserer bruk av papir og printere.

Det ble også observert i selskap 3 at nesten ingen bruker printeren i løpet av en arbeidsdag. Her arbeider de fleste helt papirløst, noe de ble opplært til i endringsprosessen.

Selskapet hadde gjort en kartlegging av bruken av lokalene sine i forkant av prosessen og hadde funnet ut at 50% av de daværende lokalene sto ledig til enhver tid. Det var derfor nødvendig å kutte ned på antall kvadratmeter. Selskap 2 og 3 ønsket å tilrettelegge for vekst i selskapet, og ville at lokalene skulle være fleksible for å ha muligheten til å få plass til flere ansatte. I følge lederen for selskap 2 finnes det ikke noe perfekt kontor og man må tilpasse til den enkelte organisasjonen og kulturen.

Oppsummert hadde organisasjonene et ønske om å implementere aktivitetsbaserte arbeidsplasser for å endre en opprinnelig situasjon de ikke var fornøyd med. Det var enten for liten plass, for mye plass eller feil utnyttelse av plassen. Ved å ta i bruk ABAP var argumentene at de ønsket å endre menneskene, kulturen og arbeidsformen, ikke et fokus på å endre det fysiske kontoret. Samhandling og arbeid på tvers av avdelingene var viktige drivere sammen med bærekraft, økonomi og det å være en attraktiv arbeidsgiver.

Videre vil jeg ta for meg hvordan implementeringsprosessen ble gjennomført for å oppnå de overnevnte argumentene.

## 4.2 Hvordan ble implementeringsprosessen gjennomført

Hvordan gjennomføringen av implementeringsprosessen foregikk, var det neste vi snakket om i intervjuene. Her forklarte intervjuobjektene ganske detaljert uten at jeg trengte å stille for mange spørsmål. Jeg vil her legge frem de viktigste elementene med tanke på involvering av ledere og medarbeidere, samt hva eventuell motstand mot endring var og kom av.

Alle selskapene la vekt på at det var viktig å involvere de ansatte i prosessen for å oppnå det ønskede resultatet. De synes det var viktig å gi god informasjon før og underveis i prosessen.

I selskap 2 hadde ledelsen besluttet at ABAP skulle innføres, og medarbeidere og ledere fikk samme informasjon hele veien. Dette ble forklart av både av prosjektleder og avdelingslederen i intervjuene. Til tross for at alle fikk samme informasjon, hadde avdelingslederen blitt fortalt at noen medarbeidere opplevde å være mindre involvert enn andre, og at det ikke ble lagt opp til at man kunne si det man ønsket. Selv opplevde vedkommende å både bli involvert og hørt.

I dette selskapet opprettet prosjektgruppen egne mini-prosjekter der de ansatte kunne delta hvis de ønsket. Det var også noen av de ansatte som ble oppfordret til å delta, da spesielt de som var mer skeptiske enn andre. Mini-prosjektene var blant annet utforming av et ”aktivitetsrom” som de selv kunne velge hva skulle inneholde, og et kaffeprojekt der de skulle bestemme hva slags kaffemaskiner som skulle kjøpes inn. Det var 50 av totalt 200 ansatte som deltok på mini-prosjekter, og prosjektlederen opplevde her at de ansattes meninger ble hørt gjennom disse prosjektene. Prosjektlederen uttalte:

*”For vi har vært opptatt av at det ikke er ledelsen som bestemmer, men at dette er noe vi gjør sammen. Så det er veldig viktig med den fellesskapsfølelsen, det kan jeg ikke få sagt nok.”*

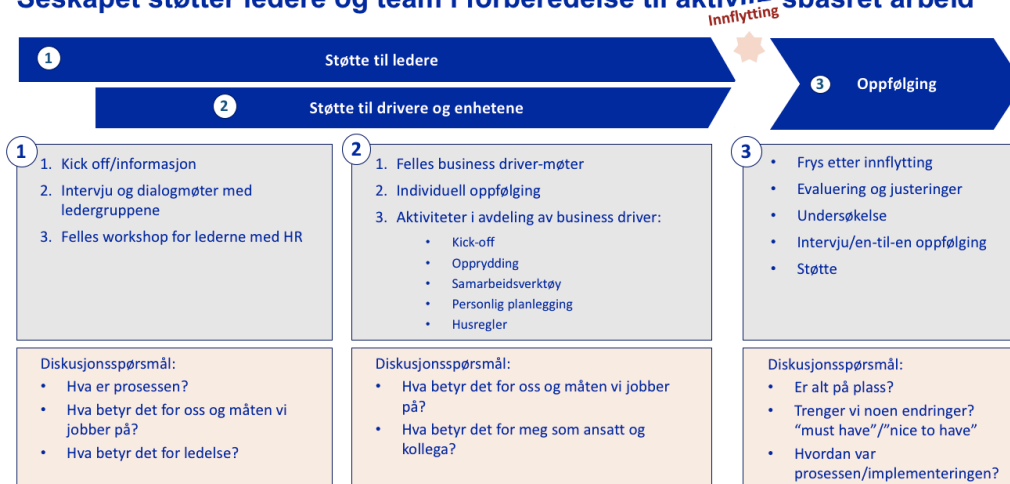
Selskap 1 brukte over to år fra de fikk beskjed om at de måtte endre måten å jobbe på, til at ABAP ble innført blant alle de ansatte. Selskapet hadde først et pilotprosjekt der eiendomsavdelingen flyttet til et aktivitetsbasert kontor. Her kunne de teste dette ut en periode og se hvilke vanskeligheter som kunne oppstå og kjenne på frykten man kan møte. Det at de hadde gitt mye informasjon og fått alle lederne med på laget fra et tidlig stadium, så de på som en av grunnene til at de fleste var positive til prosjektet.

I selskap 1 var det fokus på å engasjere ledere først, for at de deretter kunne hjelpe til med å motivere og involvere resten av de ansatte videre i prosessen.

*”Det var nødt til å være med på laget, altså lederene våre, sånn at de kunne være fremsnakkere av dette”.*

I implementeringsprosessen ble det i selskap 1 valgt ut en nøkkelperson fra hver avdeling som skulle fungere som en ”ambassadør” for prosjektet. Denne personen skulle være ansvarlig for å formidle sin avdelings ønsker og tanker til prosjektlederne, samt å gi informasjon til avdelingen om prosjektet. Figur 11 er et utklipp av en presentasjon laget av prosjektlederen i selskap 1 etter implementeringen som viser hvordan de støttet ledere og team i forberedelsene. Som støtte ble det først arrangert kick-offs, intervjuer og workshops, deretter holdt felles og individuelle møter og oppfølging samt andre aktiviteter. Etter innflytting ble de fulgt opp med evaluering og justering etter en ”frost” periode, der de ansatte også fikk støtte og en-til-en oppfølging.

## Selskapet støtter ledere og team i forberedelse til aktivitetsbasert arbeid



Figur 11 Forberedelse til ABAP (Presentasjon, Prosjektleder Selskap 1)

Det ble i alle selskapene arrangert allmøter og ulike typer informasjonsrunder. Det ble gjennomført spørreundersøkelser elektronisk for alle de. I selskapene ble det også gjennomført personlige intervjuer med noen av de ansatte.

Medarbeideren fra selskap 1 fortalte at de fikk mye informasjon fra både ledere og ”ambassadører” for prosjektet. De hadde også hørt mange historier fra et annet selskap i samme bransje, som noen år før hadde innførte aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Dette selskapet hadde støtt på en del utfordringer og motstand som de kunne dra lærdom av i selskap 1.

Når det kom til motstand mot endring i implementeringsprosessen ble dette opplevd relativt likt i de tre selskapene. Motstanden fra de ansatte i forkant av prosessen var for det meste forbundet med frykt i for å få mindre skaplass og underdekning av pulter. Det var også noen som var redde for at det skulle bli mye støy i lokalet. Noen av lederne var usikre på om de kom til å miste kontrollen over teamet sitt, og om de ikke kom til å se de.

Prosjektlederen i selskap 1 sa at de måtte forklare til dem som var redde for støy, forskjellen mellom et vanlig åpent landskap og ABAP, og at man aktivt velger den plassen som passer til aktivitet. I dette selskapet var det bestemt fra øverste hold at det skulle bli innført ABAP og at dette konseptet ikke kunne rykkes ved. De hadde noen ledere som var så skeptiske at de valgte å slutte før flyttingen. Medarbeideren som ble intervjuet i selskapet mente at det var mye motstand, og jo eldre du ble jo mer skeptisk var du.



