

Kirsten Arge og Donatella de Paoli

Kontorutforming som strategisk virkemiddel

BYGGFORSK

Norges byggforskningsinstitutt

Kirsten Arge og Donatella de Paoli

Kontorutforming som strategisk virkemiddel

Prosjektrapport 285 – 2000

Prosjektrapport 285
Kirsten Arge og Donatella de Paoli
Kontorutforming som strategisk virkemiddel

Emneord: fleksible kontorer, alternative
kontorformer, gjennomføringsstrategier,
produktivitet

ISSN 0801-6461
ISBN 82-536-0702-4

200 eks. trykt av
S.E. Thoresen as
Innmat: 100 g Kymultra
Omslag: 200 g Cyclus

© Norges byggforskningsinstitutt 2000

Adr.: Forskningsveien 3 B
Postboks 123 Blindern
0314 OSLO
Tlf.: 22 96 55 55
Faks: 22 69 94 38 og 22 96 55 42

Forord

I dette prosjektet fokuserer vi på forholdet mellom fysiske kontorløsninger og organisasjoner, det vil si brukere av løsningene. Vår målgruppe er først og fremst ledere i organisasjonslivet som tar strategiske beslutninger, men også andre som er involvert i endringsprosesser knyttet til nye kontorløsninger. Det spørsmålet vi stilte oss var om ledelsen i store, norske kunnskapsbaserte organisasjoner hadde et bevisst forhold til hvordan kontorutforming kan støtte opp om organisasjonens kultur, om organisasjonsendringer, om nye strategiske kursendringer eller utvikling av arbeidsmiljøet. Eller om det er slik at eksperimentering med nye kontorløsninger bare er ett utslag av at andre gjør det, at bedrifter kaster seg på motetrender for å være like fremtidsrettet, moderne og effektive som andre?

Prosjektet har hatt følgende faglige hovedmål:

- 1) Bidra til større innsikt i hvordan nye kontorløsninger kan være et virkemiddel til å støtte organisasjoners forretningsstrategi og verdiskaping. Det vil si hvordan kontorutforming kan påvirke og endre organisasjoners arbeidsmåter og produktiviteten.
- 2) Bidra til større innsikt i hvordan ledere kan planlegge, gjennomføre og lede endringsprosesser knyttet til nye kontorløsninger og organisasjonsutvikling

Prosjektet er utført av sivilarkitekt Kirsten Arge, ansatt på Norges byggforskningsinstitutt, og dr.oecon. Donatella de Paoli, som er 1.amanuensis på Handelshøgskolen BI i Oslo.

Fordi det er gjort svært lite empirisk forskning på dette området tidligere, representerer denne studien på mange måter et pionérarbeid. Vi takker bedriftene som har gjort prosjektet mulig gjennom å støtte det økonomisk og gjennom å bistå med data og informasjon om kontorprosjektene sine og prosessene som har vært gjennomført. I tillegg takker vi de arkitektene som har bidratt med illustrasjoner når det gjelder bedriftenes kontorløsninger

Vi håper at undersøkelsen gir enkelte svar på bedriftenes spørsmål, men også nye spørsmål som kan følges videre, innenfor det forskningsfeltet som vi ser konturene av i undersøkelsen vår. Undersøkelsen viser at kontorløsninger i seg selv ikke er et tilstrekkelig virkemiddel for å sikre økt verdiskaping i organisasjoner. Dersom kontorløsningen betraktes som en integrert del av en organisasjonsutviklingsprosess, er det imidlertid mye å hente. Ledelsens engasjement og måten gjennomføringen skjer på er derfor helt avgjørende for hvilke resultater organisasjonene oppnår.

Thorbjørn Hansen
Avdelingsleder

Innholdsfortegnelse

Innledning	s	5
Metodisk tilnærming	s	7
Begreper og teori på området	s	9
Organisasjonenes kontorløsninger	s	18
Organisasjonenes motiver, prosjekteiere og gjennomføringsprosesser	s	25
Organisasjonenes motiver for å velge alternative kontorløsninger	s	25
Prosjekteiere i organisasjonene	s	29
Gjennomføringsprosesser i organisasjonene	s	30
Analyse av organisasjonenes motiver, gjennomføringsprosesser og kontorløsninger	s	34
Analyse av hvordan kontorløsninger er knyttet til en overordnet strategi	s	35
Analyse av eksplisitte og implisitte motiver	s	36
Analyse av motiver og prosjekteiere	s	37
Er det en sammenheng mellom kontorløsning og produktivitet?	s	41
Hvor mye betyr brukermedvirkning?	s	44
Team- og prosjektarbeid og alternative kontorløsninger	s	45
Forslag til videre forskning	s	48
Referanser	s	50

Vedlegg 1:
Intervjuguide

Vedlegg 2:
Illustrasjoner av organisasjonenes kontorløsninger

Innledning

I løpet av 90-årene har interessen for og innføringen av ulike former for nye og innovative kontorformer, også kalt alternative kontorformer¹ økt voldsomt. Alternative kontorformer er nå blitt et viktig redskap i bedriftenes arealplanlegging og forvaltning, ofte koplet til ulike former for fleksibilitet når det gjelder ansattes arbeidstider og arbeidssteder.

Artikler i Harvard Business Review og andre vel ansette tidsskrifter, har bidratt til å legitimere slike løsninger i bedrifters toppledelse. Artikkene har i hovedsak fokusert på løsningenes innovasjonspotensiale og bidrag til økt verdiskaping i bedriftene som har innført slike løsninger. Samtidig er det klart at de nye kontorene også bidrar til større kostnadseffektivitet, gjennom mer arealeffektive løsninger og større fleksibilitet i bruk. Økt verdiskaping og kostnadseffektivitet er begge viktige strategier for å møte og overleve i den økte internasjonale markedskonkurransen.

Hvilke kontorløsninger bedrifter velger har altså endret seg de siste årene fra å være en beslutning som er forankret i eiendomsavdelinger og handler om bygningsspørsmål, til å bli et strategisk virkemiddel for organisasjoner, forankret i organisasjonsavdelinger og på lederplan. Også i store norske organisasjoner skjer det en utstrakt eksperimentering med valg av kontorløsninger, parallelt med det som skjer internasjonalt og som ofte omtales som 'Alternative Officing' (Becker, 1999) eller alternative kontorløsninger som vi har kalt det.

Den store interessen for alternative kontorløsninger er knyttet både til utviklingen av informasjons- og kommunikasjonsteknologien som gjør det mulig å arbeide uavhengig av sted, og til større fokus på team- og gruppearbeid som arbeidsform. Mens PC'en tidligere ble betraktet som en avansert skrivemaskin, er IKT nå blitt en integrert del av de fleste virksomheters forretningsstrategi. Mange hevder nå at kontorutforming må betraktes på samme måte som IKT, som en integrert del av virksomheters forretningsstrategi. Men mens produksjonsbygg får sin utforming etter utførlige analyser av produksjonsprosesser og produksjonsteknologi, og hvordan disse kan forbedres, skjer slike vurderinger svært sjelden når organisasjoner bygger eller leier kontorbygg, hevdes det.

Inntil for få år siden var sammenhengene mellom arbeidsplassløsninger, organisasjonsutvikling og produktivitet et tema som ikke ble berørt i tradisjonell management litteratur. Dette har også endret seg. Flere forfattere har tatt opp dette forholdet i bøker som omhandler organisasjonsendring og -utvikling, teambygging og liknende temaer (Sundstrom 1999 og Pfeffer 1997).

Innenfor fagfelt som Facilities Management, kontordesign og Corporate Real Estate har temaet vært på agendaen svært lenge (se blant annet Duffy 1992, 1993 og 1997; Veldhoen og Piepers 1995; Raymond og Cuncliffe 1997; Worthington 1997; Becker m.fl. 1994, 1995, 1999; Sims m.fl. 1998). Innenfor dette fagfeltet har det etter hvert nedfelt seg en forståelse for sammenhengene mellom organisasjon, kontorløsning, økonomi og teknologi, selv om forskning og empirisk kunnskap på området ikke har vært særlig omfattende. Dette kan skyldes at fagfeltet Facilities Management er relativt nytt, og fremdeles under utvikling.

¹ Franklin Becker, Cornell University International Workplace Studies Program, bruker benevnelsen Alternative Officing om de nye kontorløsningene. En direkte oversettelse er vanskelig å finne, særlig fordi Beckers begrep både dekker fysiske og organisatoriske løsninger.

Antropologene, og da i særdeles organisasjonsantropologene har til alle tider vært opptatt av fysisk arkitektur som en artefakt. En artefakt er blant annet materielle omgivelser som tilskrives betydning av organisasjonsmedlemmene og som kan sees på som et symbol av organisasjonskulturen og dens underliggende verdier og virkelighetsoppfatninger (Alvesson og Björkman, 1992 og Gagliardi, 1992). Andre har vært opptatt av hvordan estetikk og kunst kan virke stimulerende og motiverende for den moderne kunnskapsarbeideren. Ramirez (1991) mener at organisasjoner rett og slett er estetiske og at de ansattes motiverings- og organiseringsprosesser i stor grad kan føres tilbake til estetiske preferanser. Atter andre har vært opptatt av hvordan kontorarkitekturen påvirker arbeidsmiljøet og produktiviteten (Aronoff og Kaplan, 1995).

Samtidig som det har vært en økende interesse for bruk av alternative kontorformer og temaet har møtt interesse fra ulike fagfelt, har endringstiltakene ikke blitt dokumentert eller analysert i nevneverdig grad. Spesielt har det ikke blitt antatt et overordnet organisasjonsperspektiv som setter kontorutforming i sammenheng med organisasjoners strategi, virksomhet og endringsprosesser. Derfor har vi i denne undersøkelsen ønsket å sette søkelyset på disse forholdene. Før en går i dybden og analyserer konkret hvilke kontorløsninger som passer best til ulike typer arbeidsprosesser, organisering, arbeidsmiljø, teknologi og fagpersoner, er det viktig å forstå hvilke motiver ledelsen og andre involverte interessenter har. Vår antagelse er at idégrunnlaget eller argumentasjonen bak kontorutforming vil prege hvordan endringen både ledes og gjennomføres og om kontorutforming vurderes ut fra et helhetlig perspektiv med arbeid, mennesker og teknologi i fokus. Vi har også en antagelse om at nye kontorløsninger, når de sees på som et redskap i bedriftenes organisasjonsutvikling og endringsprosesser, kan være et kraftfullt virkemiddel for å bli mer konkurransedyktig og innovativ i markedet.

Spørsmålene nedenfor har vært styrende for vår datainnsamling og analyse. Som det fremkommer av spørsmålene, har noen en beskrivende karakter der vi er interessert i å fange opp hva som skjer på denne fronten i Norge, mens andre har en analyserende karakter, der vi forsøker å finne fram til hva som påvirker prosessene og kontorløsningene en har endt opp med.

Hvordan har store, norske bedrifter håndtert innføring av alternative kontorløsninger og hvilke løsninger har de endt opp med?

- Hvilke eksplisitte og implisitte motiver har bedriftene hatt for å velge alternative kontorløsninger?
- Hvem har blitt de viktigste prosjekteiere bak endringsprosessen i bedriftene?
- Hvilke gjennomføringsstrategier og type gjennomføringsprosesser har bedriftene hatt?
- Hvilken betydning har brukermedvirkning hatt?
- Har valg av kontorløsninger vært knyttet opp til en overordnet forretningsstrategi?

*Har innføring av alternative kontorløsninger hatt konsekvenser for produktiviteten?
Og hvis det har hatt konsekvenser, hvorfor?*

Hvordan får organisasjoners motiver og involverte prosjekteiere betydning for de gjennomføringsprosesser og kontorløsninger som velges?

Metodisk tilnærming

Overordnet forskningsdesign - eksplorativ kvalitativ case tilnærming

Det finnes få empiriske studier av hvordan bedrifter håndterer innføring av alternative kontorløsninger, både i Norge og ellers i verden. Det innebærer også at det ikke er utviklet mange teorier om sammenhenger mellom organisasjonsforhold og kontorutforming. Pfeffer (1997) etterlyser nettopp av den grunn flere studier. Når vi skulle velge metodisk tilnærming i dette prosjektet, var det derfor naturlig å starte med en åpen og eksplorativ innfallsvinkel. Vi visste rett og slett for lite og hadde for få studier å støtte oss på om hvordan større bedrifter forholder seg til alternative kontorløsninger organisatorisk og strategisk. Det var nødvendig å anta en slik tilnærming for å beskrive hva som faktisk skjer ute i den praktiske virkelighet og for å kunne utvikle hypoteser om interessante sammenhenger. Studien er derfor både beskrivende og teoriutviklende.

Fordi det foreløpig er et relativt begrenset antall bedrifter som har utprøvd alternative kontorløsninger på en profesjonell måte og fordi vi ønsket å gå i dybden på minst to case, valgte vi en kvalitativ case-tilnærming som metode.

Når vi først hadde valgt en slik tilnærming, var spørsmålet ; hvor mange case?

Fordi et av formålene med studien var å beskrive og gi en orientering om hva som skjer innen dette feltet , var det sentralt å få med flere enn to bedrifter. Derfor ble valget en komparativ case-tilnærming med 5 eller flere cases.

Utvelgelse av casebedriftene: Kreditkassen, Posten SDS, Telenor Mobil, PA Consulting, Veidekke, Norsk Hydro, Statoil

Med hensyn til utvelgelse av casene, ønsket vi å få med oss større bedrifter som når de har innført alternative kontorløsninger har hatt bevisste målsettinger med valg av løsning og har etablert en intern og/eller ekstern prosjektorganisasjon som støtte i gjennomføringen. Fordi det er et begrenset antall bedrifter som har satsset seriøst på alternative kontorløsninger, var det ikke mulig for oss å være selektive med hensyn til utvalg av case (dvs følge anerkjent casemetodikk, konf. Yin, 1994). Det vi gjorde, var å henvende oss til bedrifter vi kjente til hadde gjennomført alternative kontorløsninger, enten i form av piloter eller for hele organisasjonen. Med unntak av to, svarte alle bedriftene vi henvendte oss til, positivt på vårt spørsmål om å delta i undersøkelsen.

Selv om vi valgte større kunnskapsbedrifter som case i undersøkelsen, endte vi opp med et bredt spekter av bransjer; fra bedriftsrådgivning, telebransjen, informasjon og data, bank, entreprenørvirksomhet, industri- og olje. Alle med unntak av én av bedriftene, hadde valgt nyskapende løsninger på kontorfronten. Bedriften som hadde valgt en tradisjonell cellekontorløsning, valgte vi likevel å ha med, for å få med alle de mest vanlige kontortypene. Casene vi endte opp med å bruke i denne studien representerer samlet de mest vanlige alternative kontorløsningene som er i bruk i dag. Samtidig er bedriftene enten så sentrale i norsk næringsliv eller så toneangivende, at det de gjør innenfor alternative kontorløsninger også vil påvirke andre bedrifter som følger etter.

Datainnsamling - Strukturerte personlige intervjuer og sekundærmateriale

Studien er basert på strukturerte personlige intervjuer, dokumentstudier og observasjoner. Vi utviklet en strukturert intervjuguide som dannet en ramme for intervjuene. Spørsmålene ble utviklet av oss med basis i de sentrale temaer vi var interessert i å dekke. Vi gjennomførte tester av spørsmålene før vi endte opp med den brukte intervjuguiden.

Selv om spørsmålene ble stilt med samme ordlyd, fulgte vi ikke fulgte guiden til punkt og prikke. Det vil si at vi kom med oppfølgingsspørsmål der vi forsto at intervjupersonen hadde interessante opplysninger og innsikt om temaet. Vi lot også intervjupersoner snakke fritt der det var naturlig. Vi intervjuet alle med utgangspunkt i samme intervjuguide, men hoppet selvfølgelig over spørsmål der folk ikke hadde innsikt om temaet. Se intervjuguide i bilag 2 i rapporten for ytterligere detaljering. Vi har stort sett vært to personer i intervjuene og der det ikke har vært mulig, har intervjuene blitt tatt opp på bånd.

Fordi vi var opptatt av hvordan bedriftene hadde tatt beslutninger om valg av kontorløsninger og implementering på overordnet nivå, var det naturlig å intervju toppledere i bedriften som hadde vært involvert med beslutningen. Vi intervjuet både administrerende direktører og direktører på neste nivå, samt avdelingssjefer som var ansvarlig for en operasjonell enhet. De personene vi stort sett endte opp med å intervju i hver bedrift var;

Administrerende direktør (ikke alle steder)
Eiendomsdirektør /eiendomssjef
Organisasjonsdirektør/personalsjef
Avdelingssjef
Ansvarlige for kontorprosjektet
Arkitekt (interiør)for kontorløsningen

I tillegg til dette intervjumaterialet, har vi studert sentrale dokumenter og tegninger, samt besøkt kontorløsningene opp til flere ganger.

Fordi vi har vært to personer med ulik fagbakgrunn (sivilarkitekt og dr.oecon.) som har intervjuet og analysert materialet og bevisst har forsøkt å være kritiske til hverandres perspektiver og konklusjoner, bidrar dette til at vi forhåpentlig har unngått totale feilkoblinger eller at vi har oversett viktige opplysninger. I sammenheng med casestudier sees denne tilnærmingen på som en styrke rent faglig, fordi det sikrer at materialet blir behandlet fra to perspektiver.

Alle bedriftene som deltok i undersøkelsen har hatt utkast til endelig rapport til gjennomsyn og kontroll av mulige feiltolkninger fra intervjuer eller feil opplysninger om bedriften. Påpekte feil er rettet opp. Analysen står imidlertid for forfatterens regning. Hadde det vært rom for å gå mer i dybden i prosjektet ville nyansene i våre tolkninger og i analysen antakelig vært flere enn det vi har fått med oss denne gangen.

Begreper og teori på området

Dette kapitlet har som formål å avklare de viktigste begreper som brukes i denne undersøkelsen, både i intervjuguiden og i analysen, samt å gi en teoretisk innsikt innenfor området kontorutforming/organisasjonsdesign. Den teoretiske presentasjonen vil danne mye av referanserammen for analysen av case dataene. Vi har tatt utgangspunkt i sentrale bidragsyttere innenfor feltet, men utelukker ikke at vi kan ha utelukket noen. Det avgjørende har vært å finne fram til begreper og teorier som er anerkjent og mye brukt internasjonalt og i Norge. Vi ser ingen grunn til å utvikle nye begreper der det allerede finnes mange gode tilgjengelige. Ulempen med denne tilnærmingen er at vi tar utgangspunkt i engelske begreper som ikke alltid er like enkle å oversette til norsk. Derfor har vi valgt å også angi den engelske ordlyden der det er naturlig.

Begrepet alternative kontorløsninger

Begrepet "alternative kontorløsninger" har vært definert på mange ulike måter både av bedrifter som har introdusert slike løsninger og av konsulenter og andre som har arbeidet med og skrevet om alternative kontorløsninger.

Franklin Becker ved Cornell universitetet i USA er en av de som har arbeidet lengst på dette området. Når han benytter begrepet *Alternative Officing* inkluderer han i alt seks ulike kontorløsningsprinsipper². Becker's begreper lar seg ikke oversette helt presist og entydig. Derfor har vi angitt de engelske betegnelsene som han benytter i parentes.