Selskap 2 hadde også en del motstand, men de trodde motstanden var relativt mindre enn det som er vanlig. Den eldre garden og noen spesielle yrkesgrupper var noe vanskeligere å få med. Her nevnte avdelingslederen at de fra finans og de tekniske miljøene var de som var vanskeligst å overtale, og at de eldre ansatte gjerne viste litt mer motstand enn de yngre.

De som var negative var åpne om at de ikke likte endring, og at de var redde for å miste pulten sin. Avdelingslederen i selskap 2 uttalte:

*”Jeg tenker vel at de som var veldig motstander, de som synes det var verst det å ikke ha en fast plass, de er tradisjonelle”.*

Vedkommende forklarte videre at hvordan man opplevde prosessen, kunne ha noe med hvilket utgangspunkt man hadde. Dette trodde avdelingslederen kom mest av personlighet, og understreket at det er mange forskjellige typer mennesker i selskapet. De hadde ikke opplevd noe negativitet etter de flyttet inn i de nye lokalene.

I selskap 3 opplevde prosjektlederen at alle de ansatte var fornøyde fordi de skulle flytte fra små trange lokaler til fine store lokaler sentralt i byen. Det var imidlertid noe usikkerhet rundt hvor de skulle ha arkiv og papirer i de avdelingene som hadde behov for det. Dette ble oppfattet mer som praktiske spørsmål enn motstand. Lederne for noen av avdelingene var negative til at de ikke rent fysisk skulle se teamet sitt. Prosjektlederen i dette selskapet sa:

*”De som mener at ABAP ikke fungerer, er de som ikke vet riktig hva det er”.*

Avdelingslederen som ble intervjuet fra selskap 3 mente at de fleste i sin avdeling var positive fordi de allerede hadde blitt flyttet en del rundt på. De synes det var positivt med nye lokaler og bedre plass, og at alle skulle jobbe på samme måte. Denne avdelingen kunne allerede mye om konseptet siden de har jobbet med å formidle det selv. Det var ingen som ga uttrykk for at de ville ha en fast plass og det var mest positive forventninger.

Medarbeideren i selskap 3 mente det med motstand var personavhengig. Mange av dem fra medarbeiderens avdeling var vant til den samme måten å jobbe på i over 20 år og var derfor ikke endringsvillige.

*”Vant til det trauste, trofaste, sånn har det vært i 20 år, sånn ønsker vi det.”*

Vedkommende mente også at motstand var avhengig av hvilken avdeling du jobbet på, og at de som jobbet mye med det samme og kun satt ved pulten, ønsket å la tingene sine ligge, mens

de som var mye i møter ikke hadde det samme behovet. Avdelingen medarbeideren jobber på var alle veldig skeptiske og ville gjerne ha fast plass og egen sone som før.

Prosjektlederen i selskap 3 nevner at faktabasert informasjon er en viktig for å få de ansatte motivert for endringen. Det er resultatene fra kartlegging i forkant av implementeringens oppstart han mener det er viktig å legge frem og forklare. I alle selskapene ble det gjort nøye kartlegging av lokalene i forkant av prosessen. Det ble også gjennomført intervjuer av ledere og spørreundersøkelser blant flere av de ansatte for å finne den optimale utformingen av det nye lokalet.

Hos selskap 1 ble det målt at kun 50% av lokalene ble brukt til enhver tid. Resultatene ble presentert for alle de ansatte. De fleste trodde de var mye mer til stede enn det de faktisk var, så det ble opplevd som nyttig å presentere tallene. I dette selskapet fikk de som var valgt ut fra hver avdeling for å delta på prosjektet være med å bestemme hvor mange konsentrasjonsplasser kontra vanlige arbeidsplasser de trengte. Dette ble også nevnt hos selskap 2 der lederen mente at det er viktig å se på ulikheter mellom avdelingene, og hva de forskjellige trenger.

Hos selskap 3 kunne de ansatte kommentere både arbeidssituasjon og utformingen, og hva de ønsket for de nye lokalene. Det ble uttalt fra prosjektlederen i selskap 3:

*” Det er viktig å ikke synse, men å ha et ordentlig faktagrunnlag for de endringene man skal gjøre”.*

Prosjektlederen i selskap 3 mener at en av måtene å håndtere motstand er å ha en involverende og motiverende prosess. I selskap 2 hadde de fokusgrupper og de snakket med mange av de ansatte før oppstart av prosjektet. De spurte hva som var viktig for de ansatte og hvilke behov de hadde for å kunne gjøre jobben sin. I følge prosjektlederen er det å involvere, kommunisere og utfordre viktig, når de ansatte er involvert blir det mindre motstand. Personen mener at de som var negative før, er nå over seg av begeistring. Disse personene har blitt snakket ekstra mye med og har fått dekket behovene sine. Det understrekes at det handler om å involvere folk, lytte til folk og holde de oppdatert. Hvis man ikke blir involvert kan man bli irritert, men hvis man er med å bestemme er man stolt av det man har bestemt og det er nesten umulig å være negativ.

En måte å håndtere motstand på var også å forklare de ansatte at de gamle lokalene ikke fungerte lenger og at det var håpløst å sitte i et landskap der alle pratet og ingen fikk konsentrere seg.

Her ble fordelene med de nye lokalene presentert samtidig som de forklarte at man ikke alltid kunne regne med å få sitte med den samme personen. Hos dette selskapet var det formidlet at de som ikke ønsket å bytte til aktivitetsbaserte kontorer ikke hadde noe annet valg enn å akseptere det eller slutte. Det var to eller tre avdelingsledere som sluttet i prosessen. Den ansatte i selskap 1 mener at motstanden ble håndtert med:

*”Deal with it – dette skulle innføres og det var ikke mulig å få kontor, som mange hadde før.”*

Implementeringsprosessene ble kort fortalt gjennomført på relativt lik måte i alle organisasjonene. Det var noen forskjeller knyttet til størrelse på prosjektet og antall ansatte. Alle organisasjonene forsøkte å informere og involvere de ansatte i den grad at de skulle bli motivert og engasjert for de nye endringene. Det var forskjellig oppfattelse fra de ansattes side hvorvidt de var involvert sammenliknet med hvor mye prosjektlederne trodde de hadde gjort det. Det oppsto underveis i prosessen en del motstand knyttet til ABAP som for det meste var relatert til det å miste sin egen plass, støy og underdekning av pulter. Motstanden ble håndtert ved å legge frem faktabasert informasjon og informering om de nye arbeidsplassene.

Videre i analysen vil jeg legge frem empirisk materiale om situasjonen etter endringen, der jeg gå inn på hva de er fornøyd med, hvilke utfordringer de har og hvordan de forsøker å bygge opp ABAP kulturen.

### 4.3 Situasjonen etter endringen

Etter ABAP ble implementert i de forskjellige selskapene sitter prosjektlederne i selskap 1 og 2 igjen med et inntrykk av at dette har vært vellykket. Selskap 3 er ikke tilstrekkelig fornøyd med resultatet, men mener at dette skyldes selskapets raske vekst, og at det ikke har noe med arbeidsformen å gjøre. Alle selskapene har fortalt at det har blitt mer samarbeid og sosialt på tvers av avdelingene. Det er fortsatt tendenser til en del motstand mot endringene i alle selskapene, spesielt knyttet til det å ikke ha en fast plass og forstyrrende støy.

Det er spennende å se hvordan implementeringen av ABAP har fungert i de forskjellige organisasjonene. Her vil jeg ta for meg hvordan intervjuobjektene vurderte situasjonen etter

endringen ved å først se på hva de er fornøyd med, deretter se på utfordringene, og til slutt ta for meg hvordan de mener man kan bygge en god ABAP kultur.

#### 4.3.1 Hva er organisasjonene fornøyd med?

Prosjektlederen i selskap 2 mener de er svært fornøyd, og at det stadig kommer andre selskaper på befaring for å se på de nye lokalene og måten de jobber på. De har i følge personen blitt det nye ”best practice” ABAP kontoret i Norge. Avdelingslederen i dette selskapet mener også at det er veldig bra.

*”Jeg opplever vel at det har blitt litt mindre avstand, litt mindre silo.”*

Det fungerer godt at de ikke har faste plasser, og det er positivt at de kan trekke seg unna hvis de føler for det, og sosialisere seg hvis de føler for det. Vedkommende nevner også at det har blitt til at mange fra samme forretningsområde setter seg sammen, men at de prøver å oppfordre hele veien til at man skal bruke lokalet sånn som det er innredet.

*”Fordi at det som er en av de positive tingene med ABAP, det er å viske ut de skillene mellom avdelinger. Det å få mer en enhet og en kultur, og det vil du ikke få hvis man tillater hjemmesoner.”*

Avdelingslederen i dette selskapet er veldig fornøyd med det nye lokalet og mener det har blitt mer harmoni på tvers av avdelingene. Dette fordi alle roterer på plassene og derfor sitter med noen fra forskjellige avdelinger hver dag, noe de ikke gjorde tidligere. Vedkommende legger vekt på at man kan velge forskjellig plasser ut fra hva man skal gjøre den dagen, og om man ønsker å være tilgjengelig for samtaler med andre eller ikke.

I selskap 1 er prosjektlederen mest fornøyd med de store fellesområdene, biblioteket der det er forbudt å snakke, og stillesonene som de har i hver avdeling. I følge prosjektlederen markedsføres ABAP på skjermer i fellesområdene for stadig å minne de ansatte på hvordan de skal jobbe. Det er blitt mindre bruk av papir og behov for færre printere enn før.

Det er etter implementeringen av ABAP lettere å få tak i noen å spørre om ting man lurer på, sette seg med medarbeiderne som gir deg energi, motivasjon eller som er flinke. Mulighetene er i følge prosjektlederen i selskap 1 store. Prosjektlederen uttalte:

*”I sosiale soner lærer man av andre ansatte som ikke nødvendigvis jobber med det samme som deg selv.”*

Det er i selskap 2 for tidlig å si noe konkret om resultater, men lederen har inntrykk av at folk får gjort mer her enn de gjorde i det gamle lokalet. Man jobber mer effektivt og samhold og samarbeidet har økt veldig.

*” Folk elsker det. De elsker kontoret, de synes det er dødsbra. Folk synes det er helt overlegent. Så betyr ikke det at vi ikke har ting å jobbe med”*

Medarbeideren i selskap 3 mente at avdelingen sin hadde blitt mer integrert i selskapet etter at de byttet til ABAP. Det er lettere å snakke med de andre ansatte når de sitter på forskjellige plasser hver dag og når alle sitter i samme lokale. Det er også enklere å spørre hverandre om ting på tvers av avdelingene og dele erfaringer. Deling av erfaringer var også noe medarbeideren i selskap 1 og avdelingsleder i selskap 2 tok opp. Førstnevnte mente det var praktisk å kunne sette seg med de man hadde behov for å sparre med, basert på hva man skulle jobbe med den dagen. Når man jobber mye prosjektbasert synes personen det er fint å kunne flytte seg slik at man sitter i nærheten av mennesker man kan samarbeide med og spørre om hjelp. Avdelingslederen i selskap 2 fortalte:

*”Jeg har hatt diskusjoner med folk jeg ikke visste navnet på før vi flyttet hit, lettere å slå av en prat eller å ta en diskusjon sånn som vi sitter nå.”*

Personen nevnte også at man plukker opp mer om relevante ting som foregår i forhold til det man gjorde før. Det ble også observert i selskap 3 at det ble holdt mange spontane møter i den sosiale sonen, og at det ble kultur for å sette seg ned ved kaffemaskinen å snakke om jobberelaterede temaer på tvers av avdelingene.

Toppledelsen i alle selskapene jobber også aktivitetsbasert, men har tilgang på møterom de har veto rett på. Hos selskapet 1 sitter teamlederne sammen med teamene sine, noe de ikke opplever i selskap 2 og 3. Det er i følge prosjektlederen i selskap 2 viktig at ledere setter seg forskjellige steder i samme grad som de andre ansatte, og at ”sjefen må være som alle andre”. Det skal være lav terskel for å snakke med ledere, noe som blir lettere når man jobber aktivitetsbasert. I dette selskapet sitter administrerende direktør i samme lokale som alle de andre, og ingen har egne kontorer. Det samme gjelder i selskap 2 og 3. Personen er opptatt av at det ikke skal være skummelt å snakke med noen i ledergruppa og at det er viktig å gjøre seg selv tilgjengelig. Hos dette selskapet har de egne informasjonsmøter for de med lederansvar, der de lærer å utfordre de ansatte til å flytte på seg og prøve nye ting.

Det er viktig at ledelsen opptrer som forbilder når det kommer til å jobbe aktivitetsbasert. I selskap 2 var de veldig opptatt av at det er vanskelig å endre atferd blant de ansatte hvis ikke ledelsen går foran som gode eksempler:

*” Igjen, kritisk suksessfaktor er involvering, og en annen kritisk suksessfaktor er at ledelsen, toppledelsen, må være dypt involvert. For det har noe med eierskap og walk the talk å gjøre.”*

#### 4.3.2 Hvilke utfordringer har de?

Avdelingslederen intervjuet i selskap 3 prøver å sette seg på forskjellige plasser hver dag og er bevisst på det. Det er imidlertid blitt en kultur for at ledelsen setter seg på et bord ment for samhandling for alle de ansatte, som har ført til at det er høyere terskel for andre å sette seg der. Det kan også oppleves som vanskelig å gå bort å spørre lederen sin om noe man lurte på, siden man da får alle ledernes oppmerksomhet. Intervjuobjektet mener at man gjør seg utilgjengelig som leder ved å sette seg der, og at det kunne vært gunstig å sette seg rundt i lokalet som alle de andre ansatte. Det er samtidig fint at lederne går foran som gode eksempler når det kommer til å vise at man ikke trenger å sitte ved en fast pult med to skjermer til enhver tid. Dette synes også medarbeideren i selskap 3 var veldig fint at de gjorde siden de er mye ute i møter.

Etter intervjuene ble gjennomført har jeg observert at det er flere medarbeidere som har begynt å sette seg rundt dette langbordet. Det er imidlertid ingen av de yngre ansatte, ”juniorene”, som setter seg her.

Hos selskap 3 har jeg observert at det etter endringen er tendenser til at flere av de ansatte er misfornøyde med den nye arbeidsformen. Det er flere som kommer tidlige om morgenen, finner en pult, legger fra seg tingene sine og så begynner å gå i møter. Dette hadde også avdelingslederen i selskapet observert og uttalte:

*”De legger fra seg, og så er de nesten ikke på pulten sin. Da har de okkupert to plasser, og i og med at det er så mange ansatte her, så er det ikke noe sted å sitte for de som kommer etterpå.”*

Medarbeideren i selskap 3 foreller at vedkommende selv er en av flere som setter seg på samme pult hver dag. Da personen er først på jobb og siste som går, blir også papirer og annet liggende

på pulten. Mange av de andre på denne medarbeiderens avdeling har hatt det samme kontoret i over 20 år og ønsker fortsatt å ha det på den måten.

Hos selskap 1 har det etter implementeringsprosessen endt opp med at alle de ansatte har sin egen pult. Det var i utgangspunktet meningen at de skulle ha rotasjon og sette seg på nytt sted hver dag. Det var også meningen at ingen avdelinger skulle ha hjemmesoner, noe de ansatte også gikk bort fra ganske raskt. Det var heller ingen i dette selskapet som ryddet vekk PC og tastatur hver dag. Medarbeideren sa:

*”Det endte opp med at folk satt seg der de ville”.*

Det hender en sjelden gang at de roterer plasser basert på hvem de skal jobbe med eller at noen låner en plass hvis en annen er på ferie. Medarbeideren uttalte:

*”Det er ofte prosjekter på tvers av avdelingene, og det oppleves som nyttig å kunne rotere slik at man får sitte i nærheten av de man skal jobbe med.”*

Prosjektlederen nevner også dette, men sier at det er greit og at de ikke ønsker å skape mer uro enn nødvendig. Det viktigste er i følge denne personen at man kan bevege seg bort for å sikre stillhet og konsentrasjon. Medarbeideren sier at det stort sett er mulig å konsentrere seg, men at mange ofte bruker hodetelefoner. Dersom det er noe viktig som skal gjøres går personen inn i et stillerom. Prosjektlederen i selskap 1 nevner også at det er noen få av lederene som fortsatt er misfornøyd med den nye arbeidsformen. Prosjektlederen sa:

*”Det er jo noen få ledere som er vanskelige å snu, det vil alltid være noen sånne sorte popcorn som jeg kaller dem. De har svidd seg og de er helt umulige å endre på.”*

I selskap 2 har det kan de kun etter noen få måneder se at de ansatte ofte setter seg med de andre på sin avdeling eller med noen man skal jobbe med flere dager på rad. Dette ser avdelingslederen i på som vanskelig å gjøre noe med. Det er viktig at man følger opp lederne som lar teamene sine få lov til å gjøre det, men det er i noen sammenhenger vanskelig å finne gode argumenter for å tvinge gjennom flytting. En ting man kan gjøre er å oppfordre og minne på de positive effektene ved å flytte seg rundt.