- **Universelle kontorløsninger/arbeidsplasser** (Universal plan offices/workstations)
dvs kontorløsninger som bygger på samme lest når det gjelder innredningsløsninger og individuelle arbeidsplasser. Dette er løsninger som kan gi stor funksjonell fleksibilitet fordi det er enkelt å omorganisere og flytte på folk, fordi løsningene stort er de samme uansett hvor en befinner seg i bygningen
- **Aktivitetsbaserte kontorløsninger** (Activity-setting environments)
dvs kontorløsninger som har mange ulike typer rom og arbeidsplassløsninger (herunder teknologi) tilpasset ulike typer arbeidsoppgaver. Idéen her er at individer til enhver tid velger å arbeide det stedet som er utstyrt for å løse den arbeidsoppgaven som skal løses der og da
- **Adresseløse kontorløsninger** (Non-territorial/unassigned offices/workstations)
dvs kontorplasser som ikke tilhører noen bestemte personer men som tildeles etter first come, first take eller andre prinsipper
- **IKT-basert hjemmearbeid** (Home-based telecommuting)
dvs mulighet for å arbeide hjemmefra med elektronisk- og vanlig telefontilknytning til organisasjonen man arbeider for
- **Team- og prosjektbaserte kontorløsninger** (Team/collaborative environments)
dvs kontorløsninger og -teknologi som er utformet spesielt for å støtte opp om samarbeid og kommunikasjon i små grupper (5 – 25 personer sier Becker) samtidig som de også støtter individuelt arbeid. Essensen sier Becker er at hjelpemidler og rom lett kan tilpasses ulike team og at elektronikken tillater teamet å dele og skaffe frem informasjon på en enkel måte.

² Becker, F.D. *Beyond alternative officing: Infrastructure on-demand*. Journal of Corporate Real Estate. Volume One. Number Two. February 1999. Institute for Corporate Real Estate. Henry Stewart Publications.

- **Virtuelle kontorløsninger** (Virtual officing)
dvs kontorløsninger uten et fast kontor eller kontorplass, der kontoret er det stedet du til enhver tid oppholder deg, i et elektronisk nettverk med andre konsulenter du samarbeider med eller med kunder, eller arbeidsgiver, dersom du har det.

Ofte overlapper to eller flere av disse prinsippene hos bedrifter som introduserer nye kontorløsninger, sier Becker. I bedriftene som deltar i prosjektet vårt, kan vi finne nesten alle prinsippene representert.

Årsaken til at vi benytter de engelske begrepene er spesielt knyttet til hvordan mange her i landet benytter begrepet teamkontorer. Mange av de kontorløsningene som vi her kaller teamløsninger, vil i Becker's terminologi kalles universelle kontorløsninger. Det han kaller team- eller collaborative environments tilsvarer det vi vil kalle kontormiljøer for temporære prosjektgrupper og som er spesielt utstyrt både når det gjelder elektronisk og annen infrastruktur for å lette slikt prosjektsamarbeid. Universelle kontorløsninger vil også kunne møbleres og ommøbleres for å romme skiftende prosjektgrupper, men de vil aldri være spesielt tilpasset slikt arbeid.

I rapporten har vi valgt å bruke Becker's terminologi, fordi vi finner at hans definisjoner er mer presise enn mange andre definisjoner som benyttes i diskusjoner og presentasjoner av alternative kontorløsninger.

Begrepet fleksibilitet

Begrepet fleksibilitet brukt i forbindelse med bygninger som her, er også mangetydig og brukes ulikt av de fleste. Tradisjonelt har begrepet vært benyttet om **fysisk** fleksibilitet, definert som mulighetene for å flytte på vegger, hvilket gir nye planløsninger eller romforløp. Også begrepene generalitet og elastisitet har vært benyttet for å beskrive egenskaper ved bygninger som er tilpasningsdyktige. Generalitet har vært definert som mulighetene for å bruke en gitt bygning eller bygningens rom til ulike bruksformål, uten at man behøver å endre på de fysiske rammene. Elastisitet har vært definert som mulighetene til primært å utvide bygningen men også dele opp bygningen i mindre enheter.

Med introduksjon av fagfeltet Facility Management snakker man om tre (eller flere) ulike typer fleksibilitet knyttet til bygninger, relevante for ulike situasjoner³:

Fysisk fleksibilitet

som handler om mulighet til å lage nye planløsninger eller romforløp, arealeffektivitet og fysiske hindringer

Finansiell fleksibilitet

som handler om mulighet for å forlate en eiendom og til å leie ut til andre hele eller deler av arealene

Funksjonell fleksibilitet

som handler om muligheter for å drive med mange virksomheter og aktiviteter, flytting av ansatte og endring av bruk

Bev Nutt⁴ bruker følgende begreper for å dekke inn det totale spekteret når det gjelder fleksibilitet

³ Virginia Gibson, University of Reading, Conference Proceedings UCL 24-25 June 1999

⁴ Bev Nutt, Bartlett School, University College London, Conference Proceedings UCL 24 – 25 June 1999

Bruksfleksibilitet

Som handler om bygningens eller arealenes kapasitet for endringer i bruksmønstre, dvs om den er utformet for variasjon i bruk, for kombinasjoner av bruk og for gradvis stenging

Operasjonell fleksibilitet

Som handler om bygningens evne til å tilpasse seg endringer i operasjonelle krav uten at den behøver å endres

Fysisk fleksibilitet

Som handler om design for mindre endringer og modifiseringer, dvs utforme bygningssystemene slik at de lett lar seg endre

Markedsfleksibilitet

Som handler om markedsmuligheter, dvs at bygningen er attraktiv for og kan benyttes av ulike typer organisasjoner, kan deles for utleie til flere, lett kan selges, lett kan endres i forhold til nye kunder

Eiendomsfleksibilitet

Som handler om hvordan eiendomsporteføljen kan deles i en rekke adskilte bygninger eller deler av bygninger, kan utvides gjennom oppkjøp eller påbygg, reduseres eller ombygges.

Det viktige for oss er å finne relevante begreper som kan brukes når vi drøfter de ulike kontorløsningene bedriftene har valgt. Vi har valgt å bruke Gibson's definisjoner, fordi vi opplever at de er fullt ut dekkende i forhold til våre case. Nutt's kategorier kan forøvrig innpasses i Gibson's slik:

Gibson

Fysisk fleksibilitet

Funksjonell fleksibilitet

Finansiell fleksibilitet

Nutt

Fysisk fleksibilitet

Bruksfleksibilitet
Operasjonell fleksibilitet

Markedsfleksibilitet
Eiendomsfleksibilitet

Når det gjelder **fysisk fleksibilitet** er de fleste moderne kontorbygninger tilrettelagt slik at det er mulig å flytte, ta ned eller sette opp innvendige ikke-bærende vegger. Det gjelder også kontorbygningene i vår studie. Men ikke alle er tilrettelagt slik at tekniske systemer, dvs. ventilasjon og kabelnett lett lar seg tilpasse alle typer planløsninger. Endringer fra åpne kontorløsninger til cellekontorløsninger gir ofte planløsninger som er lite bruks- og arealeffektive, i alle fall der bygningskroppene er dype.

Det de fleste bedriftene i undersøkelsen vår synes å ha lagt størst vekt på er **funksjonell fleksibilitet**, som handler om muligheter for å drive med mange virksomheter og aktiviteter, flytting av ansatte og endring av bruk i bygningene de er i.

Dette er særlig tydelig i de bedriftene som har bygget store nye kontorer for å samlokalisere bedriftens ansatte (Kreditkassen, Posten SDS, Veidekke). De har alle valgt generelle løsninger, dvs. plankonsepter og arbeidsplassløsninger som er like, i hele bygningen. Det kan være enkelte variasjoner, men dette er unntak

fra regelen. I disse løsningene kan bedriftene omorganisere og flytte på sine ansatte uten å måtte bygge om, fordi så vel planløsning som individuelle arbeidsplasser er bygget over samme lest.

De bedriftene som har satset på pilotprosjekter (Hydro og Statoil) har ønsket økt fleksibilitet, men da først og fremst knyttet til utprøving av fleksible arbeidstider og nye arbeidsformer. I disse prosjektene har det ikke handlet eksplisitt om funksjonell fleksibilitet, selv om eiendomsavdelingene i bedriftene er klar over de funksjonelle fordelene som alternative kontorløsninger har.

Finansiell fleksibilitet er blitt viktig fordi endringstakten i bedriftene er så mye raskere nå enn før. Den raskere endringstakten er knyttet til teknologit utvikling og internasjonal konkurranse, som også er noen av de viktigste drivkreftene bak utviklingen av de alternative kontorløsningene som er tema i denne studien.

Eksplisitt er det bare Kreditkassen blant våre bedrifter som har hatt finansiell fleksibilitet på sin dagsorden når det gjelder sine nybygg. For banken har det vært viktig at de kan leie ut eller selge en eller begge bygningene i Colosseum Park når de måtte behøve det. Derfor har de to bygningene egne innganger og kantiner og kan fungere som separate enheter. Bygningene er også utformet som generelle kontorbygninger og ikke skreddersydd for bankens virksomhet.

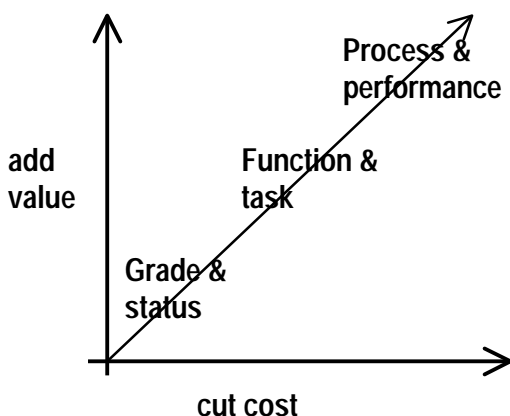
Det er også vanlig å mene at det å leie gir større finansiell fleksibilitet enn det å eie bygninger. Både Posten SDS, Veidekke, og PA Consulting leier sine lokaler. Den finansielle fleksibiliteten disse har, avhenger av leiekontraktenes innhold og varighet.

Teorier om alternative kontorløsninger

Motivene hos bedrifter som introduserer nye kontorløsninger er vanligvis tosidige sier Frank Duffy⁵:

- redusere kostnader og
- øke verdiskapingen (produktiviteten).

Duffy peker på at jo mer bevisste motiver bedriftene har når det gjelder å tilpasse kontorløsning til arbeidsprosesser, jo bedre resultater vil de oppnå i forhold til begge målene. Dette illustrerer han slik:



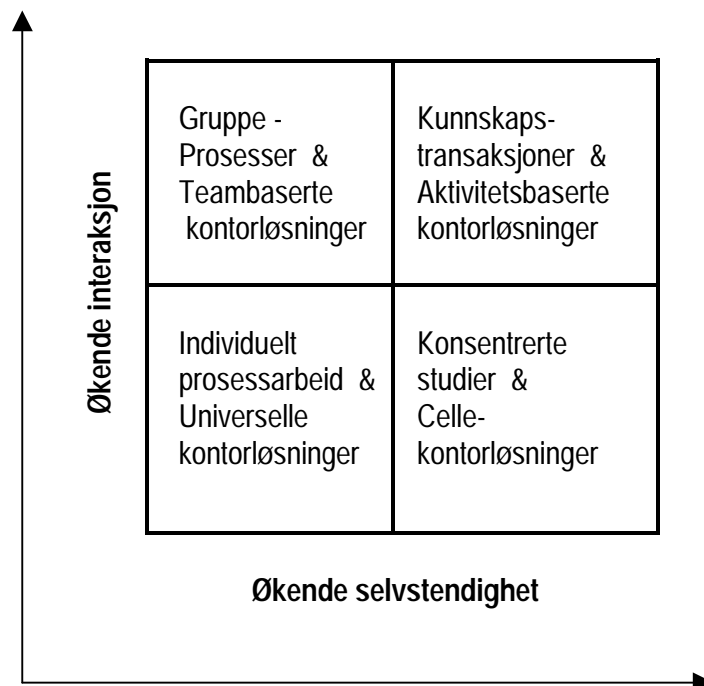
Figur 1 (hentet fra Duffy 1997, s 47)

⁵ Duffy, F. *The New Office*. Conran Octopus Ltd. London. 1997

I Duffy's perspektiv er cellekontorløsninger, som han hevder baserer seg på en vektlegging av status og hierarki i organisasjoner, både kostbare løsninger og løsninger som skaper lav produktivitet. Der organisasjoner lar virksomheten og arbeidsoppgavene styre kontorutformingen, oppnår de bedre resultater, både med hensyn til kostnader og verdiskaping. Enkelte kombikontorløsninger og det klassiske kontorlandskapet som ble skapt av Quickborner-gruppen i Tyskland i 1960-årene hører til denne kategorien. De beste resultatene oppnår organisasjoner som lar arbeidsprosess og ytelser styre kontorutformingen, ifølge Duffy. I denne kategorien hører kontorløsninger som er basert på at ansatte arbeider der arbeidsoppgaven til enhver tid krever det, enten det er i prosjektrum, møterom, individuelle kontorer eller ved et ledig bord på arbeidsplassen, eller hos kunder eller samarbeidspartnere, hjemme eller i tog, bil og fly. Slike løsninger er basert på at ansatte ikke har faste plasser og at antallet kontorplasser er lavere enn antall ansatte, fordi noen alltid befinner andre steder enn på kontoret.

Frank Duffy opererer med fire hovedtyper av kontorarbeid, som han knytter sammen med fire hovedtyper av kontorløsninger. For å forklare hovedtypene bruker han flere dimensjoner. To av dimensjonene handler om grad av interaksjon eller uavhengighet i arbeidet, altså om du jobber mye eller lite sammen med andre og om du arbeider med rutineoppgaver eller med såkalte kunnskapsbaserte arbeidsoppgaver.

Hvis vi bruker Duffy's dimensjoner og typer kontorarbeid, og bruker Becker's kategorier når det gjelder kontorløsninger, får vi dette bildet:



Figur 2 (basert på Duffy 1997 s 61 og Becker 1999)

Figuren illustrerer sammenhengen mellom arbeidsmåter og kontorløsninger. Det er viktig å huske, som også Becker påpeker i sin artikkel, at bedrifter kan ha en eller flere kombinasjoner av kontorløsninger.

Frank Becker og hans forskergruppe ved Cornell University, USA⁶ har også studert hvilke gjennomføringsstrategier bedrifter bruker når de introduserer alternative kontorløsninger og hvilke resultater bedriftene oppnår. Forskningen deres viser at det viktigste aspektet når det gjelder innføring av nye kontorløsninger og arbeidsmåter er innføringsprosessen. De benytter tre motsetnings-par for å kategorisere gjennomføringsstrategiene:

- Business – Driven vs Cost - Driven Strategies
- Process - Oriented vs Solution - Oriented Implementation
- Strategic vs Independent Initiative

Det er de to øverste som er mest interessante i vår sammenheng.

Forretningsdrevet vs Kostnadsdrevet strategi (Business-Driven vs Cost-Driven Strategies)

Prosjekter som er forretningsdrevet er slike som starter med at bedriften er interessert i å utforske nye måter å arbeide på. Kostnadsreduksjoner er typisk ikke viktig i slike prosjekter.

Prosjekter som er kostnadsdrevet er slike hvis hovedmål er et ønske om å redusere kostnader, og uten et slikt kostnadspress er det lite sannsynlig at den nye kontorløsningen ville bli gjennomført.

Prosesorientert vs Løsningsorientert gjennomføring (Process-Oriented vs Solution-Oriented Implementation)

I en prosesorientert gjennomføringsstrategi utvikles et sett av hovedprinsipper og standardiserte metoder for hvordan en analyserer arbeidsmønstre og –praksis. Den informasjonen som innhentes gjennom analysen, brukes til å utvikle skreddersydde løsninger som passer hver enkelt situasjon. Følgelig vil kontorløsningene som utvikles i organisasjonen som helhet oftest se svært ulike ut, selv om de samme metodene har vært benyttet i gjennomføringsprosessen.

I løsningsorienterte prosjekter identifiseres en prototypisk arbeidsplassløsning som så gjennomføres i hele organisasjonen, eventuelt med små variasjoner.

Becker er klar når det gjelder sine konklusjoner: en forretningsdrevet og prosesorientert angrepsmåte er langt bedre enn en kostnads- og løsningsorientert angrepsmåte, både når det gjelder brukernes trivsel og effektivitet, og når det gjelder prosjektenes levetid og aksept i organisasjonene.

Den gjennomføringsprosessen som Becker og hans gruppe benytter som grunnlag for å bedømme hvilke strategier bedriftene har benyttet når de har introdusert alternative kontorløsninger har fire faser:

- ⇒ Revurdere hvordan og/eller hvor arbeid/virksomhet utføres
- ⇒ Gjennomføre fundamentale endringer i arbeidsmåter
- ⇒ Tenke ut alternative kontorløsningsstrategier
- ⇒ Lede og gjennomføre endringsprosessen

Det gruppen har funnet ut er at gjennomføringsprosesser som er kostnadsdrevet aldri tar med seg den første og den andre fasen (⇒ Revurdere hvordan og/eller hvor arbeid/virksomhet utføres og ⇒ Gjennom-

⁶ Becker, F.D., Quinn, K.L., Rappaport, A.J. and Sims, W.R. *Implementing Innovative Workplaces: Organizational Implications of Different Strategies. Summary Report.* Cornell University International Workplace Studies Program. Ithaca, NY. 1994

føre fundamentale endringer i arbeidsmåter). Gjennomføringsprosesser som er kostnadsdrevet fokuserer tvert i mot på det å \Rightarrow Utvikle alternative kontorløsningsstrategier og på innrednings- og teknologiløsninger som passer inn i slike strategier.

En gjennomføringsstrategi som er forretningsdrevet legger mye mer vekt på de to første fasene (\Rightarrow Revurdere hvordan og/eller hvor arbeid/virksomhet utføres og \Rightarrow Gjennomføre fundamentale endringer i arbeidsmåter). Denne gjennomføringsstrategien ser ofte på prosjektet som en mulighet til å fundamentalt endre organisasjonens arbeidsmåter og holdninger.

Når denne strategien ligger til grunn for introduksjon av alternative kontorløsninger håndteres endringsprosessen som en kontinuerlig lærings- og utviklingsprosess også etter at kontorløsningen er introdusert.

En bedrift der prosessen er kostnadsdrevet vil oftest enten utelate denne endringsprosessen eller de vil bruke mye tid etter gjennomføringen av kontorløsningen på å bistå og hjelpe ansatte til å tilpasse seg den nye kontorløsningen.

Det Becker og hans gruppe også fant ut, var at strategier som var forretningsdrevet oftere resulterte i synlige endringer i lederstil og –filosofi, i holdninger til og hvordan man oppførte seg på arbeid, i kulturen på arbeidsplassen, enn det strategier som var kostnadsdrevet, gjorde.

Vi har benyttet den teorien som gruppen ved Cornell University har utviklet til å analysere og klassifisere gjennomføringsprosessene i bedriftene i vår undersøkelse. Dette gir oss blant annet grunnlag for å forklare hvorfor enkelte kontorløsninger synes å fungere svært godt, ut fra bedriftenes egne vurderinger av produktivetsforbedringer etter innføring av løsningene.

Begrepet produktivitet som mål for organisasjonseffektivitet

I undersøkelsen har vi forsøkt å knytte bedriftenes endringstiltak når det gjelder kontorløsning til den effekten tiltakene har hatt for produktiviteten til virksomheten. Det som motiverer organisasjoner til å gjøre investeringer forbundet med det å bygge nytt eller gjennomføre store bygningsmessige endringer er på den ene siden forventninger om reduserte kostnader, og på den andre siden forventninger om at endringene vil kunne ha effekt på bedriftens produktivitet. Særlig har teorier om at åpne teambaserte løsninger fører til raskere informasjonsflyt, læring og innovasjonstakt, fått stort gjennomslag.

Produktivetsbegrepet er imidlertid intet enkelt begrep å bruke i sammenheng med kontorløsninger og kunnskapsarbeid. Samtidig er produktivitet og profitabilitet de mest anvendt effektivetsmålene for organisasjoner.

Produktivitet betraktes vanligvis som et økonomisk begrep og forståes på denne måten:

Produktivitet som økonomisk begrep defineres som produsert mengde (output) i forhold til anvendte ressurser (input). Hvis en har et produkt; Y, og en input faktor X, kan en uttrykke relasjonen som Y/X .

Tar en utgangspunkt i et byggeprosjekt, kan denne relasjonen beskrives som m² produsert areal i forhold til byggekostnader, hvilket resulterer i kostnad pr. m² bygget areal, som produktivetsmål. Hvis en tar utgangspunkt i en organisasjon, vil det være interessant å finne fram til mengde produsert vare eller tjeneste i forhold til totale kostnader. Ved en investering som gjøres i ny kontorutforming, vil det for

eksempel være interessant å sammenlikne antall behandlede saker i forhold til gitt ressursinnsats (kontorleie, lønn, adm. kostnader m.fl.) før og etter endringen.

Mens produktivitet blir sett på som det viktigste effektivitetsmålet innenfor sosialøkonomien, betrakter organisasjonsfaget produktivitet som bare ett av mange mål for organisasjoners effektivitet. Produktivitet defineres i organisasjonsfaget som et mål på den *interne effektiviteten* (Pfeffer og Salancik, 1978), hvilket innebærer å gjøre tingene riktig; dvs løse oppgavene mest mulig effektivt målt i tid og penger. Produktivitet som effektivitetsmål er knyttet til at kostnadseffektivitet er det viktigste konkurransemiddelet. I en artikkel om produktivitet, kunnskapsarbeid og kontorutforming (1995, Aronoff og Kaplan), hevder forfatterne at mens produktiviteten har økt stabilt 4 - 5% i fabrikkproduksjon og jordbruk de siste tiår, har det ikke vært noen økning i produktiviteten for hvitsnipparbeidere, det vil si funksjonærer og servicearbeidere. Dette fenomenet blir ofte kalt produktivitetsparadokset. Siden servicesektoren utgjør 75% av den totale arbeidsstyrken, mener forfatterne at det er grunn til bekymring. Det blir viktig å øke produktiviteten innen servicesektoren slik at en får mer ut av investeringene i teknologi og infrastruktur. Det er spesielt to forhold som diskuteres i forhold til dette produktivitetsparadokset; 1) forhold som begrenser effektiviteten for kontorarbeid og 2) begrensninger ved måling av produktivitet når det gjelder kontorarbeid. Kontorutforming blir sett på som ett av flere forhold som kan forbedre kontorarbeidernes produktivitet. Mens Aronoff og Kaplan tar for seg hvordan både ny teknologi, organisering og kontorutforming kan forbedre produktiviteten, er vi i denne undersøkelsen først og fremst opptatt av kontorutforming.

Det er flere begrensninger knyttet til måling av produktivitet. Kvantitative kostnadsdata gir begrenset informasjon om effektiviteten til kunnskapsbasert kontorproduksjon. Desto større kunnskapsdelen i arbeidet er, det vil si desto mindre standardisert og automatisert kontorarbeid er, desto vanskeligere er det å finne kvantitative mål for prestasjoner (output) og ressursforbruk (input) og derigjennom få et dekkende produktivitetsmål. Hvordan kan en for eksempel måle utviklingspotensialet, innovasjonstakten og den teknologiske utviklingen i nye IT-selskaper?

Økonomer forutsetter at kvalitet vises ved vanlig produktivitetsmål ved at priser reflekterer den relative verdien til produktet (forbrukernes preferanser og valg) og at prisen på arbeid, materialer, osv. reflekterer produktkvaliteten. Det er imidlertid en økende erkjennelse av at kvalitet vanskelig kan måles ved kvantitative prestasjonsindikatorer. Der prestasjoner utelukkende kan defineres kvantitativt, kan en også definere standarder og bruke ingeniørtekniske metoder for å forbedre produktiviteten. Dette er mulig ved automatisert, produksjonsrettet kontorarbeid, men denne typen arbeid forekommer i stadig mindre grad på dagens kontorarbeidsplasser.

Selv om det vil alltid være interessant å finne ut av hvordan forbedringstiltak påvirker produktivitet, det vil si ressursutnyttelse, er det andre mål som kanskje bedre fanger opp organisasjoners måloppnåelse og overlevelse på lang sikt. Svært mange organisasjoner i dag er mer avhengige av kompetanse, samt nyskappings- og forandringsevne, enn av høy produktivitet for å overleve. For slike organisasjoner vil *eksterne effektivitetsmål* som har direkte eller indirekte med organisasjonenes verdiskapning være mer relevante å bruke. Dette kan være a) medarbeiderorienterte mål som motivasjon, jobbtillfredshet, turn-over og sykefravær osv. som er uttrykk for ansattes trivsel på jobb, som igjen påvirker både kvalitet og produktivitet. Eller det kan være b) mål som fanger opp grupperes produktivitet som kommunikasjon, samholdighet, synergi, læring, kreativitet, osv. Andre mål som er relevante på c) organisasjonsnivå er innovasjon, endringsevne, organisasjonskultur osv. Disse målene kalles på organisasjonsspråket for den *eksterne effektiviteten*, det vil si å gjøre de rette tingene.

Innenfor eiendomssektoren defineres ofte produktivitet i bygninger som arealeffektivitet, det vil si et så lavt antall m² eller bygningskostnader pr. ansatt som mulig. Flere av bedriftene i undersøkelsen har lagt slike hensyn til grunn når de foretok endringer i bygningsmassen. Med bakgrunn i ovennevnte argumentasjon, er dette et svært begrenset mål for hvor vidt investeringer i bygningsmassen er lønnsomme eller ei.

I denne undersøkelsen hadde vi som mål å ta med produktivetsmålinger som indikator på hvor vellykkede kontorløsningene er for bedriftene. Ingen av bedriftene hadde imidlertid foretatt kvantitative målinger av effekter. Vi valgte derfor å bruke mellom- og topplederens syn på hvor vidt avdelingen eller organisasjonen hadde oppnådd produktivetsgevinster som følge av ny kontorløsning. Et argument for å bruke lederes synspunkter, er at de har et helhetlig resultatansvar for virksomheten, noe som inkluderer både kvalitet og produktivitet, og andre forhold. Lederne har dessuten daglig kontakt med kunder, ansatte og innsyn og oversikt over arbeidsprosessene, hvilket gir dem en god innsikt både i kvantitative og kvalitative endringer.

En annen utfordring med bruk av produktivetsmål, er at det ofte tar tid før produktivetsgevinstene synes. Det kan gå litt tid fra en innfører en ny type kontorløsning til den blir fullt ut integrert i måten å utforme arbeidsoppgavene på og derigjennom bidrar til mer effektiv organisering og gjennomføring av arbeidet.

Organisasjonenes kontorløsninger

I undersøkelsen har vi med bedrifter som enten har introdusert nye kontorløsninger for hele bedriften i forbindelse med at de har samlokalisert sine ansatte og bygget nytt eller bygget om, eller har satset på pilot- eller prøveprosjekter (eller trinnvis utvikling).

De organisasjonene som har introdusert nye kontorløsninger for hele bedriften er

- Kreditkassen
- Posten SDS
- Telenor Mobil
- PA Consulting
- Veidekke

De organisasjonene som har valgt å satse på det vi her har kalt pilotprosjekter eller trinnvis utvikling er:

- Norsk Hydro
- Statoil

For hver bedrift presenterer vi kort nødvendige bakgrunnsdata og den kontorløsningen bedriftene har valgt. Innretningsløsninger og fotografier er samlet i vedlegg 2.

Kreditkassen

Kreditkassen er Norges nest største bank og bygget sitt hovedkontor på Majorstua, i Middelthuns gt 17 (M 17), på slutten av 1980-årene. Banken ervervet også naboområdet til M 17 med tanke på samlokalisering av seksjoner og datterselskaper som satt spredt i Oslo-området og med tanke på vekst. Byggetrinn 2 var et "skreddersydd" konsept i forhold til bankens behov, og planlagt med forretninger, boliger og kontorer integrert i et storkvartal og med parkering i underetasjen. I 1993 ble prosjektet forsøkt solgt, fordi banken hadde store økonomiske problemer. Prosjektkonseptet i sin daværende form viste seg å være umulig å selge, og ble derfor omarbeidet slik at det svarte til mer generelle kommersielle krav. Mens banken selv sto for planlegging og bygging av to av de tre kontorbygningene i området, ble utbyggingsretten til det tredje kontorbygget og til boligtomtene solgt til andre utbyggere.

De to kontorbygningene som banken selv oppførte, er generelle kontorbygninger beregnet på salg eller utleie. Det er bygget kantiner i begge bygningene og bygningene har også mulighet for separate innganger og resepsjonsområder. Bygningene og/eller etasjene kan selges eller leies ut uavhengig av hverandre.

Først sent i 1996 besluttet banken selv å ta i bruk de to bygningene. Banken har samlokalisert alle de seksjoner og datterselskaper som før satt spredt i Oslo-området i bygningene, til sammen 1440 ansatte. Innflytting fant sted høsten 1998. Det at bygningene i utgangspunktet ble besluttet utformet som universelle kontorbygninger for salg eller utleie, og at banken besluttet å selv ta dem i bruk på et så sent tidspunkt, fikk naturligvis konsekvenser for de mulighetene banken hadde til å forberede brukerne på det å arbeide i åpne teambaserte løsninger, samt å kartlegge og vurdere spesielle brukerbehov.

Bygningskroppene er tykke og bare arealeffektive hvis de innredes som åpne teambaserte løsninger. Det har banken i stor grad gjort, og arealeffektiviteten er svært høy.

Kontorløsningen til Kreditkassen er en åpen **universell kontorløsning** (Universal plan office), når vi bruker Frank Becker's terminologi.

Løsningen er ikke spesielt tilpasset de enkelte seksjoner og selskaper, bortsett fra at noen har flere cellekontorer enn andre. Bakgrunnen for å velge en universell kontorløsning er vanligvis at den gir stor funksjonell fleksibilitet. Det er enkelt og lite ressurskrevende å flytte seksjoner og/eller enkeltpersoner i bygningene når innredningsløsningene stort sett er like overalt.

Ca 15% av arbeidsplassene er i cellekontorer, resten er plassert i åpne kontorløsninger. Det er i hovedsak ledere med personalansvar som sitter i cellekontorer. De åpne kontorløsningene består av områder som rommer grupper som består av 4-12 arbeidsplasser, enkelte steder flere. Områdene er avgrenset fra hverandre med lette skillevegger eller med arkivskap og -hyller.

Alle har faste plasser. Banken har ingen umiddelbare planer om time-sharing (adresseløse arbeidsplasser på deling mellom flere).

Fra Colosseum Park viser vi i vedlegg 2 en kontorløsning i bygning E 9 (Essendropsgt 9) der fordelingen mellom arbeidsplasser i cellekontorer og i åpne løsninger er 15% - 85%, slik gjennomsnittsfordelingen i anlegget er.

Arkitekt for bygningene har vært Niels Torp AS, Oslo. Arkitekt for kontorløsningen har vært interiørarkitekt Beate Ellingsen AS, Oslo.

Posten SDS

Posten SDS er et selskap som eies 100% av Posten Norge. De ble etablert som en ren driftssentral for det offentlige (SDS/Statens Datasentral) i 1972 med 25 ansatte. I 1986 ble bedriften et AS og har senere vokst raskt gjennom oppkjøp og overføringer av selskaper. I dag har bedriften 1350 ansatte og mer enn 4000 kunder. 30 av kundene står for mer enn 80% av omsetningen og 10 av disse er svært store. Privat sektor er den største kunden, når man regner Postbanken som privat.

Posten SDS har fire produktområder:

- driftssystemer, infrastruktur
- elektroniske tjenester
- lønn- og personalsystemer
- programvareutvikling

Posten SDS har flyttet inn i et nytt kontorbygg (fullstendig ombygging og påbygging av Elkems gamle administrasjonsbygg i Nydalen, gjennomført i to etapper) som de leier av Avantor ASA. Der har de samlokalisert sine ulike avdelinger og datterselskaper, til sammen 550 ansatte i første byggetrinn som sto ferdig i 1998, og 350 ansatte i andre byggetrinn som sto ferdig høsten 1999. I tillegg har Posten SDS et regionapparat på tyve steder i Norge.

Kontorløsningen til Posten SDS er en åpen **universell kontorløsning** (Universal plan office), når vi bruker Frank Becker's terminologi. Løsningen er blant annet motivert ut fra at organisasjonen vokser svært raskt, gjennom fusjoner med og oppkjøp av andre selskaper, og har behov for en kontorløsning som kan bidra til at integrasjonen og samarbeidet mellom ulike bedriftskulturer går lettere og raskere.

Posten SDS utvikler og endrer seg også raskt, og har behov for det vi har kalt funksjonell fleksibilitet. En åpen og generell løsning som den Posten SDS har valgt, gir slik fleksibilitet.

Mye av det organisasjonen gjør, er utviklings- og prosjektorientert, slik at kontorløsningen må gi rom for prosjektgrupper av ulike størrelser og varighet. Løsningen er imidlertid ikke spesielt tilrettelagt for prosjektarbeid, selv om det relativt enkelt å omgruppere folk i de åpne arealene.

Ca 5% av arbeidsplassene er i cellekontorer, resten er plassert i åpne kontorløsninger. De åpne arealene er inndelt i områder som rommer grupper på 6 - 8 arbeidsplasser, noen steder flere. Områdene er avgrenset fra hverandre med arkivskap og hyller. Også bedriftens ledergruppe sitter sammen i åpen kontorløsning, men avgrenset med faste vegger og låsbare dører av sikkerhetsmessige hensyn.

Alle har faste plasser i dag. Ledelsen har på sikt planer om å introdusere time – sharing for å øke bygningens kapasitet.

Bygningen er teknisk tilrettelagt for innredning av cellekontorer, noe Posten SDS selv har besluttet og bekostet.

Fra Posten SDS viser vi i vedlegg 2 en typisk kontorløsning i et etasjeplan i byggetrinn 1. Den samme prinsipløsningen finner vi på alle plan som inneholder kontorer, bortsett fra i spesielle avdelinger som yter brukerstøtte, brukerservice og driver overvåking av applikasjoner, og som har fått spesialtilpassede løsninger.

Arkitekt for bygningen til Posten SDS har vært Kleiven Arkitekter AS, Oslo. Tidligere Kleiven Arkitekter, nå Logg Arkitektur AS, Oslo, har også vært arkitekter for kontorløsningen.

Telenor Mobil

I 1997 besluttet konsernledelsen i Telenor å slå sammen Telenor Mobil og Telenor Privat og å lokalisere enhetene så nær hverandre geografisk som mulig. Stedene som ble valgt var Telenors lokaler i Pilestredet 35, Universitetsgt 7, Teatergata 5 og Bernhard Getz gt 3.

Ombyggings- og flyttestyret ble styrt av organisasjonsavdelingen i Telenor Mobil, som opprettet en særskilt prosjektorganisasjon som sto ansvarlig for gjennomføringen. Til sammen ble 10 delprosjekter gjennomført i løpet av februar – oktober 1998 og 1200 personer ble flyttet på i samme perioden.

Kontorløsningene til Telenor Mobil ligger nær opp til en **team- og prosjektbasert kontorløsning** (Team/collaborative environment), når vi bruker Frank Becker's terminologi. Kontorløsningen er tilpasset de eksisterende bygningene, men er stort sett bygget på den samme lesten.

Løsningen er blant annet motivert ut fra at svært mye av det bedriften arbeider med er utviklings- og prosjektorientert, og at kontorløsningen må gi rom for prosjektgrupper av ulike størrelser og varighet. Løsningen synes imidlertid å være mer tilpasset samarbeid i faste team, enn skiftende prosjektgrupper. Noen enkelte avdelinger, slik som kundeservice 140, har utviklet løsninger som er skreddersydd i forhold til deres funksjonskrav.

30% av arbeidsplassene er i cellekontorer og resten i åpne løsninger. Ledere med personalansvar sitter stort sett i cellekontorer.

De åpne arealene er inndelt i områder med såkalte primær-arbeidsplasser langs fasaden og sekundær-arbeidsplasser ute i rommet. Områdene rommer fra 4-8 arbeidsplasser, noen steder flere, og er avgrenset fra hverandre med "tykke vegger" i form av fellesrom (møte-, stille-, eller kopirom).

Primær- arbeidsplassene brukes av de som tilbringer mest tid på arbeidsplassen sin, mens sekundær-plassene benyttes av de som er mest ute. Alle har faste plasser, men det er lett å flytte på folk når det etableres nye prosjekter. Det er også etablert enkelte gjesteplasser ved ståbord, som ikke er beregnet for lange opphold.

Fra Telenor viser vi i vedlegg 2 en kontorløsning for IT-avdelingen, som sitter i Bernhard Getz gate 3.

Arkitekter for kontorløsningen har vært Andersen & Flåte ANS interiørarkitekter, Oslo.

PA Consulting Group

er del av en organisasjon med mer enn 3000 konsulenter som arbeider på mer enn 50 kontorer i 22 land. De produserer løsninger for bedrifter med sikte på å forbedre bedriftenes verdiskaping, enten det gjelder strategi, organisasjon eller utnytting av teknologi. I Norge har bedriften rundt 100 konsulenter, og deres primærklienter er store norske næringsvirksomheter.

PA Consulting Group flyttet inn i byggetrinn 1 på Lysakerlokket i 1996. Byggeier og – utvikler var den gangen Eeg-Henriksen Eiendom. Som en av de første og viktigste leietakerne fikk PA anledning til å skreddersy sin egen løsning. Eeg-Henriksen Eiendom har senere solgt bygningen til nye eiere.

PA Consulting Group var en av de første organisasjonene i Norge som introduserte alternative kontorløsninger basert på time-sharing. Den nye direktøren som tiltrådte i 1995 ønsket å flytte organisasjonen inn i kontorer som var bedre tilpasset nye og mer effektive arbeidsmåter. Kontorløsningen er blitt en blanding av **aktivitetsbaserte** (Activity setting) og **team- og prosjektbaserte kontorløsninger** (Team/collaborative environment) og med **adresseløse arbeidsplasser** (Non-territorial unassigned workstations), når vi bruker Frank Becker's terminologi.

Fordi løsningen er basert på time-sharing, er den svært fleksibel med hensyn til hvor mange arbeidstakere organisasjonen til enhver tid har. Organisasjonen har siden innflytting økt antallet ansatte uten å behøve å gjøre bygningsmessige eller andre tiltak knyttet til løsningen.

Kontorløsningen til PA Consulting Group er to-delt. Den har en klientavdeling som består av flere møterom, der bedriften møter sine kunder. Den har en konsulentside med åpne teamarealer, lukkede prosjektrum og lukkede møterom av forskjellige størrelser. De har også et område for hot-desking. Bedriften har i tillegg egen kantine, slik at konsulentene kan drøfte fag og prosjekter uten å bli overhørt av kunder eller utenforstående.

Bare de som er på arbeidsplassen hele tiden har faste plasser. Konsulentene reserverer plass etter behov og arbeidsoppgaver, eller benytter hot-desken.

Fra PA Consulting Group viser vi i vedlegg 2 hele deres kontorløsning, som ligger på ett gulv i bygning A på Lysakerlokket.