Både prosjektlederen og medarbeideren i selskap 1 var enige i at det var unødvendig å fokusere for mye på at alle skulle sitte på ny plass hver dag. Dette oppdaget de fort at ikke fungerte da

flere har behov for å samarbeide med samme person over lengre perioder. Prosjektlederen uttalte:

*”Konseptet går ut på at man skal finne den rette arbeidsplassen ut i fra hva du skal drive med.”*

Hverken selskap 1 eller selskap 2 har fått til at organisasjonen respekterer at lokalet var inndelt i konsentrasjonssone og sosial sone. Det oppleves ikke annerledes å sitte på disse plassene, og det er hverken mindre eller mer forstyrrelser der. I selskap 2 forsøker de å opprettholde forskjellen mellom de forskjellige sonene og er veldig opptatt av å ”være en god ABAP kollega”. Dette innebærer i følge prosjektlederen i selskap 2 å utfordre hverandre hver dag, og bygge en feedback kultur:

*”Så hvis jeg opplever at du f.eks. sitter i et stilleområde og snakker litt med naboen, så kan jeg gå bort og si at man må gå ut i sofaen hvis man skal prate. Bare en vennlig påminnelse.”*

Folk er ikke flinke nok til å bruke støttefunksjonene, som blant annet er telefonrom, touchdown bord, og andre sittegrupper. I de andre selskapene har det også etter kort tid endt opp med at de med samme yrke eller de som er på samme avdeling samler seg. Det er egentlig ikke ment å være hjemmesoner i ABAP, og det jobbes spesielt i selskap 2 med å få disse yrkesgruppene til å bruke lokalene riktig. Prosjektlederen i selskap 2 sa:

*”Vi prøver å bryte ned siloene mellom ingeniørene og de andre ansatte som i utgangspunktet er veldig forskjellige.”*

Avdelingslederen for dette selskapet mente at ikke alle typer personligheter passer inn i et ABAP lokale. Det er et stort spenn i personligheten til de ansatte, alt fra de mest utadvendte og kreative, til de veldig introverte og tekniske. Selskap 3 opplevde også mye støy og forstyrrelser i stillesonen, noe som kan tyde på at APAB lokalet blir brukt feil. Det er i følge lederen mye forstyrrelser og vanskelig å konsentrere seg i konsentrasjonssonen. Det er lite respekt for andres tid og for at noen arbeidsoppgaver krever ro. Det ender derfor ofte opp med at folk sitter hjemme når de trenger å konsentrere seg. Avdelingslederen uttalte:

*”Selv når man setter i øreplugger, kommer noen å prikker på deg og spør om du er i telefonen.”*

Møterommene fungerer heller ikke så bra som de hadde håpet, da mange ikke holder tiden og ofte blir man stående lenge å vente.



### 4.3.1 Hvordan bygge opp ABAP-kulturen?

I selskap 2 hadde de en opplæringsrunde da de flyttet og har fortsatt kvartalsvise påminnelser for alle de ansatte. De har også egne kurs for nyansatte for å lære hvordan man skal benytte seg av lokalene. Noen av reglene nevnt av prosjektlederen er at man må ta med seg tingene sine når man er borte fra pulten i mer enn to timer, og at man ikke får snakke med hverandre i stillesonen. Her har de har fokus på selvledelse og selvinnsett, man må være flinke til å sette mål for hver enkelt medarbeider og fortelle hva som forventes. Prosjektlederen i selskap 2 understreker at selvledelse og ”den gode ABAP kollegaen” er viktig, og at det er lurt med en grundig opplæringsprosess av alle de ansatte. Vedkommende sier også:

*”Viktig å være bevisst på hvilke oppgaver man skal gjøre hver dag, og hvor man kan gjøre det mest mulig effektivt.”*

I selskap 1 opplever ikke medarbeideren at de har fått noen form for opplæring etter de flyttet inn i de nye lokalene. Prosjektlederen i selskap 1 mener imidlertid at de har gitt oppfølging til de ansatte i ettertid.

De har i dette selskapet innført såkalte ”husregler” for hvordan man skal oppføre seg i de aktivitetsbaserte arbeidsplassene. Figur 12 viser reglene i selskap 1 hentet fra en presentasjon laget av prosjektlederen, her er fokus på å endre kulturen i organisasjonen.

#### Sammen bygger vi kulturen i huset

	<b>Fleksibel</b>	<b>Arbeidsro</b>	<b>Rydder</b>	<b>Mat</b>	<b>Innemiljø</b>
	<b>Vi er fleksible og benytter forskjellige arbeidsplasser</b>	<b>Vi respekterer hverandres behov for arbeidsro</b>	<b>Vi rydder pulten hvis vi skal være borte en lengre periode (&gt;2timer)</b>	<b>Vi spiser i de sosiale soner</b>	<b>Vi bruker garderoben for å sikre et godt innemiljø</b>
<b>Bakgrunn</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>I et miljø med ulike arbeidsplasser er vi avhengig av at den enkelte bidrar til å skape fleksibilitet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>I løpet av dagen har vi ulike oppgaver og forskjellige behov for konsentrasjon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vær en god kollega, unngå at plassen din står tom samtidig som en annen kunne hatt nytte av den</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vis hensyn, ingen setter pris på matlukt eller matrester i arbeidsområdet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skap et godt innemiljø ved å gjøre det enklere å holde orden og rengjøre</li> </ul>
<b>Hva betyr det:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planlegger, etter beste evne, basert på vår kalender og våre oppgaver</li> <li>Tør å utfordre oss selv og kollegaer til å prøve de ulike mulighetene</li> <li>Velger arbeidsplass basert på faktisk behov, og ikke av vane eller frykt for å ikke få plass</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimer unødvendig lyd, for eksempel høy ringtone, men det er lov å prate og le</li> <li>Synes du det er for mye lyd? Si i fra på en pen måte eller flytt til en fordypningsplass når du har behov for å konsentrere deg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skal du i et møte, eller være borte en lengre periode? Ta med tingene slik at en kollega kan bruke arbeidsplassen</li> <li>Etter endt arbeidsdag skal personlige eiendeler plasseres i ditt låsbare skap</li> <li>Husk at det ikke er et mål i seg selv å «okkupere» en arbeidsplass</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spiser ikke ved arbeidsplassen</li> <li>Kantine, torget og kaffebaren kan brukes til matpauser</li> <li>Du kommer til en ren arbeidsplass uten matrester og epleskrotter etc.</li> <li>Det er fortsatt ok med frukt og drikke på arbeidsplassen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Henger fra oss yttertøy, setter treningstøy, bagger og andre gjenstander i garderoben</li> </ul>

Figur 12 Husregler hos selskap 1 (Presentasjon, Prosjektleder Selskap 1)

Av figur 12 kan man se at det er lagt mye vekt på selvledelse og at de ansatte tar ansvar for egen arbeidshverdag. Det er klare retningslinjer for hvordan man skal oppføre seg og hva som er forventet av de enkelte. Prosjektlederen i selskapet mente det er viktig med husregler slik at det ikke er noen mulighet for misforståelser av hvordan lokalet skal benyttes. I tillegg til selvledelse og selvinnsett er det viktig med kontinuerlig påminnelser. Vedkommende uttalte:

*”Grunntanken rundt ABAP handler jo om at vi mennesker er vanedyr, som trenger å være bevisste på hvilke oppgaver vi har gjennom en hverdag.”*

I selskap 3 har hverken lederen eller medarbeideren opplevd at det har vært noen form for opplæring etter at de begynte å jobbe aktivitetsbasert. Prosjektlederen hadde gitt fra seg ansvaret for opplæring etter de flyttet inn i lokalet, og hadde heller ikke oversikt over om noen faktisk lærer opp de nye ansatte. Selskapet har de siste seks månedene doblet antall ansatte, og det var enighet om at det har vært en del voksesmerter i selskapet knyttet til hvordan man jobber aktivitetsbasert. Når de får inn flere skrivebord er prosjektlederen overbevist om at dette vil løse problemet. Medarbeideren i dette selskapet tror også at problemet er at det er for få plasser fordi det har kommet så mange nye ansatte.

Som observator hos selskap 3 har jeg opplevd at de ansatte ikke vet hvordan de skal benytte seg av lokalet og derfor heller ikke har benyttet det på riktig måte. Det har ikke vært mulig å konsentrere seg i stillesonen og ikke vært mulig å få en pult å sitte ved hvis man har et møte tidlig på morgenen. Lederen for selskap 3 synes at det er et bevisstgjøringspotensiale og at mer kommunikasjon rundt endring av kulturen kunne vært nødvendig. Dette var medarbeideren enig i og uttalte:

*”Ledere må være flinkere til å si ifra og det må komme klare regler på hvordan man skal oppføre seg, noen skjønner ikke det selv. Det må være større frihet til å si ifra.”*

De synes begge det burde vært satt opp husregler og vært større rom for å si ifra til kollegaene om bråk og forstyrrelser. Dette selskapet har egne telefonrom og soner for samarbeid, og lederen hadde håpet de ansatte kunne gå bort fra arbeidssonene når de skulle snakke. Medarbeideren i dette selskapet mener at de burde instruere folk i hvordan de skal oppføre seg før det går for lang tid og folk blir misfornøyde. Det er i følge avdelingslederen viktig å tenke over hva man skal gjøre før man går på jobb, og hvor man kan gjøre det.