Arkitekt for bygningen som PA Consulting Group leier sine arealer i, er Niels Torp AS, Oslo. Arkitekt for kontorløsningen er Meinich Arkitekter AS, Oslo.

Veidekke

Veidekke er Norges nest største entreprenørbedrift med 3800 ansatte.

Veidekke Eiendom sammen med Sjølyst Utvikling har utviklet og bygget fire kontorbygg og ett hotell i Sjølystområdet på Skøyen. Deretter er bygningene solgt til et bank- og forsikringsselskap. Veidekke selv leier kontorarealer i en av disse bygningene for 300 av sine ansatte i Oslo-området. De flyttet inn i sine lokaler høsten 1998.

Kontorbygningen er utformet som et vanlig kommersielt kontorbygg med like store cellekontorer langs ytterfasader og langs fasader som vender mot et lukket indre atrium. Atriet fungerer som en adkomstsone til alle kontoretasjene, som også kan leies ut til ulike brukere. Der bygningskroppen er tykk nok, ligger det fellesrom (møterom, arkiver, kopirom) i midten.

Kontorløsningen til Veidekke vil vi si er en typisk **universell kontorløsning** (Universal plan office) når vi bruker Frank Becker's terminologi, ikke åpen, men med cellekontorer.

Firmaets ledelse bestemte tidlig at det var viktig å samle bedriftens totale aktiviteter i Oslo-området i ett kontorbygg. Synergieffekten av samordning av de ulike produksjonsenhetene: bygg, anlegg og industri var det vesentlige for ledelsen.

Kontorløsningen med cellekontorer kom som et ønske fra bedriftens ansatte, fremsatt gjennom en byggekommité med representanter fra hele bedriften. Valget av universelle løsninger i alle etasjene hadde også sin bakgrunn i at et universelt kontor kan brukes av alle. Noen avdelinger blir større og andre mindre. Noen funksjonærer kommer inn fra byggeplasser for kortere eller lengre tid.

Veidekke arbeider prosjektorientert både inne på kontoret og på byggeplassene. På hovedkontoret arbeider de med prosjektutvikling og prosjekttilbud. Kontorløsningen er imidlertid ikke spesielt tilpasset prosjektarbeid.

Fra Veidekke viser vi i vedlegg 2 en typisk etasjeplan slik den var ved innflytting.

I ettertid har Veidekke gjort endringer slik at de som kommer inn fra byggeplassen for kort tid, og som var tenkt skulle sitte i et åpent teamområde, nå sitter to og to på vanlige cellekontorer. Den frigjorte plassen har gitt rom for noen større prosjektkontorer der flere kan arbeide sammen om et anbud i kortere eller lenger tid.

Det er også lagt inn pausearealer for å øke trivselen og samholdet.

Arkitekt for kontorbygget til Veidekke har vært Lysaker Mølle AS, Oslo. De har også hatt ansvar for utforming av kontorløsningen.

Norsk Hydro

Norsk Hydro har over 38.000 ansatte hvorav mer enn halvparten arbeider utenfor Norge. De er en ledende leverandør av mineralgjødsel, olje og gass, aluminium, magnesium, petrokjemiske produkter, industri-kjemikalier og oppdrettslaks. Staten er største eier med 51% av aksjene i selskapet.

Pilotprosjektet som omtales i denne rapporten er en del av Hydro Flex prosjektet som består av til sammen fire pilotprosjekter. Hydro Flex prosjektet har som mål å utvikle større fleksibilitet og mangfold når det gjelder arbeidstid, arbeidssted og arbeidsform i Hydro – organisasjonen. Pilotprosjektet til Hydro Data ble initiert av brukergruppen for VK 3 (prosjektgruppe for nytt hovedkontor på Vækerø), med Norsk Hydro's Personal- og organisasjonsavdeling som ansvarlig for gjennomføringen.

Pilot Hydro Data

Hydro Data har til sammen 700 ansatte. Pilotprosjektet omfatter ca 70 av disse, 50 i Oslo og 20 i Porsgrunn. Hele avdelingens verdikjede (Organisational Development – IT-Arkitektur – Salg og marked – Solution Management) er representert i pilotprosjektet. Ledelsen i Hydro Data har hele tiden vært svært positive til å teste ut alternative kontorløsninger, og har også fått plass i pilotprosjektet.

Løsningen til Hydro Data ligger nær opp til en **team- og prosjektbasert kontorløsning** (Team/ Collaborative Environment) når vi bruker Frank Becker's terminologi. Kontorløsningen er innredet i Norsk Hydro's eksisterende kontorbygning på Vækerø, og er utformet som åpne teamområder for de fire gruppene i verdikjeden og et teamkontor for ledelsen som er lukket med glassvegger. Gruppene er plassert nær de gruppene som de har mest samarbeid med. Flere små, og et større møterom med glassvegger skiller teamområdene visuelt og lydmessig.

To av gruppene deler 100% på arbeidsplassene i sitt område. Ledergruppen er en av dem, OD-gruppen er den andre. De øvrige gruppene har noen faste og noen adresseløse arbeidsplasser. De faste arbeidsplassene ligger langs fasaden, mens de adresseløse plassene er plassert lenger inne i rommet. De adresseløse plassene fungerer også som gjesteplasser.

Fra Norsk Hydro viser vi i vedlegg 2 kontorløsningen for pilotprosjektet til Hydro Data på Vækerø. Arkitekt for kontorløsningen har vært interiørarkitekt Morten Kaels, Oslo.

Statoil

De første byggetrinnene på Statoil's hovedkontor på Forus ble opprinnelig bygget som kontorlandskap, i midten av 1970-årene. Det var ledelsen som valgte denne løsningen, blant annet fordi organisasjonen stort sett arbeidet prosjektbasert. Senere er disse og påfølgende byggetrinn gjort om til tradisjonelle cellekontorer, etter sterkt påtrykk fra de ansattes organisasjoner.

I midten av 1990-årene gjorde Statoil et forsøk på å introdusere alternative kontorløsninger for en av de store engineering-seksjonene. Forsøket møtte sterk motstand fra de ansatte, og ble derfor ikke realisert. Bare et par mindre grupper i seksjonen ønsket åpne løsninger, og fikk det.

Senere har Statoil gjennomført to andre prosjekter når det gjelder alternative kontorløsninger, ett for Statoils Dokumentasjonssenter som har ca 60 ansatte og ett for gruppen Konsernstrategisk Utvikling (KSU) som har ca 15 ansatte.

Dokumentasjonssenteret består av bibliotek, arkiv, bildesenter og grafiske tjenester mens KSU er en konsulentgruppe som selger tjenester på området strategisk organisasjonsutvikling til ledelsen og til avdelinger og seksjoner i Statoil.

Pilot Dokumentasjonssenteret

Da avdelingen for Dokumentasjonstjenester skulle flytte internt på Forus, ble avdelingen oppfordret til å utforme en ny kontorløsning basert på elektroniske systemløsninger og en fleksibel kontorplan. Avdelingen ønsket å utforme et attraktivt kundesenter, og en kontorløsning som var basert på analyse av arbeidsprosesser og –arbeidsformer i avdelingen.

Kontorløsningen er en slags **aktivitetsbasert kontorløsning** (Activity-setting environment) når vi bruker Frank Becker's terminologi. De fleste som arbeider i senteret har imidlertid faste plasser i et bestemt aktivitets-område, for eksempel i bildesenteret.

De åpne områdene er oppdelt i soner som rommer fra 4-6 arbeidsplasser, avgrenset med skillevegger. Løsningen inneholder også stillerom og møterom i tillegg til et felles sosialt møtested.

Pilot Konsernstrategisk utvikling

Avdelingen er en liten, men viktig gruppe i Statoil. De arbeider med programmer og prosjekter som gjelder Statoils strategiske mål og utvikling. Avdelingen arbeider med stadig nye prosjekter med skiftende deltakere, både fra avdelingen selv, fra de interne kundene og fra eksterne eller interne samarbeidspartnere.

Kontorløsningen til avdeling KSU i Statoil er en blanding av **aktivitetsbasert** (Activity setting) og **team- og prosjektbasert kontorløsning** (Team/collaborative environment) med **adresseløse arbeidsplasser** (Non-territorial unassigned workstations) når vi bruker Frank Becker's terminologi.

KSU sin kontorløsning er to-delt. Den ene siden består av åpne arealer med fra 4-6 arbeidsplasser. Den andre siden består av flere møte- og arbeidsrom som er utstyrt for prosjektarbeid fysisk og elektronisk. Mellom ligger det felles samlingsstedet, avgrenset av en ovalt formet skillevegg som fungerer som tavle på innsiden. Dette brukes som samlingssted når alle skal møtes, og som uformelt møtested og kaffebar.

I KSU har ingen fast plass. Prosjektene disponerer et fast møte- eller arbeidsrom i den perioden prosjektet varer. Gruppens medlemmer har sin plass der når gruppen er sammen og sitter ellers på en ledig plass i de åpne arealene.

Fra Statoil viser vi i vedlegg 2 kontorløsningen til Dokumentasjonstjenester og til KSU.

Arkitekt for kontorløsningen er de samme som tidligere har tegnet bygningene sammen med HRTB arkitekter AS i Oslo, nemlig AROS AS arkitekter i Sandnes.

Organisasjonenes motiver, prosjekteiere og gjennomføringsprosesser

I dette kapitlet går vi gjennom bedriftenes motiver for å velge å innføre nye kontorløsninger, hvem som har vært de egentlige "prosjekteiere" bak prosjektene i organisasjonene og hvilke strategier og gjennomføringsprosesser som ligger bak løsningene. Til grunn for de "klassifiseringene" som er gjort, ligger forfatterens analyse av det empiriske materialet.

Organisasjonenes motiver for å velge alternative kontorløsninger

Organisasjon	Eksplisitte motiver	Implisitte motiver
Kreditkassen	<ul style="list-style-type: none"> - Reduksjon av kostnader - Finansiell og funksjonell fleksibilitet - Økt verdiskaping⁷ 	- Kostnadsperspektiv
Posten SDS	<ul style="list-style-type: none"> - Organisasjonsmessig integrasjon - Organisasjonsmessig endring og utvikling - Funksjonell fleksibilitet - Skape ny image 	- Markedsføringsperspektiv
Telenor Mobil	<ul style="list-style-type: none"> - Organisasjonsmessig integrasjon - Organisasjonsmessig endring og utvikling - Skape ny image 	- Markedsføringsperspektiv
PA Consulting Group	<ul style="list-style-type: none"> - Økt verdiskaping - Reduksjon av kostnader - Funksjonell fleksibilitet 	- Business re-engineering perspektiv
Veidekke	<ul style="list-style-type: none"> - Organisasjonsmessig integrasjon - Skape ny image 	- Byggeperspektiv
Norsk Hydro Hydro Data	<ul style="list-style-type: none"> - Organisasjonsmessig endring og utvikling - Skape ny image - Funksjonell fleksibilitet 	- Human Resource / Arbeidsmiljøperspektiv
Statoil Dokumentasjons- tjenester	<ul style="list-style-type: none"> - Økt verdiskaping - Reduksjon av kostnader - Funksjonell fleksibilitet 	- Human Resource / Arbeidsmiljøperspektiv
Statoil Konsern Strategisk Utvikling	<ul style="list-style-type: none"> - Økt verdiskaping - Reduksjon av kostnader - Funksjonell fleksibilitet 	- Business re-engineering perspektiv

Tabell 1

⁷ Prosjektledelsen hadde som motiv å etablere "K-kontor, en smartere måte å jobbe på" i anlegget. De søkte altså å oppnå en produktivetsgevinst som ikke bare omfattet kostnadsreduksjoner gjennom redusert arealforbruk. Bankens ledelse hadde et mye klarere kostnadsmotiv, slik vi har oppfattet det.

I tabellen har vi skilt mellom det vi oppfatter er organisasjonenes uttalte, dvs eksplisitte motiver for å velge alternative kontorløsninger og det vi mener er organisasjonenes implisitte motiver. Her ligger det naturligvis muligheter for at vi har tolket særlig bedriftenes implisitte hovedmotiver feil, gitt at materialet er basert på intervjuer med et fåtall personer fra hver organisasjon.

Når det gjelder de implisitte motivene benytter vi to engelske begreper, som vi har funnet vanskelig å oversette presist. *Business re-engineering* blir gjerne kalt "omlacting" på norsk, og kan kort beskrives som en prosessrelatert omlegging av måten en virksomhet drives på for å oppnå høyere produktivitet.

Human Resource perspektivet ser på den ansatte som en ressurs, og fokuserer på helhetlige tiltak som kan bidra til at den ansatte mestrer så vel arbeidsoppgaver som familie og andre oppgaver på en god måte. Et godt arbeidsmiljø i vid betydning inngår i dette perspektivet.

Bak **Kredittkassen's** kontorløsning ligger de klare uttalte økonomiske motivene i undersøkelsen. Prosjektledelsen i byggeprosjektet forsøkte å selge inn økt verdiskaping som mål, men verken prosjektorganisasjonen som var ansvarlig for samlokaliseringen av seksjoner og selskaper eller bankens ledelse forsto at dette krevde spesielle tiltak i gjennomføringsprosessen. Derfor er det naturlig å si at banken har hatt et kostnadsperspektiv på sin løsning. Dels handler det om arealøkonomi, der banken's målsetting var at gjennomsnittsårealet pr arbeidsplass maksimalt skulle være 22 m² brutto. Det ble 20,8 m². Bankens økonomiske motiver omfattet også finansiell fleksibilitet, i form av tilrettelegging for å kunne selge eller leie ut deler av bygningsskomplekset, dersom det blir behov for det.

Den kontorløsningen som banken har valgt tilhører den gruppen vi har kalt Universelle kontorløsninger/universelle arbeidsplasser (Universal Plan Offices/workstations). Den velges vanligvis ut fra et ønske om funksjonell fleksibilitet, hvilket primært er økonomisk motivert. Finansielle institusjoner og selskaper reorganiserer hyppig, og en universell løsning gjør at omflytting av personer og/eller avdelinger kan skje raskt og uten store kostnader.

Bak **Posten SDS** sitt nye hovedkontor og kontorløsningen de har valgt, ligger det klare organisatoriske motiver. Motivene er både knyttet til ønske om samlokalisering av avdelinger og datterselskaper som har vært lokalisert på mange ulike steder i Oslo-regionen, og til et ønske om bedre organisatorisk integrasjon. Posten SDS har ønsket en kontorløsning som kan bidra til at integrasjon og samarbeid mellom ulike bedriftskulturer går lettere og raskere.

Organisasjonen har også svært klare målsettinger om endring og utvikling av bedriftskulturen sin og har i tillegg ønsket en løsning som kan bidra til endre en "offentlig" kultur og image, både innad og utad. Når vi mener at Posten SDS sitt implisitte motiv når det gjelder valg av kontorløsning har et markedsføringsperspektiv, er det nettopp knyttet til nettopp slike mål.

Den kontorløsningen som Posten SDS har valgt er den vi har kalt Universell kontorløsning/universelle arbeidsplasser (Universal Plan Offices/workstations), og tilfredsstillende primært et ønske om funksjonell fleksibilitet. Løsningen kan forklares ut fra en situasjon der det er stor usikkerhet om hvordan organisasjonen vil se ut i fremtiden.

Markedsføringsperspektivet har organisasjonen i stedet ivare tatt gjennom modernitet i arkitekturen, både innad og utad, og et påkostet og spennende IT-torg, som bedriftens hovedmøteplass.

Bak **Telenor Mobil** sine kontorløsninger ligger mange av de samme motivene som Posten SDS har hatt.

To ulike bedriftskulturer skal integreres, Telenor Mobil og Privat. Ledelsen ønsket samlokalisering og kontorløsninger som kunne bidra til at integrasjon og samarbeid mellom de ulike kulturene gikk lettere og raskere.

Ledelsen i organisasjonsavdelingen ønsket løsninger som kan bidra til å skape et åpent og dynamisk miljø som stimulerer til kreativitet og kommunikasjon. Bedriften arbeider med oppgaver som er utviklings- og prosjektorientert, og kontorløsningen må gi rom for prosjektgrupper av ulike størrelser og varighet.

Også for Telenor Mobil er det svært viktig å finne løsninger som kan bidra til å endre en "offentlig" kultur og image, både innad og utad i bedriften. Når vi mener at Telenor Mobil sitt implisitte motiv har et markedsføringsperspektiv, er det nettopp knyttet til slike mål.

Den kontorløsningen som er valgt ligger nært opp til det vi har kalt Teambaserte kontorløsninger (Team/Collaborative environments), som signaliserer nye og moderne arbeidsformer i bedriften. Et moderne formspråk i innredningen med bruk av sterke farger bidrar til det samme.

Bak **PA Consulting Group** sin kontorløsning ligger det tre klare motiver. Ny administrerende direktør i 1995 ønsket å utnytte den infrastrukturen som en kontorløsning er til å gjøre organisasjonen i stand til å gjøre en enda bedre jobb, altså til økt verdiskaping. Han ønsket også å redusere organisasjonens kostnader, gjennom en arealeffektiv løsning. Og han ønsket en løsning som kunne gi funksjonell fleksibilitet, fordi antallet ansatte som til enhver tid er inne, og hva de gjør når de er det, varierer.

I PA Consulting Group var direktørens implisitte motiv økt verdiskaping gjennom nye og mer effektive arbeidsmetoder, dvs. et klart Business re-engineeringsperspektiv.

Den kontorløsningen som er valgt er skreddersydd til virksomhetens nye og effektive måter å arbeide på: Aktivitetsbaserte (Activity-setting environment), Teambaserte (Team/Collaborative environments) og Adresseløse kontorløsninger (Non-territorial/unassigned workstations).

Bak **Veidekke** sin kontorløsning ligger et ønske om å samlokalisere avdelinger som tidligere var spredt på tre ulike steder i Oslo-regionen. Motivet var å få til bedre samarbeid og kommunikasjon mellom avdelingene, og en mer helhetlig profil både innad og utad, gjennom samlokaliseringen.

Veidekke Eiendom sto for utvikling og Veidekke entreprenør for gjennomføring av bygget. Kontorbygget er et kommersielt kontorbygg av den typen som det er bygget flere av i den siste tiden, med en indre lys- og adkomstgård som både gjør det mulig å leie ut til flere ulike brukerorganisasjoner og som gir en høy cellekontor-utnyttelse. Det er en universell løsning som ikke er spesielt tilpasset Veidekkes arbeidsmåter.

På denne bakgrunn mener vi at organisasjonens implisitte motiv må være mer knyttet til det å bygge en kontorbygning enn til noe annet. Hvilket ikke er særlig merkelig, gitt at organisasjonen er en av Norges største entreprenørbedrifter.

Bak **Hydro Data** sin kontorløsning ligger blant annet Hydro Flex prosjektet. Hydro Flex prosjektet drives av konsernets personal- og organisasjonsavdeling og er et ledd i konsernets ønske om organisasjonsmessig endring og utvikling. Hydro ser at for fremtidens høyt utdannede arbeidstakere er fleksibilitet og mangfold når det gjelder arbeidstid, arbeidssted og arbeidsform viktig, og ønsker å teste løsninger som kan bidra til dette. Hydro legger også vekt på å fremstå med en ny og moderne image i konkurransen om den mest kvalifiserte arbeidskraften nå og i fremtiden.

Hydro's implisitte motiv i prosjektet mener vi har et klart Human Relations/arbeidsmiljøperspektiv.