*”Så da tror jeg at i stedet for å legge igjen håndkleet sitt på solsengen så er det bare å gå rett til der du skal være.”*

Vedkommende mener at de også må være flinkere på mer rotasjon enn de er, og at det trengs en oppfriskning i husregler. Medarbeideren i selskap 3 mente at det ikke var mye man kunne gjøre i enkelte avdelinger da de er mer satt, og at det også kan være personavhengig.

I selskap 2 er de opptatt av at det skal være kultur for å si hva man mener. Prosjektlederen frykter noen ganger at folk er positive når de snakker med vedkommende grunnet posisjonen i selskapet. De har derfor anonyme undersøkelser for å høre hva folk mener.

Etter endringen er det viktig for at ledere har tillit til at de ansatte gjør det de skal, når de ikke lenger fysisk ser hverandre til enhver tid. Avdelingslederen i selskap 2 mente at det i dag er mindre oversikt enn det var før i forhold til hvor folk befinner seg, men at vedkommende hadde gått fra kontroll til tillit fullt ut. Dette har vært en liten utfordring, men fungerer greit. Her er kommunikasjonsverktøy viktig. De har mange forskjellige kommunikasjonsverktøy og alle passer ikke like godt, og det er derfor viktig å arbeide med å finne et felles verktøy alle kan bruke. Det har også vært en egen opplæring rundt hvordan det er å lede i ABAP.

Det er viktig at ledere har tillit til medarbeiderne sine. Dette kom frem hos alle selskapene. Når man jobber aktivitetsbasert er det viktig å la de ansatte jobbe hvor de vil så lenge de når målene sine. Lederen i selskap 3 uttalte:

*”Det viktigste er output, at man produserer. Hvor de gjør det er ikke så viktig for meg.”*

Hvis det er noen man vil ha tak i er det enkelt å ringe eller ta i bruk en annen type kommunikasjonskanal, som Skype eller e-post. For selskap 1 var det viktig at lederne var forberedt på å gå bort fra den kontrollbaserte lederstilen, og at man måtte gi medarbeiderne tillit. Prosjektlederen sa:

*”Det er et lederansvar å følge opp medarbeiderne og gi dem oppgaver, og følge opp at de leverer.”*

En av verdiene til selskap 2 er å ha tillit til medarbeiderne sine. De mener at tillit er viktig når man jobber aktivitetsbasert, og at det ikke er noe man får, men noe man må gjøre seg fortjent til. Selskapet har fjernet kjernetiden og lar de ansatte komme og gå som de vil. Det er i lederprogrammet mye fokus på å sette mål, der man spesifiserer for de ansatte hva de skal levere og ha gjennomført f.eks. hvert kvartal. Kontorlokalet har blitt som en møteplass der ledelsen selvfølgelig håper de ansatte ønsker å være.

Selskap 2 bruker mye tid på å bygge opp den kulturen de ønsker. Dette i form av ansatt løfter, kåringer og annet fokus. Det er en tydelig strategi som avdelingslederen opplever at ledelsen ønsker å følge. Denne strategien er like mye innad rettet som utad rettet. Avdelingslederen sa:

*”Vi skal være the customer Company, ha kunden i fokus, så er det en kjensgjerning at det, for å få fornøyde kunder, så må du har fornøyde ansatte, det speiles i en stor grad.”*

Oppsummert var organisasjonene mest fornøyd med samhandling og samarbeid på tvers av avdelingene, og at man blir bedre kjent med flere av sine kollegaer. De største utfordringene knytter seg til bråk i stillesonen, ansatte som holder av plasser hele dagen eller som setter seg på samme plass hver dag. ABAP-kulturen må bygges opp gjennom tillit, opplæring og stadige påminnelser, og det må være akseptert å si ifra til kollegaer som forstyrrer.

I neste kapittel vil jeg ta for meg temaene fra den empiriske analysen i en diskusjon. Det er de viktigste elementene fra dette kapittelet som vil bli vektlagt.





## 5. Diskusjon

Det de fleste tenker på når de hører *aktivitetsbaserte arbeidsplasser*, er *free seating* og *åpne landskap*. Det er mange som misforstår begrepet før de har blitt fortalt hva det egentlig går ut på og før de vet hva fordelene og ulempene med konseptet er. Ved å diskutere mine fire forskningsspørsmål håper jeg å kunne svare på min problemstilling og dermed gjøre både gevinster og utfordringer for organisasjonen mer tydelig for leseren. Jeg vil benytte empirisk materiale, teori og tidligere forskning som grunnlag for diskusjonen.

### 5.1 Hva er driverne for å endre organisasjonen ved hjelp av aktivitetsbaserte arbeidsplasser?

Driverne for å endre organisasjonen ved hjelp av aktivitetsbaserte arbeidsplasser, var for de tre organisasjonene veldig like. De ønsket å utnytte seg bedre av de menneskelige ressursene internt og så på samarbeid og samhandling på tvers av avdelingene som viktig. Ved å endre måten å arbeide på til ABAP ønsket de å legge til rette for mer av denne typen aktiviteter, samtidig som det skulle bli bedre omgivelser for de som ønsket å jobbe konsentrert.

Selskap 1 hadde utarbeidet en oversikt over drivere, som vedlagt i figur 10, kapittel 4.1. I figuren kom det frem at deres viktigste grunner for endring var at de i tillegg til å øke samhandling ønsket å øke kunnskapsdeling, muligheten til å jobbe fra ulike steder, møte økte krav til effektivitet og fleksibilitet, det å være en attraktiv arbeidsgiver, benytte seg av ny teknologi og til slutt viktigheten av miljøbevissthet og -ansvar. De fleste av disse punktene kommer også opp i både tidligere forskning og empirisk materiale fra selskap 2 og 3.

Det skrives i figur 11 at selskap 1 hadde økte krav til effektivitet og tomme arbeidsplasser. Ved å gjøre de ansatte mer effektive ved hjelp av aktivitetsbaserte arbeidsplasser ville selskapet spare penger, samtidig som det var lønnsomt å redusere antall kvadratmeter. Før endringen hadde selskapet i gjennomsnitt 50 % tomme arbeidsplasser til enhver tid. Dette kom av at de ansatte var mye ute i møter og på reiser, og kunne derfor halvere antall kvadratmeter. De to andre selskapene hadde i utgangspunktet for lite plass og ønsket å endre til ABAP for å legge til rette for fremtidig vekst i selskapene. Når man ikke vet hvor mange ansatte man kommer til å være eller hvordan man kommer til å jobbe de neste årene, er det gunstig å ha en arbeidsform som kan tilpasses og være fleksibel. Dette er et viktig element ved ABAP som gjør at det er attraktivt for organisasjoner.

Et annet argument er at man ved å innføre ABAP kan tiltrekke seg de rette arbeidstakerne for organisasjonen. Figur 10 viser at det å være en attraktiv arbeidsgiver er viktig for selskap 1, dette fremkommer også av Andersen (2017).

Bærekraft er en driver som blir trukket frem av selskap 1 da ABAP kan hjelpe organisasjonen med å spare antall kvadratmeter man har behov for. Ved å innføre ABAP kan man spare miljøet for store utslipp fra bygninger (Ross 2010). I selskap 2 hadde de tatt hensyn til miljøet ved å gjenbruke en del møbler i de nye lokalene de flyttet til. Det var i selskap 3 ikke noe særlig fokus på miljøet, men det ble i dette selskapet observert at det var lite bruk av printere og papir.

Teknologi er viktig for å ha muligheten til å jobbe mer effektivt, og man vil ved å innføre ABAP legge til rette for at datamaskiner, samhandlingsverktøy, sensorer og andre ressurser skal bidra til å spare tid og tilrettelegge for å gjøre arbeidshverdagen enklere (Ross 2010). Dette er også noe som har blitt lagt mye vekt på hos selskapene ved implementeringen av ABAP.

Oppsummert er samhandling, kunnskapsdeling, fleksibilitet, ønsket om å være en attraktiv arbeidsgiver, ta hensyn til miljøet og økonomisk gevinst, de viktigste driverne for å endre organisasjonen ved hjelp av aktivitetsbaserte arbeidsplasser.

Videre vil jeg ta for meg forskningsspørsmål 2 angående samarbeid mellom ledere og medarbeidere i implementeringsprosessen.

## 5.2 I hvilken grad samarbeider ledere og medarbeidere om gjennomføringen av endringsprosessen?

For å kunne analysere gevinster og utfordringer for organisasjonen ved implementering av ABAP er man nødt til å ta en nærmere titt på selve implementeringsprosessen. I hvilken grad ledere og medarbeidere samarbeider om denne gjennomføringen mener jeg i denne sammenheng er veldig relevant.

Det kunne for meg virke som at prosjektlederne i de tre organisasjonene opplevde at de hadde involvert de ansatte i større grad enn de ansatte selv følte at de hadde blitt. Dette fremkom fordi jeg intervjuet både prosjektledere, avdelingsledere og medarbeidere, men har også blitt



min oppfattelse etter å ha lest mye teori om involvering i endringsprosesser og tidligere forskning om innføring av ABAP (jf. kapittel 2.2).

For å få de ansatte involvert og engasjert hadde de i de tre selskapene gjort kartlegginger i forkant implementeringene. Det ble fortalt i intervjuene at det var viktig å legge frem faktabasert informasjon for å få de ansatte med på endringen, noe jeg mener er veldig viktig. Hvis ikke de ansatte føler at endringen er nødvendig, vil de heller ikke være lette å få med på endringen (Kotter 2012)

Hos alle selskapene jeg intervjuet ble det bestemt fra øverste hold at endringene skulle gjennomføres, og ledelsen var selv aktive i beslutningsprosesser og skulle fungere som mentorer og gode forbilder for de andre ansatte.

For å få de ansatte til å se fordelene av den nye situasjonen, var alle organisasjonene opptatt av å involvere sine ansatte. I de mindre selskapene var det lettere å involvere alle de ansatte, mens det i Selskap 1 som har over 2000 ansatte ble engasjert en ansatt fra hver avdeling for å delta. Disse personene skulle så engasjere og involvere sin avdeling i prosessen.

I alle selskapene hadde det vært allmøter, informasjonsmøter, dybdeintervjuer, workshops og andre former for involvering for å få de ansatte engasjert og bedre deres holdninger til ABAP. Dette er hjelpemidler teorien sier at kan gi informasjon og redusere negative følelser og stress (Fjelstad & Lunnan 2014; van Koetsveld & Kamperman 2011).

Selskap 2 var kanskje det stedet der de ansatte ble mest involvert gjennom små prosjekter de selv kunne melde seg på og der de selv fikk ta avgjørelser. Her var prosjektlederen veldig opptatt av ”fellesskapsfølelsen”. I de andre organisasjonene var de ansatte deltakende gjennom spørreundersøkelser og intervjuer, men i liten grad fysisk for å ta valg. Det kan derfor se ut til at de ansatte fikk informasjon, ikke at de faktisk deltok. Jeg mener at det er fornuftig å gi informasjon til de ansatte om endringene som kommer til å skje, men dersom man ønsker å involvere de ansatte, som det fremkommer av teorien at er veldig viktig, er det avgjørende å høre på de ansattes meninger. Det fremkom av intervjuet med medarbeiderne i selskap 1 og 3 at de hadde fått spørsmål i spørreundersøkelsene om hva de trengte i det nye lokalet, men at ingen av de faktisk opplevde at disse ønskene ble lyttet til eller møtt. Ved å involvere de ansatte

på denne måten, men ikke høre på deres behov og meninger, vil de ikke ha troen på at endringene vil passe til seg og i de fleste tilfeller motsette seg endringen.

Oppsummert kan det sies at de ansatte ble involvert i implementeringen gjennom spørreundersøkelser, informasjonsmøter og andre samlinger. Det var stor forskjell på opplevelsen av å bli involvert hos de forskjellige organisasjonene, og de fleste følte at de var blitt informert, ikke inkludert i prosessene.

Viktigheten av involvering og motivering kommer jeg tilbake til i neste forskningsspørsmål som handler om motstand mot endring.

### 5.3 Hva er motstanden mot endring, og hvordan håndterer organisasjonene eventuelt motstanden?

Utfordringer ved en implementeringsprosess oppstår gjerne i forbindelse med motstand. Dette kan komme av feil gjort i gjennomføringen av endringsprosessen som diskutert i forrige forskningsspørsmål. I dette spørsmålet skal jeg diskutere hva motstanden er og hvordan denne blir håndtert i organisasjonene.

Det fremkom i teorikapittelet (2.3) at motstand oppstår i forbindelse med de fleste organisasjonsendringer. Ved implementering av aktivitetsbaserte arbeidsplasser så organisasjonene motstand forbundet med frykt for å få mindre skaplass, miste sin faste plass, underdekning av pulter og engstelse for støy. Noen avdelingsledere var bekymret for å miste kontrollen over de medarbeiderne de hadde ansvar for. Dette kan påvirke resultatet av endringen (Myers et al. 2012)

Det er viktig å identifisere hvorfor motstanden oppstår og ta hånd om dette (Yukl 2010). Bakgrunnen for motstanden ble av tre av intervjuobjektene klassifisert som forskjellige faktorer. Avdelingslederen i selskap 2 mente graden av motstand var personlighets-avhengig, om du er introvert eller utadventt, eller noe som kunne følge hvilke yrke du har. Medarbeideren i selskap 1 mente at det var alders-avhengig og medarbeideren i selskap 3 mente at det kunne være avhengig av hvilken avdeling man jobber i eller hvordan man fra før er vant til å jobbe. Det er imidlertid vanskelig å finne fasitsvar på hvorfor det oppstår motstand eller om noen av disse begrunnelsene stemmer (Van Der Voordt 2004).

For å håndtere motstanden hadde selskapene forsøkt å involvere og motivere de ansatte, men det var vanskelig å unngå all motstand. Det oppleves av intervjuene som om prosjektlederne trodde at det var mindre motstand enn det de ansatte selv mente det var. De trodde alle tre at det var svært lite motstand i sine organisasjoner. Dette kan sammenliknes med at prosjektlederne mente at de ansatte var mer involvert enn de selv opplevde at de var, diskutert i forskningsspørsmål 2. I selskap 1 og 3 hadde prosjektlederne gitt avdelingsledere ansvaret for å involvere de ansatte, og all informasjon skulle gå gjennom disse personene. Det var kun avdelingsledere som deltok på workshops, møter og liknende. Innspill fra medarbeiderne om prosjektet skulle også gå gjennom avdelingsledere. Det kan forstås som at mellomledet mellom medarbeider og prosjektleder ikke har gjort en tilstrekkelig god jobb med å formidle informasjon begge veier, og at det derfor har blitt noen misforståelser underveis. Disse misforståelsene kan ha ført til at medarbeiderne ikke har blitt god nok engasjert i endringen, og derfor ført til motstand etter de aktivitetsbaserte arbeidsplassene ble implementert.

Etter endringen ble motstanden vist ved at noen av de ansatte fortsatte å sette seg på samme pult hver dag, selv om ABAP legger opp til at man skal rotere plasser. Det var problemer med at de ansatte ikke gikk ut av stillesonen når de snakket med hverandre og at tidspunktene i møterommene ikke ble respektert. Dette ble fortalt av alle tre jeg intervjuet i dette selskapet og ble også observert. Medarbeideren i selskap 3 mente at det var mye motstand fra de andre på sin avdelingen, men at vedkommende selv likte endringen. Videre fortalte personen at det var greit å sitte på samme pult hver dag da personen selv kommer først om morgenen og går sist på ettermiddagen. Dette kan tyde på at intervjuobjektet ikke hadde innsikt i at dette var motstand eller at de ansatte ikke fikk god nok opplæring i bruken av de aktivitetsbaserte arbeidsplassene. Hvis man ikke får faktabasert informasjon og veiledende retningslinjer om hvordan man skal benytte ABAP, er det fort gjort å gå tilbake til gamle vaner.

I selskap 3 opplevde de at ledelsen satte seg sammen med hverandre i et spesielt område i sosial sone etter endringen. Dette i stedet for å rotere rundt på konsentrasjonsplassene og flytte seg til sosial sone etter behov for samhandling. Ledere går også gjennom en transformasjon når en endring gjennomføres, og det er viktig å huske at også lederne reagerer som alle andre emosjonelt på endringer (Myers et al. 2012). Av noen opplevdes det som positivt siden lederne da viste at man ikke alltid trengte to skjermer og en pult for å jobbe, men av andre opplevdes det som om lederne som satte seg der gjorde seg selv utilgjengelige. Det ble vanskelig for

medarbeiderne å ta kontakt med sin overordnede når alle lederne satt sammen. Ledere må gå foran som gode eksempler og som forbilder for at de medarbeiderne skal ønske å benytte lokalet på riktig måte. Hvis ikke ledelsen følger retningslinjene vil ikke noen av de andre ansatte heller gjøre det. Dette var de velig opptatt av i selskap 2.