Norsk Hydro skal også bygge nytt hovedkontor på Vækerø. Testing av kontorløsninger som gir bedriften stor funksjonell fleksibilitet i forhold til organisasjonsmessig utvikling og endring i framtiden, har også vært et motiv bak Hydro Flex prosjektet og nye kontorløsninger som testes, blant annet av Hydro Data.

Løsningen til Hydro Data er en Teambasert kontorløsning (Team/Collaborative environment) i Becker's terminologi, og fokuserer på nye arbeidsformer. Teamområdene er først og fremst baser for stabile funksjonsgrupper, og er ikke spesielt utformet for prosjektsamarbeid på tvers av gruppene.

Toppledelsen i **Statoil** har aktivt oppfordret ledere og ansatte i hele organisasjonen til å finne nye og "smartere" måter å jobbe på. Toppledelsens motiv er økt verdiskaping, gjennom omlegging av arbeidsmåter og arbeidsprosesser, herunder innovativ bruk av lokaler og informasjons- og kommunikasjonsteknologi.

Organisasjonen har også som mål å redusere kostnader forbundet med bruk av Statoil's kontorbygninger og ønsker i tillegg løsninger som gir stor funksjonell fleksibilitet i forhold til endringer og reorganisering av virksomheten. Som Hydro eksperimenterer også Statoil med bruk av fleksibel arbeidstid og mulighet til å arbeide hjemme.

Kontorløsningene i de to pilotene i Statoil er relativt ulike. Det er avdelingene selv som har hatt ansvaret for å finne frem til løsningene og for gjennomføringsprosessen, hvilket er hovedårsaken til at de er ulike.

Mens det implisitte motivet til avdeling for Dokumentasjonstjenester som er den ene piloten synes å ha vært et ønske om å utvikle et godt arbeidsmiljø både fysisk og psyko-sosialt, er det implisitte motivet til avdeling for Konsernstrategisk Utvikling (KSU) et tydelig Business re-engineeringsperspektiv.

Begge kontorløsningene er Aktivitetsbaserte kontorløsninger (Activity-setting environments) i Becker's terminologi. KSU har imidlertid gått vesentlig lenger i å skreddersy sine løsninger til prosjektarbeid, og nye og innovative måter å arbeide på og bruke informasjonsteknologi på, enn den andre avdelingen har gjort. KSU har derfor også en kontorløsning som er Teambasert og de har ikke faste kontorplasser, men sitter der arbeidsoppgaver og situasjon krever det.

Prosjekteiere i organisasjonene

Tabellen under viser hvem eller hvilke avdelinger som vi vil karakterisere som de egentlige prosjekteiere når det gjelder de nye kontorløsningene i organisasjonene. I dette kapitlet ser vi altså ikke etter hvem som er de formelle prosjekteierne, men etter hvem i organisasjonene som har hatt størst påvirkningskraft når det gjelder innføring av nye kontorløsninger.

Organisasjon	Prosjekteiere
Kreditkassen	Bankens styre og konsernledelse
Posten SDS	Ledelsen i administrasjons- og organisasjonsavdelingene
Telenor Mobil	Ledelsen i organisasjons- og personalavdelingen
PA Consulting Group	Administrerende direktør
Veidekke	Administrerende direktør
Norsk Hydro Pilot Hydro Data	Organisasjons- og personalledelsen på konsernnivå Intern prosjektleder i Hydro Data
Statoil Pilot KSU og Doksenter	Avdelingsdirektør i pilotprosjekt KSU og avdelingen i pilotprosjekt Dokumentasjonssenter

Tabell 2

Kreditbankens ledelse besluttet i begynnelsen av 90-årene at de to kontorbygningene i Colosseum Park som banken skulle utvikle, skulle utvikles som vanlige universelle kontorbygninger for salg eller utleie. Dette fikk klare føringer for utformingen av bygningene. Først sent i 1996 bestemte banken å selv ta bygningene i bruk. Heller ikke da ble det reist spørsmål ved om den universelle kontorløsningen passet til bankens funksjonsområder og arbeidsmåter fra bankens ledelse. Bankens ledelse vedtok også at strukturerte forberedelsesprosesser i seksjonene og datterselskapene før innflytting i den nye kontorløsningen skulle skje på frivillig grunnlag.

I **Posten SDS** har administrerende direktør vært en av de sterkeste talsmenn for åpen løsning, etter at organisasjonen gjennomførte en pilotstudie der teamkontor for ledergruppen var piloten. Men kontorløsningens hovedeiere er allikevel helt klart organisasjons- og administrasjonsavdelingenes ledere, som også har styrt prosjektets gjennomføring.

I **Telenor Mobil** har løsningens initiativtaker og sterkeste talskvinne vært organisasjonsavdelingens leder. Hun hadde svært gode erfaringer fra en alternativ kontorløsning i en annen av Telenor sine bedrifter, og har sett at slike løsninger både kan stimulere til nye arbeidsformer og at de trekker til seg unge, kreative arbeidstakere, som bedriften trenger. En prosjektgruppe hadde ansvaret for selve gjennomføringen.

I **PA Consulting Group** tok administrerende direktør selv initiativ til kontorendringen og styrte planleggings- og gjennomføringsprosessen.

Veidekke sin administrerende direktør var drivkraften bak samlokalisering i nytt kontorbygg på Skøyen. Det var ingen diskusjon om kontorløsning fordi Veidekkes ledelse og selskapets ansatte er enige om at cellekontorer er riktig løsning for dem.

Hydro Flex programmet er initiert fra organisasjons- og personalledelsen på konsernnivå. At det er de som står som hovedeiere til prosjektet, er det ingen tvil om, selv om ledergruppen i Hydro Data var svært positive til at avdelingen skulle delta i prosjektet. For gjennomføringen i **Hydro Data** ble det oppnevnt en særskilt prosjektleder fra avdelingen.

I **Statoil** avdeling Dokumentasjonstjenester var det avdelingen som fulgte oppfordringen fra toppledelsen i Statoil når det gjaldt å finne nye og smartere måter å arbeide på. Det gjelder også i avdeling KSU, der særlig avdelingslederen som var tidligere IT-sjef ønsket å vise Statoils ledelse hvordan informasjonsteknologi kunne tas i bruk på nye og innovative måter i prosjektarbeid.

Statoil har som policy at det er fagavdelingene selv som skal ta initiativ til nye kontorløsninger og at de også skal ta ansvaret for planlegging og gjennomføring. Bygnings- og IT-avdelingene bistår med kunnskap og tjenester.

Gjennomføringsprosesser i organisasjonene

Hvis vi benytter modellen til Becker (se kapittel Begreper og teori på området) som hjelpemiddel for å karakterisere gjennomføringsprosessene i de ulike organisasjonene i undersøkelsen, får vi følgende bilde:

Organisasjon	Gjennomføringsprosess			
	FASE 1 Revurdere hvordan og/eller hvor arbeid/virksomhet utføres	FASE 2 Gjennomføre fundamentale endringer i arbeidsmåter	FASE 3 Tenke ut alternative kontorløsningsstrategier	FASE 4 Lede og gjennomføre endringsprosessen
Kreditkassen	nei	nei	ja	nei
Posten SDS	ja	nei	ja	ja
Telenor Mobil	ja	nei	ja	ja/nei ⁸
PA Consulting Group	ja	ja	ja	ja
Veidekke	nei	nei	nei	nei
Norsk Hydro	ja	ja/nei ⁹	ja	ja
Statoil Doksenter	ja	nei	ja	ja
Statoil KSU	ja	ja	ja	ja

Tabell 3

⁸ I Telenor Mobil var prosessen i hovedsak konsentrert om gjennomføring av ombyggings- og flytteprosjektet, pga stort tidpress.

⁹ Norsk Hydro peker i en kommentar til dette at Hydro Data i 1997 gjennomførte en re-engineeringsprosess der enheten gikk fra å være en hierarkisk styrt til en teambasert organisasjon med et coach-team som lederteam. Alle ansatte måtte gjennom et internt opplegg for å bli med i det nye Hydro Data. Det Becker forutsetter i sin modell er imidlertid at endringene i kontorløsning og i arbeidsmåter sees i sammenheng og skjer samtidig. Derfor har vi ikke funnet grunn til å sette et entydig ja, som Hydro mente var riktig å gjøre.

Når det gjelder tabellen over, må vi ta et forbehold om at en helt dekkende karakteristikk når det gjelder bedriftenes gjennomføringsprosesser er vanskelig å gi så lenge vi ikke selv har deltatt i eller observert prosessene slik de faktisk ble gjennomført.

Når det gjelder fase 1 - Revurdere hvordan arbeidet eller virksomheten utføres - har vi svart ja der ledelsen i bedriftene eller avdelingene har gitt klart uttrykk for at motivet bak kontorløsningen er et ønske om og en tro på at åpne, teambaserte kontorløsninger på kort eller lengre sikt vil føre til endrede arbeidsmåter, mer kommunikasjon og samarbeid, raskere innovasjonstakt m.v. Vi har imidlertid ikke hatt muligheter for å verifisere om bedriftene i denne fasen faktisk har gjennomført analyser og diskusjoner knyttet til behov for omlegging av arbeidsprosessene, slik Becker hevder at bør gjøres.

Samme forhold gjelder fase 4, som handler om å gjennomføre endringsprosessen knyttet til det å flytte inn i nye kontorløsninger. Flere av bedriftene har gjennomført en form for interne prosesser i forbindelse med innføring av nye kontorløsninger. Dersom bedriftene har gjort det, har vi svart ja i rubrikk 4. Det kan imidlertid diskuteres hvor mange av disse prosessene som har hatt karakter av fundamentale endringsprosesser slik Becker og hans gruppes definisjon av denne fasen forutsetter.

Dette ser vi mye tydeligere når vi vurderer om bedriftene har hatt en prosessorientert eller en løsningsorientert holdning i sin gjennomføringsstrategi. Becker's kategorier, prosessorienterte vs løsningsorienterte strategier, er relatert til om organisasjonene utvikler en metode for å analysere arbeidsmåter og –prosesser i organisasjonens ulike avdelinger, og deretter utvikler kontorløsninger som er skreddersydde til de arbeidsmønstrene og den arbeidspraksisen som grupper, avdelinger eller organisasjonen som helhet har (dette er en prosessorientert strategi) eller om de identifiserer en generell kontorløsning som så gjennomføres med små variasjoner i hele organisasjonen (dette er en løsningsorientert strategi). Bruker vi disse definisjonene for å klassifisere bedriftenes gjennomføringsstrategier får vi følgende bilde:

Organisasjon	Gjennomføringsstrategi	
	Løsningsorientert strategi	Prossessorientert strategi
Kreditkassen	Løsningsorientert	
Posten SDS	Løsningsorientert	
Telenor Mobil	Løsningsorientert	
PA Consulting Group		Prossessorientert
Veidekke	Løsningsorientert	
Hydro Data	En mellomting mellom løsningsorientert og prossessorientert strategi	
Statoil Doksenter	En mellomting mellom løsningsorientert og prossessorientert strategi	
Statoil KSU		Prossessorientert

Tabell 4

Når vi bruker disse kategoriene er det bare PA Consulting og gruppen Konsernstrategisk Utvikling i Statoil som helt klart har hatt gjennomføringsstrategier som kan karakteriseres som prossessorienterte.

I **Kreditkassen** har prosessen i hovedsak vært behandlet som en bygge- og flytteprosess. Toppledelsen var ikke spesielt engasjert i prosjektet, og betraktet det som et vanlig, men effektivt kontorbygg. Til tross for at banken hadde gjennomført pilotforsøk der de prøvet ut alternative kontorløsninger før de flyttet inn i Colosseum Park, og hadde gjort mange erfaringer gjennom disse, besluttet bankens ledelse at avdelinger og datterselskaper selv fikk avgjøre om de ønsket å gjennomføre spesielle forberedelser eller prosesser før innflytting. Fra prosjektorganisasjonens side ble det gitt omfattende informasjon til alle før innflytting, om byggeprosjektet og kontorløsningen.

Når det gjelder Colosseum Park er det ingen tvil om at gjennomføringsstrategien fra bankens side var løsningsorientert og ikke prosessorientert. Her har man valgt en løsning, som er gjennomført for alle, med noen mindre tilpasninger.

I **Posten SDS** ble gjennomføringsprosessen ledet av toppledelsen i administrasjons- og personalavdelingene. Det ble lagt ned mye ressurser på å informere og motivere de ansatte i forhold til innføring av åpne løsninger. De ansatte fikk i store deler av prosessen anledning til å si sin mening og medvirke i planleggingsprosessen. Etter at de enkelte avdelingenes behov for arealer og bruksfunksjoner var avdekket, ble det trukket ut fellesnevnerne som ble styrende for den endelige planløsningen. Det ble enighet om en universell planløsning som kunne gi rom for senere tilpasninger. Organisasjonens ledelse og prosjektledelsen ønsket at alle skulle prøve en åpen kontorløsning, hvilket ble gjennomført. Avdelingene har imidlertid mulighet til å innrede cellekontorer dersom den åpne løsningen ikke fungerer bra.

Også når det gjelder Posten SDS har gjennomføringsstrategien helt klart vært løsningsorientert og ikke prosessorientert. Man har valgt en løsning som er gjennomført for alle, med mindre tilpasninger.

I **Telenor Mobil** var tid og økonomi viktige parametre i gjennomføringsstrategien. Toppledelsen var primært opptatt av å samlokalisere de enhetene som var slått sammen i en organisasjon så raskt som mulig. Planlegging-, ombygging- og flytteprosessen ble gjennomført på svært kort tid og en reell medvirkning fra de ansatte i utforming av løsningene var det vanskelig å få til innenfor de knappe tidsfristene. Prosjektledelsen brukte imidlertid mye ressurser på informasjon og motivering av de ansatte.

Gjennomføringsstrategien i Telenor Mobil har i hovedsak vært løsningsorientert og ikke prosessorientert, pga. knappe tidsfrister og begrenset økonomi. Det finnes imidlertid unntak, slik som i kundesenteret.

PA Consulting Group analyserte og reviderte sine arbeidsoppgaver og måter å arbeide på og fant ut at de trengte mange forskjellige typer arbeidsmiljøer, tilpasset ulike arbeidsoppgaver og –situasjoner. Toppledelsen styrte prosessen. Organisasjonen brukte lang tid og mye ressurser før de kom frem til hvilken løsning de ønsket seg. Alle ansatte medvirket i prosessen, og flere arbeidsgrupper jobbet parallelt med analyser og løsninger.

PA Consulting Group har hatt en helt klart prosessorientert gjennomføringsstrategi, der de benyttet en generell metode for å analysere og drøfte sine arbeidsmetoder og –prosesser, og utviklet en kontorløsning som var tilpasset den måten de ble enige om å organisere virksomheten og utføre arbeidet på.

I **Veidekke** var en av bedriftens mest erfarne medarbeidere prosjektleder for planlegging og oppføring av bedriftens nye kontorbygg. Brukerne engasjerte seg først aktivt da de tok den nye kontorløsningen i bruk, fordi de opplevet at løsningen ikke var så funksjonell som de kunne ønske seg. Dette har ført til enkelte ombygginger og omflyttinger av folk, kort tid etter innflytting.

Veidekke har hatt en helt klart løsningsorientert gjennomføringsstrategi.

Hydro Data gjennomførte for et par år siden en re-engineeringsprosess med fokus på teamarbeid og nye ledelsesformer. Ledelsen i selskapet sitter selv i pilotprosjektet og har hele tiden vært svært positive til å teste ut alternative kontorløsninger. De var imidlertid ikke selv aktivt engasjert i prosjektet, men utnevnte en særskilt prosjektleder som ble gitt ansvaret for gjennomføringen. En brukergruppe med representanter fra alle gruppene som skulle sitte i piloten fulgte arbeidet.

Når det gjelder Hydro Data er det vanskelig å helt klart si om gjennomføringsstrategien har vært løsningsorientert eller prosessorientert. Dels er det riktig å si at gjennomføringsstrategien har vært prosessorientert, gitt at det ble gjennomført analyser av arbeidsaktiviteter og samarbeidsrelasjoner, som ble lagt til grunn for utforming av løsningen og plassering av gruppene i forhold til hverandre. Men det kan også være riktig å si at gjennomføringsstrategien har vært løsningsorientert, fordi kontorløsningen er generell og ikke spesielt tilpasset behovene til de ulike funksjonsgruppene som sitter i piloten.

I **Statoil** er policyen at initiativ til og ønske om nye kontorløsninger primært skal komme fra avdelingene eller divisjonene selv, og at de også skal ha hovedansvaret for plan- og gjennomføringsprosessen. Bygg, IT og andre serviceområder i Statoil bistår hvis brukerne ønsker eller har behov for det.

I avdeling **Dokumentasjonstjenester** ble prosjektet organisert med prosjektleder fra avdelingens ledelse og tre arbeidsgrupper som jobbet med ulike sider ved løsningen: kontorløsning; elektroniske løsninger for saksbehandling, kommunikasjon og samhandling; og nytt data- og teleutstyr. Brukerne ble orientert gjennom åpne informasjonsmøter og deltok i diskusjoner om løsningene og valg av farger og tekstiler.

Også når det gjelder Dokumentasjonstjenester i Statoil er det vanskelig å helt klart si om gjennomføringsstrategien har vært løsningsorientert eller prosessorientert. Langt på vei synes det som at gjennomføringsstrategien har vært prosessorientert, gitt at funksjonenes spesielle arbeidsoppgaver har ligget til grunn for utforming av løsningen. Samtidig har antakelig gjennomføringsstrategien også vært løsningsorientert, noe man kan avlese i deler av konseptet.

Avdeling **Konsernstrategisk utvikling** hadde tre mål som de ville at kontorløsningen skulle bistå dem i å nå:

- De ønsket både å heve og å overføre kompetansen raskere enn før
- De ønsket å jobbe mer effektivt, utvikle "high performance team" og intelligent bruk av IT
- De ønsket bedre kvalitet på avdelingens produkter

Avdelingen hadde gode erfaringer med å jobbe i team, og visste at dette var fremtidens arbeidsform for dem. Praktiske erfaringer fra tidligere prosjekter lå til grunn for detaljerte kravspesifikasjoner. Avdelingens leder hadde tidligere vært sjef for IT avdelingen og ønsket å vise innovative løsninger når det gjaldt bruk av IT i prosjektarbeid. Prosessen ble drevet av avdelingen selv, gjennom tre arbeidsgrupper – en som hadde ansvar for det fysiske, en for dataløsningene og en for å jobbe med nye arbeidsformer. Hele avdelingen deltok i prosessen, med avdelingsleder som inspirator og pådriver.

Avdeling Konsernstrategisk utvikling i Statoil har hatt en klart prosessorientert gjennomføringsstrategi.

Analyse av organisasjonenes motiver, gjennomføringsprosesser og kontorløsninger

Ett av formålene i prosjektet var å finne ut av hvilke motiv som ligger bak bruken av alternative kontorløsninger. I selve tittelen til dette forskningsprosjektet ligger det innbakt en forutsetning om at kontorløsninger faktisk brukes som strategiske virkemidler. Spørsmålet er om dette er tilfelle i praksis?

En rask kikk på tabell 5 på side 38 og 39 ville bekrefte en slik forutsetning. Basert på lederes uttalelser (topp- og mellomledere) fremkommer det klare motiver for de løsningene som er valgt. Disse kan grovt inneles i kostnadmessige (økt verdiskapning, reduksjon av kostnader), organisatoriske (organisatorisk integrasjon ved samlokalisering, organisasjonsmessig endring og utvikling, fleksibilitet) og markedsføringsmessige motiver (skape ny image), som alle er i større og mindre grad knyttet opp til bedriftenes overordnede strategi. Ut fra uttalelsene som er gitt kunne en trekke den slutning at alle bedriftene som er med i studien har hatt et strategisk perspektiv på bruk av de nye kontorløsningene.