Motstanden mot endring i organisasjonene ble ved innføring av aktivitetsbaserte arbeidsplasser knyttet seg kort fortalt til underdekning av pulter, mangel på faste plasser og støy. Motstanden ble forsøkt håndtert ved å involvere og motivere de ansatte, og det er i implementeringsprosessen det er viktig å få alle de ansatte med på endringen. Etter innføringen ble motstand vist ved å ikke benytte seg av den nye arbeidsplassen på riktig måte. Det var flere som holdt av plass eller hadde tildelt seg selv en fast plass, selv om det var meningen å roterte mellom ulike arbeidsstasjoner i løpet av dagen. Dette gjelder både medarbeidere og ledere.

Videre i diskusjonen blir siste forskningsspørsmål knyttet til forankring av endringen i organisasjonens kultur.

#### 5.4 I hvilken grad er aktivitetsbaserte arbeidsplasser forankret i organisasjonens kultur?

Etter man har sett på drivere for å endre organisasjonen, gjennomføringen av endringsprosessen, hva motstanden er og hvordan man skal håndtere motstanden, er det på tide å se på hvordan situasjonen blir vurdert etter ABAP er innført. Det er interessant å se om driverne for å endre organisasjonen ble til den nye virkeligheten, om gjennomføringen av endringsprosessen førte til de resultatene de ønsket, og om håndteringen av motstanden som oppsto underveis førte til at de aktivitetsbaserte arbeidsplassene ble forankret i organisasjonens kultur. For å se graden av forankring i kulturen, er det først viktig å se på situasjonen i organisasjonene etter endringen.

De fleste jeg intervjuet nevnte at det hadde blitt bedre samhandling og samarbeid på tvers av avdelingene i organisasjonene etter endringen. Det var blitt lettere å spørre de rundt seg samtidig som det var lettere å bli kjent med kollegaer fra andre avdelinger. Dette opplevde de som den største gevinsten ved å innføre ABAP, og det var det de la mest vekt på at de trivdes med.

Fleksibilitet ble også nevnt ved at lederene hadde gått over til en tillitsbasert lederstil, der de fokuserte mer på å sette mål for medarbeiderne. Dette virket det på de fleste som om fungerte fint, og alle avdelingslederne fortalte at de ikke hadde noen problemer med å ikke se teamene sine hver dag. I selskap 1 fortalte imidlertid medarbeideren at avdelingslederen hans satt i nærheten av seg og sin avdeling hver dag, så der har det ikke blitt som i de andre to selskapene.

Effektivitet er vanskelig å måle, og det er vanskelig å si om en eventuell forandring i effektivitet skyldes endring til ABAP eller andre endringer i omgivelsene eller på individnivå. Ved å tilpasse aktivitetene du skal gjøre i løpet av dagen til rett område eller sone i lokalet, er det meningen at man skal kunne arbeide mer effektivt. Dette fordi man ikke skal bli forstyrret av andre i konsentrasjonssonen og fordi teknologi og utforming tilrettelegger for en bedre utnyttelse. I selskap 1 og 3 ble det fortalt at det var problemer med å konsentrere seg i konsentrasjonssonen. Medarbeideren i selskap 1 fortalte at de fleste sitter med hodetelefoner for å ikke bli forstyrret, mens i selskap 3 var det vanskelig å konsentrere seg selv med hodetelefoner. I sistnevnte selskap så flere av de ansatte seg nødt til å jobbe hjemmefra de dagene de trengte konsentrasjon. Det kan derfor forstås som at effektivitet som driver ikke har fungert som de ønsket før de innførte ABAP. Denne motstanden kan komme av at de ansatte ikke har fått god nok opplæring eller som ignorering fra de ansatte (Appel-Meulenbroek et al. 2011). Dette er et tegn på at kulturen de ønsket å forandre ikke tilstrekkelig har fungert i disse organisasjonene.

Et annet tegn vist i etterkant av implementeringen er at de ansatte ikke setter seg på nye plasser hver dag. I selskap 1 har de ansatte etter en stund gått tilbake til å ha hjemmestoler og at de har sin egen fast pult. I selskap 3 har de ansatte en tendens til å komme på jobb om morgenen og ”legge håndkleet på solsengen”, og dermed holde av en plass mens de er i møter og gjør andre ting. Dette ble både nevnt av avdelingslederen i dette selskapet og observert av meg. Resultatet av dette er at de ansatte som kommer litt senere eller har vært i et møte ikke har noe sted å sitte, mens de andre tar opp plass de ikke bruker i lokalet. Slik jeg oppfattet det ved gjennom observasjoner var ikke dette kun grunnet mangel på plass, men mangel på opplæring og frykt fra de ansatte for å ikke ha et sted å sitte. Ved å sette regler og gi retningslinjer om hvordan arbeidsformen fungerer, for både de gamle og nye ansatte, vil det etter min mening også bli bedre kultur og arbeidsmiljø i selskap 3.

I selskap 2 kan de også se tendenser til at de fra samme avdeling setter seg i samme område i lokalet. At de ansatte etter kort tid fordeler seg etter avdeling kan være fordi de gamle vanene er vonde å vende, eller fordi de rett og slett ikke ser gevinstene av å sette seg på ny plass hver dag. Det kom frem i noen av intervjuene at de ansatte ofte hadde behov for å sitte sammen med noen de skulle jobbe med flere dager på rad.

I noen tilfeller er det et behov for sparring og spørsmål om noe man jobber med på skjermen foran seg, det at man da må ut av stillezonen og inn i sosial sone kan av noen oppleves som tungvint. Det blir derfor til at de ansatte blir sittende ved pultene å samarbeide, noe som forstyrrer de andre ansatte, og gir de samme ulempene som vanlig åpne landskap.

I selskap 3 hadde det kommet etter implementeringen kommet mange nye ansatte og de mente at det derfor var vanskelig å få den nye arbeidsformen til å fungere. De nye ansatte hadde ikke fått noen opplæring om hvordan de skulle benytte lokalene og det var ikke satt inn tilstrekkelig arbeidsplasser til antall ansatte. Ved å plassere mennesker som ikke har jobbet aktivitetsbasert før i et slikt lokale, er det ikke merkelig at det har blitt mye problemer i denne organisasjonen. Det virket heller ikke som om de gamle ansatte hadde fått noen form for opplæring etter de flyttet inn og det kan heller ikke forventes at de skal vite hvordan de skal oppføre seg i de aktivitetsbaserte arbeidsplassene.

I selskap 2 hadde de allerede etter tre måneder sett tendenser til at de ansatte begynte å sette seg med de andre fra sin egen avdeling, og det var også her en forståelse av at dette noen ganger er nødvendig for å kunne samarbeide. Her var det imidlertid enighet blant intervjuobjektene om at de flest virket veldig fornøyde, men at de jobbet fullt ut for at alle skulle opprettholde ABAP kulturen.

En av grunnene til at organisasjoner mislykkes med en endring, er i følge Kotter (2012) fordi man avslutter implementeringsprosessen for tidlig. Man må forankre en endringsprosess i organisasjonens kultur, og sørge for at den blir opprettholdt. Det er viktig at prosjektgruppen kontinuerlig jobber med å rette opp og sikre engasjement over tid (Fjelstad & Lunnan 2014), noe man ikke kunne se i selskap 1 og 3 der prosjektene var avsluttet.

Flere av intervjuobjektene i selskap 2 og 3 trekker frem at det burde ha vært klarere ”regler” for hvordan lokalene skal brukes, og at man oftere må bli påminnet om disse reglene i

organisasjonen. Hos selskap 1 hadde de nøye utarbeidede regler som vist i figur 12, kapittel 4.3.1. Selv om disse reglene var definert, var det ikke slik at de ansatte fulgte de til punkt og prikke, ettersom de ikke ryddet pultene eller byttet plasser i dette selskapet.

Det viktig å endre kulturen i selskapet og ikke bare lokalet, for når alt kommer til alt, er ikke ABAP et lokale men en arbeidsform. Det kan se ut som at selskap 1 og 3 har gjort akkurat det motsatte. De har flyttet de ansatte inn i et ABAP lokale uten å forberede de tilstrekkelig eller gi god nok opplæring. Det har derfor ført til mye motstand blant de ansatte, og en situasjon som ikke likner det man hadde forventet av denne arbeidsformen. Det er fortsatt tidlig å si om selskap 2 har klart å forankre de aktivitetsbaserte arbeidsplassene i sin kultur, men både prosjektlederen og avdelingslederen mener at de jobber mye med dette.