Fordi de ulike kontorløsningene oppfyller ulike behov og funksjoner, ville en bevisst strategisk bruk av kontorløsningene innebære at motiv, gjennomføringsmodell og kontorløsning var relatert til hverandre på én eller annen måte. Det vil si at motiv og virkemidler ville henge sammen basert på én tanke om at ulike virkemidler løser ulike behov (les motiv). Ser en på sammenhengen mellom uttalte strategier for bruk av alternative kontorløsninger og valgte gjennomføringsprosesser og sammenligner dem med valgt kontorløsning, vil en fort finne ut av at det er få klare sammenhenger mellom motiv, gjennomføringsprosess og løsning i bedriftene. Både Posten SDS, Telenor Mobil og Hydro Data har hatt de samme motivene, men har endt opp med ulike gjennomføringsprosesser og ulike kontorløsninger. Det samme gjelder for de andre bedriftene, med unntak av PA Consulting Group og Statoil - avdeling KSU der både motiv, gjennomføringsprosess og kontorløsning er like.

Ser vi bort fra de to sistnevnte eksemplene som viser seg å skille seg fra de andre på flere måter, kan en spørre seg hvorfor det ikke er mer samsvar mellom motiver, gjennomføringsprosesser og løsninger. En rasjonell bruk av kontorløsninger krever en rasjonell beslutningsprosess, det vil si at preferanser og motiv etterfølges av samsvarende beslutninger og løsninger. Vår påstand er at dette fordrer en mer bevisst forståelse av:

- ◆ hvordan slike beslutninger er knyttet til en overordnet strategi
- ◆ hvordan valg av kontorløsning er uløselig knyttet til organisasjonsutvikling
- ◆ hvordan slike beslutninger bør taes
- ◆ hvilke aktører som bør være med på beslutningene
- ◆ hvordan gjennomføringsprosessen bør være
- ◆ hvordan både motiv, gjennomføringsprosess og kontorløsning bør være i samsvar på en fornuftig måte.

For å komme dithen, er det nødvendig å starte med hvordan tingene er. Det er vanskelig å endre, hvis en ikke vet hva en skal endre fra. Derfor vil vi foreta en analyse av bedriftene som er med i undersøkelsen. Analysen bygger på at en forståelse for hvordan motiv, beslutninger og løsninger henger sammen er den eneste måten å få til en 'bedre' strategisk bruk av kontorløsninger på med positive effekter for verdiskapningen.

Hypotese 1

For å få til en strategisk bruk av kontorløsninger i forhold til organisasjonsendringer må ledelsen ha en forståelse av hvordan motiv, gjennomføringsprosesser og løsninger henger sammen

Analyse av hvordan kontorløsninger er knyttet til en overordnet strategi

Selv om vi ikke har analysert bedriftenes overordnede strategier, opplever vi at satsningen deres på alternative kontorløsninger ikke er noen tilfeldighet. Vi mener med andre ord at det er en sammenheng mellom hvilken retning bedriftene går i og valg av kontorløsning, selv om overordnet strategi ikke er blitt tydeliggjort i intervjuene og selv om beslutningen om nye kontorløsninger ikke er tatt sammen med beslutninger om hovedstrategien. Og sist, men ikke minst, selv om kontorløsninger ikke bevisst brukes som et strategisk virkemiddel (jfr. diskusjonen på forrige side) i bedriften.

Innføring av nye kontorløsninger har for alle bedriftene vært et resultat av flere strategiske overveielser, enten knyttet til nyorientering eller ny ledelse (PA Consulting Group, Telenor Mobil, Posten SDS, Veidekke) eller som et ledd i en ekspansjonsstrategi (PA Consulting Group, Telenor Mobil, Posten SDS), som en viktig del av bedriftens kostnadseffektivisering (Kreditkassen, PA Consulting Group, Statoil), satsning på nye kundemarkeder eller ny profil blant eksisterende kunder (Posten SDS, Telenor Mobil, PA Consulting Group) eller som et forsøk på å beholde eller tiltrekke seg kompetent fagpersonale (Hydro, Statoil, Posten SDS, Telenor Mobil). Vi vil hevde at sammenhengen er der, men at den burde være sterkere. Det vil si at estetisk og funksjonell kontorutforming i aller høyeste grad bør være knyttet til overordnet strategi.

Det er flere grunner til det. For det første er det nødvendig med topplederforankring og -engasjement for at løsningen skal bli effektivt og riktig planlagt og implementert. Dernest fordi den fysiske kontorløsningen setter store premisser for verdiskapningen og produktiviteten til kunnskapsarbeiderne og dermed også for verdiskapningen og produktiviteten til hele organisasjonen. For det tredje, fordi det estetiske ved organisasjoner er blitt et viktig konkurransefortrinn, både som virkemiddel for å tiltrekke seg kompetent personale og som en profilering i samfunnet og blant kunder.

Vi vil hevde at fysisk kontorarkitektur spiller den samme rollen for mange toppledere i dag som IT gjorde for 10-20 år siden. Selv om IT-beslutninger i dag er forankret hos toppledelsen og i bedriftenes strategi og sees på som avgjørende for konkurransevne og utvikling, ble den for 10-20 år siden sett på som et nødvendig hjelpemiddel som IT-ekspertene hadde full råderett over. På samme måten sees nå fysisk kontorarkitektur som en sideordnet, men nødvendig del av virksomheten som eiendomsavdelingen kan styre over. For toppledere i dag er det menneskene og teknologien som er i fokus. Bygninger og kontormiljøet sees bare på som en fysisk ramme om virksomheten.

Det interessante er hvor vidt dette området vil gjennomgå samme forandring for organisasjoner som IT har gjort de siste 10 årene? Vi vil hevde at de estetiske og de fysiske rammene har stor betydning for mennesker i en virtuell, dynamisk, prosjektbasert og etter hvert rotløs organisasjonsverden. Vi er imidlertid usikre på om toppledere og andre vil se det på samme måten, og hvor lang tid det kan ta før så eventuelt skjer. Kanskje er nettopp dette til slutt det viktigste elementet bedriftene har for å skape stabilitet, forankring og identitet for ansatte?

Hypotese 2

For å få til en strategisk bruk av kontorløsninger i forhold til organisasjonsendring, må beslutninger om kontorløsninger integreres i bedriftens overordnede forretningsstrategi

Analyse av eksplisitte og implisitte motiver

Som vist foran har alle bedriftene i vår undersøkelse uttrykt ett eller flere overordnede motiver bak den nye kontorløsningen. Disse uttrykte, formaliserte motivene har vi kalt eksplisitte motiver. Slike uttalte motiver kan også sees på som den retorikken som har blitt brukt for å markedsføre satsningen på nye kontorløsninger. Det er motiver som dels er begrunnet i funksjonelle hensyn, men som også legitimerer investeringen i forhold til ledelsen og de ansatte. Men disse formelle, eksplisitte motivene gir ikke det hele og fulle bildet av hva som har drevet frem nye kontorløsninger.

Organisasjonsteoretikere (March, 1994) hevder at formelle, uttrykte eller skrevne strategier ofte er rasjonelle legitimeringer av tidligere handlinger og beslutninger, mer enn en beskrivelse av det som faktisk har vært årsaken bak handlingen. Nyere teori om strategiske prosesser i organisasjoner avdekker at de uformelle hendelsene og de skjulte agendaene ofte er mer utslagsgivende for beslutningene som fattes enn den formaliserte strategien (Mintzberg, 1985). Disse teoriene er i tråd med kritikken mot rasjonelle perspektiver i analyse av beslutningstaking i organisasjoner. Ledere benytter en retorikk og opptre som om beslutninger og strategier følger rasjonelle bedriftsøkonomiske interesser og prosesser. Dette er nødvendig for å ha slagkraft som leder, men gir ikke alltid et riktig bilde av hva som er de reelle drivkreftene bak beslutninger og endringer.

Derfor presenterer vi også det vi har kalt bedriftenes implisitte motiver bak de nye kontorløsningene. Dette er underliggende motiver og interesser innvevd i verdier, holdninger og idèer i organisasjonen. Denne distinksjonen mellom forfektete teorier og 'bruksteorier' har forankring i Argyris og Schons teori om læring (1978). De skiller mellom hva folk sier at de gjør og hva de faktisk gjør. Noen ganger er det sammenfallende, men som oftest ikke. De hevder at for at læring eller endring skal skje bør mennesker bevisstgjøres om hva som egentlig styrer deres handlinger. Det vil si få en forståelse av hvilke 'tatt-for-gitt' holdninger og verdier man har. For medlemmer i en organisasjon vil dette utgjøre den ubevisste delen av organisasjonskulturen.

Vi har forsøkt å fange opp det utsagte, hvilke verdier og holdninger som har påvirket valget av kontorløsninger. Det kan være med på å gi en alternativ årsaksforklaring til kontorløsningen bedriftene har endt opp med. La oss belyse dette med ett eksempel. Veidekke har hatt som et eksplisitt motiv å få til organisasjonsmessig integrasjon og skape ny image gjennom det nye kontorbygget. Når det gjelder det førstnevnte, kan en undres over at det ikke er lagt opp til mer bruk av møteplasser og team/prosjektrom gitt at Veidekke selger kunnskapsbaserte tjenester og er en rendyrket prosjektvirksomhet som er avhengig av at folk deler kunnskap og kommuniserer. En åpnere løsning enn den tradisjonelle cellekontorløsningen som Veidekke har valgt, kunne bidratt til å skape mer interaksjon og nettopp få til en integrasjon av tidligere adskilte avdelinger og fagfolk. Vi hevder at det ikke er de eksplisitte motivene som har styrt valg av løsning i Veidekke, men de implisitte; dvs. de underliggende verdiene og holdningene. Vi mener at deres implisitte motiv har vært preget av et byggeperspektiv, hvilket innebærer at bedriftens hovedfokus har vært byggeprosjektet, og ikke kontorløsningen. Veidekke ASA er en entreprenørbedrift som lever av å selge ledelse av byggeprosjekter, og derfor har et konkret internt behov for et nytt bygg blitt sett på som et av mange byggeprosjekter. Veidekke har tatt oppdraget for gitt, et stk bygg på x antall kvadratmeter, og

konsentrert seg om å løse oppgaven raskt og effektivt. Fokuset har vært på den interne effektiviteten, men spørsmålet en kan stille er om den eksterne effektiviteten er ivaretatt.

Likeledes opplever vi at de andre bedriftene har vært påvirket av de rådende verdier og holdninger som eksisterte da de tok beslutninger om ny kontorløsning. For eksempel har Norsk Hydro's kontorprosjekt og kanskje også prosjektet for avdeling Dokumentasjonstjenester i Statoil vært mest påvirket av de respektive organisasjons- og/eller personalavdelingens opptatthet av å ivareta medarbeidernes og organisasjonens behov for fleksibilitet og et godt arbeidsmiljø. Derfor har vi satt merkelappen 'Human Resource' på det vi oppfatter er det viktigste perspektivet deres, fordi det antyder en vektlegging av mennesker som den viktigste ressursen i organisasjonen, samt en ivaretagelse av den enkelte arbeidstaker, både i form av å tilrettelegge et godt fysisk arbeidsmiljø, men også slik at vedkommende kan kombinere jobb og familie på en hensiktsmessig måte. Dette sees på som et viktig virkemiddel for å tiltrekke seg og beholde kompetente medarbeidere. Vi opplever at dette kan være årsak til at en har endt opp med løsninger som er for generelle til at de fullt ut ivaretar hensynet til en effektiv arbeidsorganisering og verdiskapning som målet var at de skulle gjøre.

Bedrifter som Posten SDS og Telenor Mobil, og til dels også Norsk Hydro ønsker å gi nye signaler til kunder og arbeidstakere, fordi de arbeider med å endre sitt tidligere image. Derfor har vi kalt deres perspektiv for et markedsføringsperspektiv. I Posten SDS og Telenor Mobil har det vært et unisont ønske i organisasjonen om å skifte imaget fra en 'offentlig monopolbedrift' til en 'moderne, dynamisk, markedsdrevet bedrift'. For alle tre har det også vært et ønske om å appellere til nye kunde- og ansatte-grupper som de er avhengige av for å lykkes i den sterke konkurransen på markedet. Alle bruker nye kontorløsninger bevisst for å markedsføre seg på en ny og utradisjonell måte. For Posten SDS og Telenor har dette resultert i en bevisst profil når det gjelder valg av arkitektonisk stil, farger, møbler og design. Norsk Hydro bruker Hydro Flex prosjektet bevisst i sin profilering av bedriften utad (artikkel i Face Company, 1999).

Kreditkassen har sammen med PA Consulting og Statoil vært opptatt av å redusere kostnader knyttet til kontorbruk, både når gjelder arealbehov og intern fleksibilitet. Fordi dette hensynet har vært mest rendyrket i Kreditkassen, har også løsningen i Kreditkassen blitt den mest arealeffektive og standardiserte. For PA Consulting Group og Statoil KSU har det overordnede perspektivet først og fremst vært knyttet til økt verdiskapning og en radikal tankegang med hensyn til forbedring av arbeidsorganisering, hvilket er blitt synlig i form av skreddersydde løsninger tilpasset de enkelte funksjoners behov og organisering. Vi har kalt deres perspektiv et re-engineeringsperspektiv fordi det indikerer den tankegangen og de verdiene kontorprosjektene har vært preget av.

Hypotese 3

Der det er samsvar mellom eksplisitte og implisitte motiver bak nye kontorløsninger, blir både valg av gjennomføringsmodell og kontorløsning hensiktsmessig og konsistent

Analyse av motiver og prosjekteiere

Hvilke argumenter som brukes for ulike typer kontorløsninger er også en refleksjon av hvem som er drivkraft bak nye kontorløsninger; hvem som er prosjekteier. Interessentperspektivet kan være et forklarende perspektiv på den politiske beslutningsprosessen bak nye kontorløsninger (Mitroff, 1983). Det betyr at en forsøker å forstå organisasjoner som et sett av flere individer og interessegrupper med hver sine spesifikke interesser og behov, som alle strever med å vinne kontroll og innflytelse over beslutninger.

Enhver interessent deler noen motiver med andre, men har også sine egne (ofte skiftende) mål, prioriteringer, interesser og kriterier om hva som tjener organisasjonen best. I et slikt perspektiv er organisasjoner et nettverk av flytende relasjoner og interesser som endres og skiftende maktbalanser.

Vi vil hevde at også beslutninger om nye kontorløsninger er drevet frem av spesielle grupperes interesser. Ansvar for området er uklart i forhold til tidligere da det helt klart hørte til bygge- og eiendomsavdelingen i organisasjoner. Nå har flere grupper begynt å interessere seg for dette, spesielt organisasjons- eller personalavdelingene, men også de ulike funksjonsavdelingene i bedriftene. Med deltakende prosesser og større innsikt hos den enkelte avdelingsleder, har også mellomledelsen tatt interesse for området, ikke minst etter hvert som ledere innser at det å bestemme hvordan og hvor folk skal være i et kontormiljø gir en mulighet for innflytelse.

Ser vi på vår oversikt over prosjekteiere, har ulike grupper vært pådrivere bak de nye kontorløsningene: fra eiendomsavdelingen, organisasjons- og personalavdelingen, funksjonsavdelingen og til administrerende direktør.

I valg av kontorløsninger er flere grupperes interesser ofte i konkurranse med hverandre fordi organisasjoner har begrensede ressurser. Uklare ansvarsforhold og manglende engasjement fra toppledelsen gjør at kontorbeslutninger lett kan bli til gjenstand for interne politiske prosesser. Det er derfor ikke til å undres over at beslutninger om kontorløsninger ofte er forbundet med til dels store interne konflikter, før én overordnet beslutning tas.

Vi kan ikke peke på klare sammenhenger mellom motiver, prosjekteiere og løsninger, for det virker som at det er tilfeldig hvem i bedrifter som blir prosjekteier. Det som er tydelig er imidlertid at der ledelsen har vært aktiv pådriver har både gjennomføringsprosess og kontorløsning vært påvirket av et overordnet verdiskapingsperspektiv. I både PA Consulting Group og Statoil KSU har den operative ledelsen vært sterkt engasjert i endringsprosjektet. Det kan virke som om dette har vært utslagsgivende for å ta et re-engineeringsperspektiv, dvs. et perspektiv som vurderer kontorløsningen som et ledd i å forbedre måten virksomheten organiserer og utfører arbeidet på.

Hypotese 4:

Der toppledelsen (eller operativ ledelse) er prosjekteier, blir perspektivet mer strategisk og helhetlig

Hypotese 5:

Der operativ ledelse ikke er prosjekteier blir beslutninger knyttet til nye kontorløsninger lett offer for interne politiske prosesser og resultatet ofte suboptimale løsninger

TABELL 5 KONTORUTFORMING SOM STRATEGISK VIRKEMIDDEL

Organisasjon	Eksplisitte motiver	Implisitte motiver	Prosjekteier	Gjennomføringsprosess	Kontorløsning
Kreditkassen	<ul style="list-style-type: none"> - Reduksjon av kostnader - Finansiell og funksjonell fleksibilitet - Økt verdiskaping 	Kostnadsperspektiv	Bankens styre og konsernledelsen	Løsningsorientert gjennomføring	<p>Universell kontorløsning (åpen løsning)</p> <p>Faste arbeidsplasser</p>
Posten SDS	<ul style="list-style-type: none"> - Organisasjonsmessig integrasjon - Organisasjonsmessig endring og utvikling - Funksjonell fleksibilitet - Skape ny image 	Markedsføringsperspektiv	Ledelsen i administrasjons- og organisasjons-avdelingene	Løsningsorientert gjennomføring	<p>Universell kontorløsning (åpen løsning)</p> <p>Faste arbeidsplasser</p>
Telenor Mobil	<ul style="list-style-type: none"> - Organisasjonsmessig integrasjon - Organisasjonsmessig endring og utvikling - Skape ny image 	Markedsføringsperspektiv	Ledelsen i organisasjons- og personalavdelingen	Løsningsorientert gjennomføring	<p>Team- og prosjektbasert kontorløsning</p> <p>Kombinasjon av faste og adresseløse arbeidsplasser</p>
PA Consulting Group	<ul style="list-style-type: none"> - Økt verdiskaping - Reduksjon av kostnader - Funksjonell fleksibilitet 	Business re-engineering perspektiv	Administrerende direktør	Proessorientert gjennomføring	<p>Aktivitetsbasert kontorløsning</p> <p>Team- og prosjektbasert kontorløsning</p> <p>Adresseløse arbeidsplasser</p>

FORTS.
TABELL 5

KONTORUTFORMING SOM STRATEGISK VIRKEMIDDEL

Organisasjon	Eksplisitte motiver	Implisitte motiver	Prosjekteier	Gjennomføringsprosess	Kontorløsning
Veidekke	<ul style="list-style-type: none"> - Organisasjonsmessig integrasjon - Skape ny image 	Byggeperspektiv	Administrerende direktør	Løsningsorientert gjennomføring	Universell kontorløsning (cellekontorløsning) Faste arbeidsplasser
Norsk Hydro Avdeling Hydro Data (pilot i Hydro Flex prosjektet)	<ul style="list-style-type: none"> - Organisasjonsmessig endring og utvikling - Funksjonell fleksibilitet - Skape ny image 	Human Resource / Arbeidsmiljø- perspektiv	Organisasjons- og personalavdelingen på konsernivå Intern prosjektleder i Hydro Data	En mellomting mellom Løsningsorientert og Prosessorientert	Team- og prosjektbasert kontorløsning Kombinasjon av faste og adresseløse arbeidsplasser
Statoil Avdeling Dokumenttjenester	<ul style="list-style-type: none"> - Økt verdiskaping - Reduksjon av kostnader - Funksjonell fleksibilitet 	Human Resource / Arbeidsmiljø-perspektiv	Avdelingen	En mellomting mellom Løsningsorientert og Prosessorientert	Aktivitetsbasert kontorløsning Kombinasjon av faste og adresseløse arbeidsplasser
Statoil Avdeling KSU	<ul style="list-style-type: none"> - Økt verdiskaping - Reduksjon av kostnader - Funksjonell fleksibilitet 	Business re-engineering perspektiv	Avdelingsdirektør	Prosessorientert gjennomføring	Aktivitetsbasert kontorløsning Team- og prosjektbasert kontorløsning Adresseløse arbeidsplasser

Er det en sammenheng mellom kontorløsning og produktivitet?

Et av de spørsmålene som bedriftene stilte oss da vi etablerte dette prosjektet, er hvilke konsekvenser den fysiske kontorutformingen har for organisasjonens eller avdelingenes produktivitet. Med andre ord, om det lar seg gjøre å finne fram til hvilke forbedringer og/eller forverringer organisasjoner opplever i produktivitet som følge av endret kontorutforming.

For enhver større investering i aktiva (maskiner, bygninger, datateknologi) som organisasjoner foretar, ønsker ledelsen å tallfeste den reelle effektivitetsgevinsten. Hva får vi ut av denne investeringen? Slik er det også for investering i bygninger og kontorinnredninger. Problemet er at det er foretatt svært få undersøkelser i Norge som måler faktiske endringer i intern og/eller ekstern effektivitet knyttet til nye kontorløsninger. Dette skaper et dårlig beslutningsgrunnlag for å velge rett løsning til organisasjonen og ulike avdelinger, og vinne gjennomslag hos ledelsen for at dette er en strategisk beslutning som påvirker virksomhetens produktivitet, verdiskapning og konkurranseevne på sikt.

I USA er det imidlertid foretatt undersøkelser som avdekker store forbedringer i produktivitet som følge av forbedringer i det fysiske arbeidsmiljøet. Wineman og Serrato (1998) viser til studier i USA som avdekker opp til 15-20 % forbedringer i produktivitet ved innføring av nye typer kontorløsninger i firmer som Aetna, Corning Glass, Levi-Strauss, Lotus og andre konserner. Disse undersøkelsene viser at gjennom å investere i kontormiljøet vil en kunne oppnå store produktivetsforbedringer over tid. Forfatterne peker også på at over en 10-årsperiode investerer en amerikansk bedrift ca 5% av sine totale kostnader i kontorbygg, møbler og utstyr og ca 2% i vedlikehold og reparasjoner. Hele 93% av kostnadene består i lønn og andre goder. Hvis investeringer i bygninger og kontormiljøer forbedrer arbeidsmiljøet, arbeidsproduktiviteten og kvaliteten på resultatene i bedriften, vil det utvilsomt være svært lønnsomt på lang sikt.

Alle de lederne og mellomlederne vi har intervjuet i undersøkelsen vår ble stilt spørsmålet "Hvordan er det mulig å kvantifisere de positive effektene, for eksempel øket produktivitet, som et resultat av endret kontorutforming". Ingen hadde noen klare svar på spørsmålet selv om alle så det som svært viktig. Ingen hadde forsøkt å måle de kvantitative effektene av den nye kontorløsningen. Mange mente at det var vanskelig å isolere effekten av kontorløsningen fra andre tiltak som var gjennomført i bedriften og at produktivitet i seg selv er vanskelig å måle. Enkelte hevdet at selv om det ikke var foretatt målinger, hadde den nye kontorløsningen hatt svært positive effekter for måten de jobbet på, og for omsetningen og produktiviteten. Andre mente at den nye kontorløsningen ikke hadde hatt noen positiv effekt for produktiviteten, heller tvert i mot, at mer støy og sosialt snakk hadde senket den reelle produktiviteten. Men den nye kontorløsningen hadde hatt mange andre positive effekter som var viktigere for bedriften: den hadde bidratt til økt fellesskapsfølelse i avdelingen eller teamet, hadde ført til økt kommunikasjon, økt samarbeid på tvers av faggrenser og -avdelinger, mer effektive læringsprosesser osv.

Vi kan heller ikke utelukke at bedrifter som innfører nye kontorløsninger først opplever at produktiviteten øker etter en tid, når de har vennet seg til løsningen og klarer å ta løsningen i bruk på en konstruktiv måte. På denne bakgrunnen kan spørsmålet vært stilt for tidlig til noen av organisasjonene i undersøkelsen.

Felles for alle standpunktene over er at de er subjektive. Spørsmålet er om vi kan bruke intervjuobjektens subjektive utsagn som et mål på produktivitet. Vi vil hevde at i mangel av etablerte mål og faktiske målinger av produktivitet i kunnskapsbedrifter, kan subjektive oppfatninger om arbeidsproduktiviteten være et rimelig godt mål å bruke. Andre mener det samme (Aronoff og Kaplan, 1995). Vi vil underbygge dette standpunktet på følgende måte: For det første er det vanskelig å måle produktiviteten til kontorarbeidere, spesielt til

kunnskapsarbeidere, på en objektiv og kvantitativ måte. Deres innsats og resultater er det ikke alltid verken mulig eller hensiktsmessig å kvantifisere i form av for eksempel produsert mengde enheter. Kvalitet ved prosessen og resultatet, samt forhold som innovasjon, læring, faglig utvikling, endring m.fl. fanger ofte bedre opp verdien av arbeidet deres for organisasjonen.

Det er også vanskelig å isolere effekten av kontorløsninger i forhold til andre tiltak som fremmer effektivitet. Vi vil hevde at det å endre kontorløsninger er i seg selv ikke et tilstrekkelig tiltak for å øke produktiviteten. Et slikt tiltak må sees i sammenheng med endring og organisering av arbeidet. Dertil har en problemer med å kartlegge den langsiktige effekten av slike forbedringer i arbeidsmiljøet. En vil sjelden få umiddelbare effekter av endringer i det fysiske kontormiljøet fordi det tar tid å endre holdninger og arbeidsvaner. Ett unntak kan være organisasjoner der de ansatte er vant til endringer, arbeider mye ute hos kunden og liker dynamisk prosjektarbeid. I slike organisasjoner vil ikke en overgang til åpne, teambaserte, og adresseløse kontorer nødvendigvis skape store overgangsproblemer.

Det er også i slike organisasjoner i vår studie at ledelsen antyder at de har opplevd klare produktivitetsforbedringer nesten umiddelbart etter at den nye kontorløsningen var tatt i bruk. De to organisasjonene er PA Consulting Group og Konsernstrategisk Utvikling i Statoil. At det er disse som så klart fremhever at de bare ser positive resultater av det å endre sin kontorløsning, henger antakelig sammen med flere forhold:

En utviklingsorientert organisasjonskultur

Begge er organisasjoner som til daglig arbeider med organisasjonsutvikling og endringsprosesser i forhold til eksterne kunder i PA Consulting Group sitt tilfelle og interne kunder i Konsernstrategisk Utvikling sitt tilfelle. Dette fører naturligvis til at organisasjonene selv er ekstremt endrings- og utviklingsorienterte og ikke minst, at alle, ikke bare ledelsen, har kunnskap om hva som kreves for å skape og vedlikeholde en utviklingsorientert organisasjonskultur.

En resultatorientert organisasjonskultur

Begge organisasjonene er utpreget resultatorienterte. Begge organisasjonene er vant til synliggjøre og markedsføre både egne og andres resultater, hvilket gjør at de også er mer opptatte av måter å måle resultater på. Det gjør at de klarer å måle og markedsføre sine egne resultater på en overbevisende måte.

En prosjektorientert organisasjonskultur

Begge organisasjonene arbeider prosjektorientert og i team. Teamene er ikke stabile, men endrer seg med oppgaver og kundegrupper. Begge organisasjonenes kontorløsninger er skreddersydd til prosjektarbeidsformen, både når det gjelder plan- og romløsninger og informasjons- og kommunikasjonsteknologi. Denne kombinasjonen, av en arbeidsform som i seg selv vanligvis betraktes som produktiv, og en fysisk og teknologisk infrastruktur som støtter opp om en slik arbeidsform, synes å gi svært gode resultater.

Ser vi på bedriftenes gjennomføringsprosesser og -strategier når det gjelder alternative kontorløsninger (se side 29 og 30) skiller både PA Consulting Group og Statoil avdeling Konsernstrategisk utvikling seg fra de andre når det gjelder begge de dimensjonene som Franklin Becker hevder er utslagsgivende for om organisasjonene lykkes med, eller får positive resultater av innføring av alternative kontorløsninger.

En forretningsdrevet gjennomføringsprosess

PA Consulting og Konsernstrategisk Utvikling er de to organisasjonene i studien vår som vi mener helt klart har vært forretningsdrevet (business re-engineering) i sin gjennomføring av nye kontorløsninger. En

prosess som er forretningsdrevet legger stor vekt på de to første fasene i den gjennomføringsmodellen som Becker benytter som grunnlag for å bedømme hvilke strategier bedriftene bruker:

fase 1: ⇒ revurdere hvordan og/eller hvor arbeid/ virksomhet utføres og

fase 2: ⇒ gjennomføre fundamentale endringer i arbeidsmåter.

Det er bare PA Consulting Group og Konsernstrategisk Utvikling av alle organisasjonene i studien vår som etter vår mening har gjennomført fase 2 som en integrert del av og samtidig med innføring av nye kontorløsninger.

Hydro Data gjennomførte faktisk en business re-engineering av sin virksomhet et par år før de gjennomførte sin nye kontorløsning. Men kontorløsningen kom først etter at Hydro Flex prosjektet ble igangsatt og etter initiativ fra brukergruppen for Hydro's byggetrinn 3 på Vækerø. Det er derfor ikke helt ut dekning for å hevde at Hydro Datas gjennomføringsprosess var forretningsdrevet.

En prosessorientert gjennomføringsstrategi

Det er også PA Consulting Group og Konsernstrategisk Utvikling som har hatt den klareste prosessorienteringen knyttet til innføring av alternative kontorløsninger. I følge Becker er denne orienteringen knyttet til at organisasjonene etter en analyse og eventuell omlegging av arbeidsprosesser og –organisering utvikler kontorløsninger som er skreddersydde til de arbeidsmønstrene og den arbeidspraksisen som organisasjonen har utviklet.

Det ser altså ut til at det kan være en sammenheng mellom hvorvidt bedriftene opplever at de har økt sin produktivitet etter innføring av ny kontorløsning, og måten gjennomføringsprosessen skjer på og hvilken strategi som styrer gjennomføringsprosessen. Dette hevder også Becker at er tilfelle.

Samtidig er det klart at nettopp de to organisasjonene som peker seg ut i vår studie, er spesielle ved at begge er svært utviklings-, resultat- og prosjektorienterte organisasjonskulturer, og at alle som arbeider i de to organisasjonene er en aktiv og integrert del av denne kulturen. Det som allikevel gjør resultatene interessante for andre, er at de fleste organisasjoner i dag har som mål å være, eller å bli utviklings-, resultat- og prosjektorienterte organisasjonskulturer.

Det undersøkelsen altså viser, er at innføring av nye kontorløsninger bør være forretnings- og prosessdrevet dersom organisasjoner skal få full uttelling når det gjelder produktivetsforbedringer som teller på litt sikt.

Når så er sagt har enkelte av bedriftene i studien vår bevisst valgt andre strategier, hvilket kanskje først og fremst skyldes at de er store, dvs at kontorløsningen rommer svært mange ansatte, men også at de er i sterk endring og derfor har behov for en kontorløsning som gir dem nødvendig funksjonell og finansiell fleksibilitet.

Kreditkassen og Posten SDS er de organisasjonene som tydeligst har valgt en løsningsorientert gjennomføringsprosess. Deres kontorløsninger er universelle, og ikke spesielt tilpasset eller skreddersydde til de ulike seksjonene eller divisjonene i organisasjonen. En slik strategi har klare økonomiske fordeler for bedriften, ved at omrokking, reorganiseringer og andre endringer kan skje uten omfattende ressursbruk eller tap av produktiv tid. Også slike strategier kan være effektive, forutsatt at kontorløsningene ikke fører til minsket produktivitet pga. støy og forstyrrelser, for høy tetthet, mistriksel eller andre negative effekter av løsningene som er valgt.

Hypotese 6:

Forutsetningen for at endret kontorløsning skal ha noen effekt på bedriftens produktivitet og verdiskaping er at den sees på som et ledd i en total organisasjonsendring der fokus er effektivisering av arbeidsprosessene

Hypotese 7:

Organisasjoner som er utviklings-, resultat- og prosjektorientert har større forutsetninger for å få til høyere verdiskaping som et resultat av endret kontorløsning

Hvor mye betyr brukermedvirkning?

Et av de aspektene som vanligvis trekkes frem som svært viktig for at endring av kontorløsninger skal fungere bra, er at brukerne av løsningen har deltatt aktivt i planlegging og gjennomføring av løsningen. I denne studien har vi ikke intervjuet brukerne av de løsningene, men deres ledere. De er spurt om grad av informasjon og medvirkning i gjennomføringen av de nye kontorløsningene.

I alle bedriftene, bortsett fra hos Veidekke, har det vært gjennomført omfattende informasjonsprosesser og i noen bedrifter også medvirkningsbaserte gjennomføringsprosesser. Det er imidlertid mange trinn mellom en prosess der ansatte i hovedsak informeres og en prosess der alle ansatte selv aktivt medvirker for å finne frem til en egnet kontorløsning.

En prosess der alle ansatte medvirker aktivt til å finne en løsning, krever lang tid og omfattende ressursbruk, og som oftest også en godt planlagt og velregissert prosess. En slik prosess synes det som PA Consulting Group har gjennomført. Prosessen omfattet ca 75 ansatte og tok nær et år. Også Konsernstrategisk Utvikling i Statoil gjennomførte en slik prosess, men den tok mye kortere tid enn i PA Consulting Group, fordi antallet ansatte i gruppen var betydelig færre.

I Kreditkassen og i Posten SDS omfattet flytteprosessen så mange ansatte at en aktiv medvirkningsprosess der alle deltok ville blitt svært krevende.

I Kreditkassen valgte konsernledelsen å satse på en universell kontorløsning, dvs. en løsning som var lik for alle, hvilket overflødiggjorde medvirkning fra de ansatte. De ulike seksjonene og datterselskapene som flyttet inn ble godt informert om kontorløsningen og brukerrepresentanter bistod prosjektledelsen i å finne frem til den innredningsløsningen som ble valgt for alle. Visse tilpasninger ble også gjort for enkelte seksjoner eller selskaper før innflytting.

I Posten SDS ble alle ansatte informert om prosjektets målsettinger, tider og rammer, ca ett år før innflytting. Alle ble oppfordret til å medvirke i planleggingen av kontorløsningene. Ca 200 personer inngikk i ulike prosjektgrupper på divisjonsnivå, samt at det ble opprettet en koordineringsgruppe. Det ble gjennomført elektroniske spørreundersøkelser knyttet til møbelvalg, der ca halvparten av de ansatte medvirket. En teambasert kontorløsning for toppledelsen ble brukt som "utstilling" for ansatte. Også i Posten SDS besluttet ledelsen å etablere en universell kontorløsning som ble lik for alle.

Også i Telenor Mobil omfattet samlokaliseringsprosessen så mange ansatte at en medvirkningsprosess der alle deltok ville blitt svært krevende. I tillegg skulle prosessen skje innenfor svært knappe tid- og økonomiske rammer. I Telenor Mobil måtte avdelingene derfor bare "ta ballen" og agere så raskt at en omfattende og aktiv medvirkning der alle deltok i praksis var umulig.

I Hydro Data ble det oppnevnt en brukergruppe med representanter for de funksjonsgruppene som skulle inn i pilotprosjektet, som fungerte som kontakt mellom funksjonene og prosjektet. Det ble også gjennomført spørreundersøkelser og funksjonsanalyser der de ansatte deltok. Funksjonsgruppene fikk til en viss grad påvirke detaljene i utformingen av sine "områder" i løsningen.

I Statoil avdeling Dokumentasjonstjenester deltok representanter for alle funksjonsgruppene i arbeidsgrupper som utredet ulike sider ved løsningen. Alle de ansatte ble jevnlig informert om kontorløsningen gjennom møter med prosjektledelsen og fikk anledning til å påvirke den endelige løsningen gjennom brukermøter.

Igjen er det PA Consulting Group og Konsernstrategisk Utvikling som skiller seg ut ved at alle ansatte medvirket aktivt når det gjaldt å finne en kontorløsning som var tilpasset arbeidsform og virksomhet. Det ligger for så vidt i kortene at slik medvirkning er en absolutt forutsetning for å finne frem til de skreddersydde løsningene som disse to bedriftene har valgt.

Det ligger også i kortene at der organisasjonene har valgt universelle løsninger, er slik medvirkning langt mindre interessant, og antakelig ikke særlig produktiv.

Organisasjoner som velger å skreddersy sine kontorløsninger parallelt med at de foretar en re-engineering av virksomheten, er helt avhengige av medvirkning fra de ansatte til å finne frem til fornuftige og riktige løsninger. I denne prosessen etablerer alle de som medvirker et eierforhold til problemstillinger og løsninger. Et slikt eierforhold bidrar til at kontorløsningen fungerer på helt andre måter og mye mer effektivt enn når løsningen er utformet og/eller valgt av andre, uavhengig av virksomheten som faktisk foregår der. Slik sett vil altså bedriftens resultater i form av bedret produktivitet kunne forsterkes ved at gjennomføringsstrategien som velges også forutsetter at de ansatte medvirker aktivt i prosessen.

Hypotese 8

For å få til en konstruktiv og effektiv organisasjons- og kontorløsningsendring er aktiv medvirkning fra de som berøres av endringen avgjørende

Team- og prosjektarbeid og alternative kontorløsninger

Flatere organisasjoner og større grad av deltagelse har ført til kontormiljøer med mindre understrekning av statusforskjeller. Individuelle arbeidsplasser har blitt mer standardiserte og mer fleksible. En økning av team- og prosjektarbeid har medvirket til større vektlegging av team- og samarbeidsorienterte arbeidsplasser. Dette gjelder også de fleste av bedriftene som er med i undersøkelsen. Åpne team- og samarbeidsorienterte kontormiljøer er utbredt, men spørsmålet er om det er like hensiktsmessig i alle tilfeller?

Vi vil hevde nei. Det er helt åpenbart at å bytte ut cellekontorer med åpne, teambaserte løsninger ikke alltid fører til mer effektive arbeidsmiljøer og en oppfyllelse av tilsiktede mål. Erfaringene er for sprikende til å trekke klare konklusjoner. Det finnes få empiriske studier av erfaringer med ulike typer kontorløsninger i ulike organisasjoner. Fordi vi har hatt et ledelsesperspektiv i denne undersøkelsen, har vi ikke intervjuet ansatte og kan ikke basere oss på våre resultater her. Vi vil derfor argumentere for at det er behov for mer forskning innenfor dette området. Vår etterfølgende diskusjon av fordeler og ulemper med åpne

teamarbeidsplassløsninger må derfor sees på som en rekke antakelser som trenger empirisk støtte for å bli verifisert eller avvist.