Oppsummert kan det se ut til at organisasjonene har lyktes med noen av momentene de ønsket å endre, men at de ikke i full grad har lyktes med å forankre de aktivitetsbaserte arbeidsplassene i organisasjonens kultur. Alle organisasjonene har gått bort fra noen av prinsippene til ABAP, og det er forskjellig oppfatning om de skal fortsette å jobbe med å endre kulturen. Det er usikkert hvorfor de ansatte går tilbake til den gamle måten å jobbe på, om dette er vaner som ikke har blitt forandret, mangel på opplæring eller om prosessene er avsluttet for tidlig.

Neste kapittel er det siste og jeg kommer der med konkluderende kommentarer basert på analysen, diskusjonen og teorien fremlagt i masteroppgaven.





## 6. Konklusjon

Masteroppgavens hensikt og formål var å se nærmere på gevinster og utfordringer for organisasjonen ved implementering av aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Selve implementeringsprosessen til ABAP er det skrevet lite om, og dette fanget interessen min. Ved å intervju ansatte fra tre organisasjoner i Oslo som har vært gjennom slik endring de siste årene, fikk jeg en dypere innsikt i dette.

For å kunne svare på problemstillingen undersøkte jeg de tre organisasjonene ved å intervju prosjektledere som hadde vært involvert i endringene, avdelingsledere som hadde hatt ansvar for å involvere sine tema, og medarbeidere som ikke hadde noen spesielle roller prosjektene. Jeg gjennomførte også observasjon av de ansatte i selskap 3. Forskningsspørsmålene ble utformet for å finne svar på forskjellige momenter fra teorien om organisasjonsendringer og implementeringsprosesser.

I analysen og diskusjonen kom det frem at gevinstene ved implementering av ABAP i organisasjonene var bedre samarbeid, kunnskapsdeling, fleksibilitet og bedre kontakt med kollegaer på tvers av avdelinger. Dette er også nevnt som drivere for endringene.

De største utfordringene for organisasjonene var å involvere medarbeidere og ledere i den grad at de ble motivert for endringen. Det at organisasjonene ønsket mer effektiv bruk av plassen og de menneskelige ressursene i organisasjonene, ble heller en utfordring enn en gevinst. Her oppsto det mye motstand mot endring, blant annet knyttet til det å ikke ha faste plasser, underdekning av pulter og frykt for støy. Analysen og diskusjonen viste at denne motstanden kunne vedvare etter implementeringen var ferdig, og i verste fall føre til at de ansatte gikk tilbake til den opprinnelige måten å jobbe på.

Videre fant jeg ut at en av hovedutfordringene var å skape en vedvarende kulturendring. Dette understreket viktigheten av å skape en felles forståelse av at endringen var nødvendig blant alle de involverte. Det var viktig at ledelsen var engasjert og gikk foran som gode eksempler, samtidig som alle ansatte måtte få mye informasjon og føle at deres meninger ble hørt. Det knyttet seg en del skepsis mot de nye arbeidsplassene og det var ikke tilstrekkelig å involvere avdelingsledere i implementeringsprosessen.

Det er ikke sikkert at disse gevinstene og utfordringene gjelder for andre organisasjoner enn de som er undersøkt i oppgaven, men man kan se for seg at noen av aspektene vil ha en viss grad av overføringsverdi. Ved å belyse denne problemstillingen håper jeg derfor at noen av erfaringene jeg har beskrevet og analysert i denne oppgaven kan være til hjelp for andre organisasjoner som skal sette i gang med implementering av aktivitetsbaserte arbeidsplasser.

## Kilder

- Akershus Eiendom. (2017). The Norwegian Commercial Property Market.
- Andersen, G. (2017). *Hvad vælger milleniums - work place før løn?:* Signal. Tilgjengelig fra: [http://signal-arki.dk/wp-content/uploads/2017/09/FM-Update\\_17\\_03-05\\_p4-6.pdf](http://signal-arki.dk/wp-content/uploads/2017/09/FM-Update_17_03-05_p4-6.pdf) (lest 14. desember).
- Appel-Meulenbroek, R., Groenen, P. & Janssen, I. (2011). An end-user's perspective on activity-based office concepts. *Journal of Corporate Real Estate*, 13 (2): 122-135.
- Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, A., Kleijn, M. & Hendriks, E. (2015). To use or not to use: which type of property should you choose? Predicting the use of activity based offices. *Journal of Property Investment & Finance*, 33 (4): 320-336.
- Arge, K. (2002). Generalitet, fleksibilitet og elastisitet i bygninger. Prinsipper og egenskaper som gir tilpasningsdyktige kontorbygninger.
- Bergstrøm, I. (2017). Overlegen leste all forskning om åpne landskap. Han fant bare helseskader og produktivitetstap. . *På høyden - UIB*.
- Blakstad, S. H. & Hatling, M. (2007). Kontorbyggets bruk. Utdrag av SINTEF rapporten Fremtidens kontorbruk.
- Blok, M. M., Groenesteijn, L., Schelvis, R. & Vink, P. (2012). New ways of working: does flexibility in time and location of work change work behavior and affect business outcomes? *Work*, 41 (Supplement 1): 2605-2610.
- Brunia, S., De Been, I. & van der Voordt, T. J. (2016). Accommodating new ways of working: lessons from best practices and worst cases. *Journal of corporate real estate*, 18 (1): 30-47.
- Dahlum, S. (2015). *Validitet: Store norske leksikon*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/validitet> (lest 16.11).
- De Bruyne, E., Beijer, M., Brunia, S. & Gosselink, A. M. (2014). *PACT: Calculating nWoW accomodation that suits the organisations' work processes*. ERES 2014: European Real Estate Society 21st Annual Conference, Bucharest, Romania, 25-28 June 2014: European Real Estate Society.
- Fjelstad, Ø. & Lunnan, R. (2014). Kap 13 Implementering. I: *Strategi*, s. 188: Fagbokforlaget.
- Greener, S. (2008). *Business Research Methods*: BookBoon.
- Hobbelstad, I. (2018). Stadig flere forteller om ulempene ved åpne kontorlandskap. Likevel blir det flere av dem. . *Dagbladet*.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tuft, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo, Norge: Abstrakt Forlag.
- Kaspersen, L. (2014). Ansatte hater det - og sjefene sparer seg til fant. *Dagens Næringsliv*.
- Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (1989). Choosing strategies for change. I: *Readings in Strategic Management*, s. 294-306: Springer.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*: Harvard business press.
- Kvale, S. & Birkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*, b. 3: Gyldendal akademisk.
- Lidstrom, H. & Bolter, L. (2016). *Det nya arbetslivet - så skapades Sveriges basta arbetsplats*: BookHouse/Volante.
- Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative research design: An interactive approach*, b. 41: Sage publications.
- Moberg, M. H., M. . (2007). KUNNE funn om åpne arbeidsplassløsninger. *Upublisert artikkel*.
- Myers, P., Hulks, S. & Wiggins, L. (2012). *Organizational change: Perspectives on theory and practice*: Oxford University Press.

- Nordea Unlimited. (2018). *Workplace Management, Nordea*. Upublisert manuskript.
- Peters, P., Poutsma, E., Van der Heijden, B. I., Bakker, A. B. & Bruijn, T. d. (2014). Enjoying new ways to work: An HRM-process approach to study flow. *Human resource management*, 53 (2): 271-290.
- Ross, P. (2010). Activity based working. *The hybrid organisation: Buildings. Microsoft*.
- Sander, K. (2017). *Validitet*: kunskapsenteret.com. Tilgjengelig fra: <https://estudie.no/validitet/> (lest 25.11).
- Siciberras, A. (2017). *When workplace strategists Veldhoen + company came to review their own practice, what happened?* Indesignlive.com. Tilgjengelig fra: <https://www.veldhoencompany.com/wp-content/uploads/2016/10/When-workplace-strategists-VELDHOEN-COMPANY-came-to-review-their-own-practice-what-happened.pdf> (lest 10. april).
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction*: Sage.
- Torja, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*, b. 3. Oslo, Norge: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Tønnesen, S. (2016). *Reliabilitet*: Store norske leksikon. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/reliabilitet> (lest 16.11).
- Van Der Voordt, T. J. (2004). Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces. *Journal of Corporate Real Estate*, 6 (2): 133-148.
- van Koetsveld, R. & Kamperman, L. (2011). How flexible workplace strategies can be made successful at the operational level. *Corporate Real Estate Journal*, 1 (4): 303-319.
- Wanberg, C. R. & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of applied psychology*, 85 (1): 132.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*, b. seventh edition. New Jersey: Pearson Education.





**Norges miljø- og biovitenskapelige universitet**  
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet  
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
Norway