I en nylig utkommet bok om team (Sundstrom og ass., 1998), er et helt kapittel viet det fysiske arbeidsmiljøet (Wineman og Serrato, 1998). Boken handler om å finne fram til organisatoriske støtte-systemer som fremmer teamarbeid. Fysiske designfaktorer ansees som sentralt for å skape et miljø som fremmer høye prestasjoner for arbeidsteam. De hevder at med en overgang til mindre hierarkiske, mer teambaserte organisasjonsstrukturer, er ikke fokuset lenger på å maksimere individuell effektivitet, men gruppe-effektivitet. Forfatterne hevder at utformingen av team- og gruppeområdet er sentralt for å skape gode grupperesultater. Det betyr ikke bare å støtte gruppens eller teamets primære oppgaver, men også å utforme kontormiljøet for å støtte de mer uformelle arbeidsaktivitetene. Gruppens arbeidsmiljø og varighet er like viktige som de kortsiktige resultatene. Hvis en ledergruppe eller et serviceteam har omgivelser som fremmer god kommunikasjon og tillitsfulle relasjoner, vil dette legge grunnlaget for høy motivasjon og høy synergi på lang sikt. Grunnlaget for denne synergien, det vil si at summen av gruppens resultat er bedre enn summen av hvert individs resultat, er kommunikasjon og samarbeid. Mengden og kvaliteten på kommunikasjonen sees på som en viktig indikator for effektiviteten til kunnskapsbaserte arbeidsmiljøer (Allen, 1977). Det å få fagfolk fra ulike fagfelt og funksjoner til å kommunisere og arbeide godt sammen i grupper og team er en av de vanskeligste oppgaver ledere har, men kanskje etter hvert én av de viktigste i lys av kravene til innovasjon og helhetlige løsninger. Det å sette folk sammen fysisk er ett av de sterkeste virkemidlene som finnes for å oppnå dette.

Allerede de klassiske Hawthorne-studiene som ble utført i 1924 avdekket at sosial interaksjon, vennskap og uformelle grupperelasjoner ble dannet som følge av fysisk nærhet og tilgang på felles arbeidsplasser. En avstand lengre enn ca. 30 meter fører til at det er lite sannsynlighet for at ansatte snakker sammen, med mindre det gjelder en viktig sak. Annen forskning avdekker at alle typer fysiske barrierer (vegger, dører, ganger, trapper) hindrer interaksjon. En fysisk, klar avgrensning av en gruppe mennesker fører til at det blir mindre kontakt med utenforstående, men samtidig at gruppen får en sterkere identitet som gruppe. Fysisk plassering forsterker gruppeidentiteten og differensierer gruppen fra andre. Dette bidrar blant annet til en raskere sosialisering og opplæring av nyansatte, noe som ble fremhevet av mange av de vi intervjuet i vår undersøkelse.

Ett annet forhold som følger av åpne teambaserte kontorløsninger er mer synlige ledere. Det betyr både at lederen er mer tilgjengelig og nær, men også at lederen lettere kan holde øye med hva de ansatte gjør. Tilgjengeligheten fremheves både som positiv og negativ av den enkelte leder. Flere intervjuede ledere hevdet at de raskere fanget opp vanskeligheter og uklarheter i arbeidsmiljøet, men at de samtidig ble avbrutt oftere og ble for involvert i operasjonelle problemstillinger. Dette nedsatte deres individuelle effektivitet som leder. Lederens endrede rolle i åpne løsninger har vært lite berørt og problematisert, men sees på som vesentlig for å få til en vellykket implementering av de nye kontorløsningene.

Fysisk nærhet og andre fysiske forhold som fremmer teamarbeid, kan også føre til at ansatte er mer motivert og tilfreds. Ett godt eksempel her er serviceteamene hos Telenor Privat som tar seg av alle kundeforholdene. Arbeidet i seg selv krever ikke teamarbeid, men fordi arbeidet kan bli ensomt og individualistisk er det positivt med de åpne teamarbeidsplassene. Det fører til samholdighet med de andre kollegaene og erfaringsoverføring. Dette er et godt eksempel på at de åpne løsningene kan fungere bra også for arbeidsgrupper som ikke er avhengige av å kommunisere for å løse oppgaver.

For tiden argumenteres det sterkt for de positive konsekvensene av åpne kontorarbeidsplasser som fremmer team- og gruppearbeid. Selv om disse kontorløsningene har mange åpenbare fordeler, bringer de også med seg en del negative konsekvenser. Den største av dem alle er økt støy og flere avbrytelser, som igjen fører til at individuell arbeidsproduktivitet går ned. Dette er noe alle fremhever, selv om alle mulige forholdsregler taes for å hindre støyproblemer. I den forbindelse er det interessant å nevne resultatene av en studie i USA som avdekket at kommunikasjonen faktisk gikk ned som følge av åpne kontorløsninger (Hatch, 1990). Én årsak kan være at alle snakker mindre sammen for å unngå forstyrrelser. En annen forklaring til dette kan være at åpne løsninger fremmer en mer overfladisk type kommunikasjon. De intime, tette relasjonene som blir muliggjort av lukkede kontorer, forsvinner med de åpne løsningene der alle hører alt som blir sagt. Her kreves også mer forskning for å trekke noen konklusjoner.

En synlig ledelse er som nevnt over positivt når ansatte trenger hjelp og avklaring, men kan også virke negativt avhengig av lederens lederstil. Ansatte kan føle seg overvåket, hvilket kan føre til uniformering og ensretting, såkalt gruppetenkning. Når det du gjør og sier blir observert av leder og kollegaer, skjer en ubevisst tilpasning hos den enkelte. Behovet for å tilhøre en gruppe er sterkere enn behovet for fri utfoldelse hos de fleste av oss. Det betyr at gruppens normer og lederens kontroll kan bidra til at ansatte tilpasser seg, fremfor å utfordre omgivelsene. Det kollektive systemet vinner over individualisme og originalitet. Det som i det ene perspektivet kan sees på som en fordel ved nyansettelser; raskere læring, sosialisering og tilpasning, kan i det andre perspektivet bli direkte negativt; ensretting og forutsigbar adferd.

En annen utilsiktet konsekvens av det ovennevnte kan bli at ansatte som har mulighet til arbeidsplass hjemme rett og slett velger å arbeide hjemme fremfor på kontoret. Behovet for konsentrasjon og individuell utfoldelse kan bli så sterkt at den åpne kontorløsningen velges bort. Våre intervjuer avdekket at lukkede kontorer i et åpent landskap sjeldent blir brukt. I ett tilfelle ble disse brukt som lagringsplass fordi de bare sto tomme. Noen organisasjoner tillater ikke hjemmearbeid. Spørsmålet er da om en har lyktes med den nye kontorløsningen, når ansatte faktisk blir tvunget til å sitte i en løsning som de ikke er fortrolige med.

Her presenteres en figur som oppsummerer de viktigste **fordelene og ulempene ved åpne team- og gruppearbeidsplasser.**

Fordeler	Ulemper
Øker uformell kommunikasjon	Minsker intime, tette relasjoner
Øker sosiale relasjoner	Økt støy og forstyrrelser
Øker samarbeid	Nedsetter kommunikasjon på sikt
Øker jobbtillfredsstillelsen	Minsker individuell arbeidseffektivitet
Tilgjengelig leder	Ansatte føler seg overvåket
Sterkere gruppeidentitet	Økt gruppetenkning
Øker læring	Folk velger andre arbeidsplasser (hjemme)
Raskere opplæring av nye	

En kan trekke generelle slutninger om erfaringer med åpne teamarbeidsplasser, men sannheten ligger verken i de ekstremt positive synspunktene eller i de negative. Vi vil heller hevde at type arbeid, og

arbeidsform, er en viktig forutsetning for om den ene eller den andre kontorløsningen blir funksjonell og effektiv.

For oss ser det ut som at det er to typer arbeidsgrupper som henter ut store fordeler ved å arbeide i åpne, teambaserte kontorløsninger. Den første er temporære arbeidsgrupper som er sammensatt av folk fra ulike fag og avdelinger og som skal løse unike, nye oppgaver som krever stor grad av koordinering og kommunikasjon på tvers. Ett godt eksempel her er prosjektgrupper hvis suksess ligger nettopp i å minske konfliktnivået og fremme en samarbeidsorientert kultur (De Paoli, 1996). Her kan et felles, avgrenset, fysisk territorium nettopp medvirke til at gruppen raskt begynner å arbeide målrettet sammen og opparbeider en felles tilhørighet til oppgaven.

Den andre typen er stabile, vedvarende arbeidsgrupper med forholdsvis homogen sammensetning som løser rutineoppgaver. Her er utfordringen å vedlikeholde motivasjonen om en kjedelig rutineoppgave, samt å få til læring og erfaringsutveksling. Her viser det seg at de positive stimuli som ligger i å se kollegaer og føle seg som en del av en enhet, overskygger de negative konsekvensene av støy og forstyrrelser under løsning av individuelle arbeidsoppgaver.

Når det gjelder andre typer arbeidsoppgaver og arbeidsformer tror vi åpne kontorløsninger kan by på flere ulemper enn fordeler.

Forslag til videre forskning

Det er naturlig å avslutte forprosjektet vi her har gjennomført med å utforme problemstillinger som vi kunne tenke oss å utforske videre. Prosjektet i seg selv reiser en rekke problemstillinger som vi i teksten har formulert som hypoteser, fordi prosjektet i seg selv ikke gir oss et tilstrekkelig grunnlag for å trekke bastante konklusjoner.

Gitt at det er svært mange bedrifter som nå innfører nye kontorløsninger der en eksperimenterer med åpne løsninger av ulike typer, enten med eller også uten faste kontorplasser, er det etter vår mening både et stort og et akutt behov for mer forskning på området. De mange prosjektene gir også et svært godt grunnlag for empiriske studier.

En av de hypotesene som vi mener bør undersøkes videre i et nytt forskningsprosjekt er denne:

Forutsetningen for at endret kontorløsning skal ha noen effekt på bedriftens produktivitet og verdiskaping er at den sees på som et ledd i en total organisasjonsendring der fokus er effektivisering av arbeidsprosessene

Hypotesen er basert på Becker's teori om at det er klare sammenhenger mellom bedriftenes gjennomføringsstrategier (prosess- eller løsningsorienterte strategier) og gjennomføringsprosesser (forretnings- eller kostnadsstyrte prosesser) når det gjelder innføring av nye kontorløsninger og hvor vellykkede og varige kontorløsningene blir for bedriftene (Becker et al 1994). Våre funn tyder på at dette kan være riktig. På den annen side ga vår undersøkelse ikke rom for tilstrekkelig dybde og bredde i intervjuene i den enkelte bedrift på den ene siden, og heller ikke tilstrekkelig rom for bruk av supplerende undersøkelsesmetoder, for eksempel observasjoner, målinger osv.

En annen av hypotesene vi mener bør undersøkes videre er denne:

For å få til en konstruktiv og effektiv organisasjons- og kontorløsningsendring er aktiv medvirkning fra de som berøres av endringen avgjørende

Med aktiv medvirkning menes aktiv, ikke passiv eller representativ medvirkning. Aktiv medvirkning følger for så vidt av en total reorganisering med det mål å effektivisere arbeidsprosessene men kan også undersøkes uavhengig av dette. Det kan hende at en medvirkningsprosess alene uten en re-engineeringsprosess kan føre til at nye kontorløsninger blir vellykkede.

Et perspektiv som overhode ikke er behandlet i dette forprosjektet er:

Hva er de ansattes holdninger til og opplevelse av de nye kontorløsningene.

I dette prosjektet har vi hatt et klart lederspesspektiv. Å kartlegge de ansattes holdninger til og opplevelse av ulike kontorløsninger og hva som påvirker og styrer de holdningene og opplevelsene de har, er viktig for organisasjoner som ønsker å opprettholde høy intern og ekstern effektivitet, og fremstå som en attraktiv arbeidsplass i et marked der det er kamp om de beste fagpersonene.

Et annet aspekt som fortjener mer forskning er spørsmålet vi reiser så vidt på slutten av rapporten:

Hva slags type arbeid egner seg best for de ulike typer alternative kontorløsningene?

Mange bedrifter velger åpne teambaserte kontorløsninger uten å egentlig vurdere hvilke arbeidsoppgaver og arbeidsmåter slike løsninger er egnet for eller ikke. Mange bedrifter har heller ikke klart for seg at kontorarbeid har endret seg dramatisk de siste årene, og at det finnes mange ulike typer team.

Vi vet også svært lite om hvilke effekter ulike typer kontorløsninger har for forhold som vi vet påvirker for eksempel bedrifters produktivitet og innovasjonsevne.

En mulig inngangsvinkel til dette kan være et forskningsprosjekt som tar opp følgende problemstillinger:

Hvilke konsekvenser har de ulike typer alternative kontorløsningene for:

- *kommunikasjonen*
- *det sosiale arbeidsmiljøet*
- *gruppeadferd*
- *gruppeprosesser*
- *ledelse*
- *øsv*

Referanser

- Allen, T. (1977) *Managing the flow of technology*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Argyris, C. og Schön, D. (1978) *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*. Addison – Wesley. Reading Mass.
- Aronoff, S. og Kaplan, A. (1995) *Total Workplace Performance. Rethinking the Office Environment*. WDL Publications. Ottawa, Canada
- Becker, F.D., Quinn, K.L., Rappaport, A.J. og Sims, W.R. (1994) *Implementing Innovative Workplaces: Organizational Implications of Different Strategies. Summary Report*. Cornell University International Workplace Studies Program. Ithaca, NY.
- Becker, F. og Joroff, M. (1995) *Reinventing the Workplace*. Corporate Real Estate 2000. IDRF Report number 50.
- Becker, F. Og Steele, F. (1995) *Workplace by Design. Mapping the High-performance Workscape*. Jossey-Bass Publishers. San Fransisco
- Becker, F.D. (1999) *Beyond alternative officing: Infrastructure on-demand*. Journal of Corporate Real Estate. Volume One. Number Two. Institute for Corporate Real Estate. Henry Stewart Publications.
- Duffy, F. (1992). *The Changing Workplace*. Phaidon Press Limited. London
- Duffy, F., Laing, A., Crisp, V. (1993) *The Responsible Workplace*. Butterworth Architecture & Estates Gazette. Oxford.
- Duffy, F. (1997) *The New Office*. Conran Octopus Ltd. London.
- Gagliardi, P. (Ed.) (1990) *Symbols and Artefacts. Views of the Corporate Landscape*. Aldine de Gruyter. New York.
- Gibson, V. (1999) *Property portfolio dynamics: the flexible management og inflexible assets*. I Conference Proceedings University College London, UCL 24 – 25 June 1999
- March, J. (1994) *A primer on decision making. How decisions happen*. The Free Press.
- Mintzberg, H. (1985) Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, p.257-272.
- Mitroff, I.I. (1983) *Stakeholders of the organizational mind*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Nutt, B. (1999) *Strategic Management: Strategic Design. Four Competing directions for the future*. I Conference Proceedings, University College London, UCL 24 – 25 June 1999
- Pfeffer, J. og Salancik, G. R. (1978) *The external control of organizations: A resource dependence perspektive*. New York : Harper Row.

Pfeffer J. (1997) *New directions for organization theory: problems and prospects*. Oxford University Press. New York.

Raymond S. og Cuncliffe R. (1997) *Tomorrow's Office. Creating Effective and Humane Interiors*. E & FN Spon. London

Sims W., Joroff, M. og Becker, F. (1998) *Teamspace Strategies. Creating and Managing Environments to Support High-Performance Teamwork*. Corporate Real Estate 2000. IDRF Report number 57.

Sundstrom E. and Associates. (1999) *Supporting work team effectiveness*. Jossey-Bass Publishers, San Fransisco.

Veldhoen, E. og Piepers B. (1995) *The Demise of the Office*. Uitgeverij 010 Publishers. Rotterdam.

Wineman, J. og Serrato, M. (1998) *Facility Design for High-Performance Team*. I Sundstrom og ass., *Supporting Work Team Effectiveness*. Jossey-Bass Publ. : San Fransisco.

Worthington, J. (Ed.) (1997) *Reinventing the Workplace*. Architectural Press. Butterworth-Heinemann. Oxford.

Yin, R.K. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*. Second Edition. Sage Publications

VEDLEGG 1

INTERVJUGUIDE

Forprosjektet "Kontorutforming som strategisk virkemiddel"

Bedrift:

Intervjupersoner:

Tidspunkt:

1.0 Bakgrunn om intervjupersoner

1.1 Hva er din utdannelsesbakgrunn?

1.2 Hvilken stilling og rolle har du i organisasjonen?

1.3 Hvor lenge har du vært ansatt her?

1.4 Hva har vært din rolle i sammenheng med ny kontorutforming?

2.0 Bakgrunn om bedriften

*2.1 Kan du gi oss en kort introduksjon til de viktigste historiske hendelsene i bedriften?
(år grunnlagt, eiere, virksomhet, vekst, annet)*

2.2 Hva består hovedvirksomheten i (der den viktigste verdiskapningen skjer)?

2.3 Hvem er deres kunder og samarbeidspartnere?

*2.4 Har det skjedd noen store endringer i måten dere bedriver virksomheten på de siste 5 årene?
Hvis endringer, på hvilken måte?*

2.5 Hva er bedriftens hovedstrategi? (markeder, kunder, størrelse, organisasjonsutvikling, kompetanse)

2.6 Hva anser dere som det mest sentrale i strategien for å skape en effektiv og verdiskapende organisering?

3.0 Kontorløsning og endringsprosess

3.1 Når kom først ideen om ny kontorutforming opp?

3.2 Hvorfor kom ideen om ny kontorutforming opp?

3.3 Hvordan ble beslutningen tatt om ny kontorutforming?

3.4 Hvem var/er sentrale i beslutningsprosessen?

3.5 Hva var de opptatte av?

3.6 *Hvem hadde medinnflytelse i beslutningen? (formelt eller uformelt)*

3.7 *Hvorfor ble de løsningene valgt som ble valgt?*

3.8 *Hvilke forventninger har ulike grupper i bedriften hatt til ny kontorutforming?*

3.9 *Hvordan ble endringsprosessen organisert mht*

Hvem ledet/Ledelsens rolle/Ansatte og fagforeningens rolle

Konsulenter involvert

Arkitektens rolle

Rådgivende ingeniørers rolle

Hvordan ble medvirkningsaspektet ivaretatt

Endringer av arbeidsinnholdet

Evt byggeier/utleiers rolle

3.10 *Hva opplever dere er de viktigste suksessfaktorene for å lykkes med endringstiltaket?*

3.11 *Hva ville dere gjort annerledes ved en ny, tilsvarende endring?*

3.12 *Hva savner dere av kompetanse?*

4.0 *Erfaring med kontorutforming*

4.1 *Hva er dere mest fornøyde med den nye kontorutformingen i praksis?*

4.2 *Hva er dere minst fornøyde med?*

4.3 *Hvilke utilsiktede konsekvenser har den nye kontorutformingen hatt?*

4.4 *Hvilke forventninger har blitt innfridd?*

4.5 *Hvordan er det mulig å kvantifisere de positive effektene, for eksempel øket produktivitet, som et resultat av endret kontorutforming?*

Hvordan er det å være leder i en slik løsning?

Hvordan er det å være ansatt i en slik løsning?

5. *Oppsummerende spørsmål*

VEDLEGG 2

ILLUSTRASJONER AV ORGANISASJONENES KONTORLØSNINGER

KREDITKASSEN

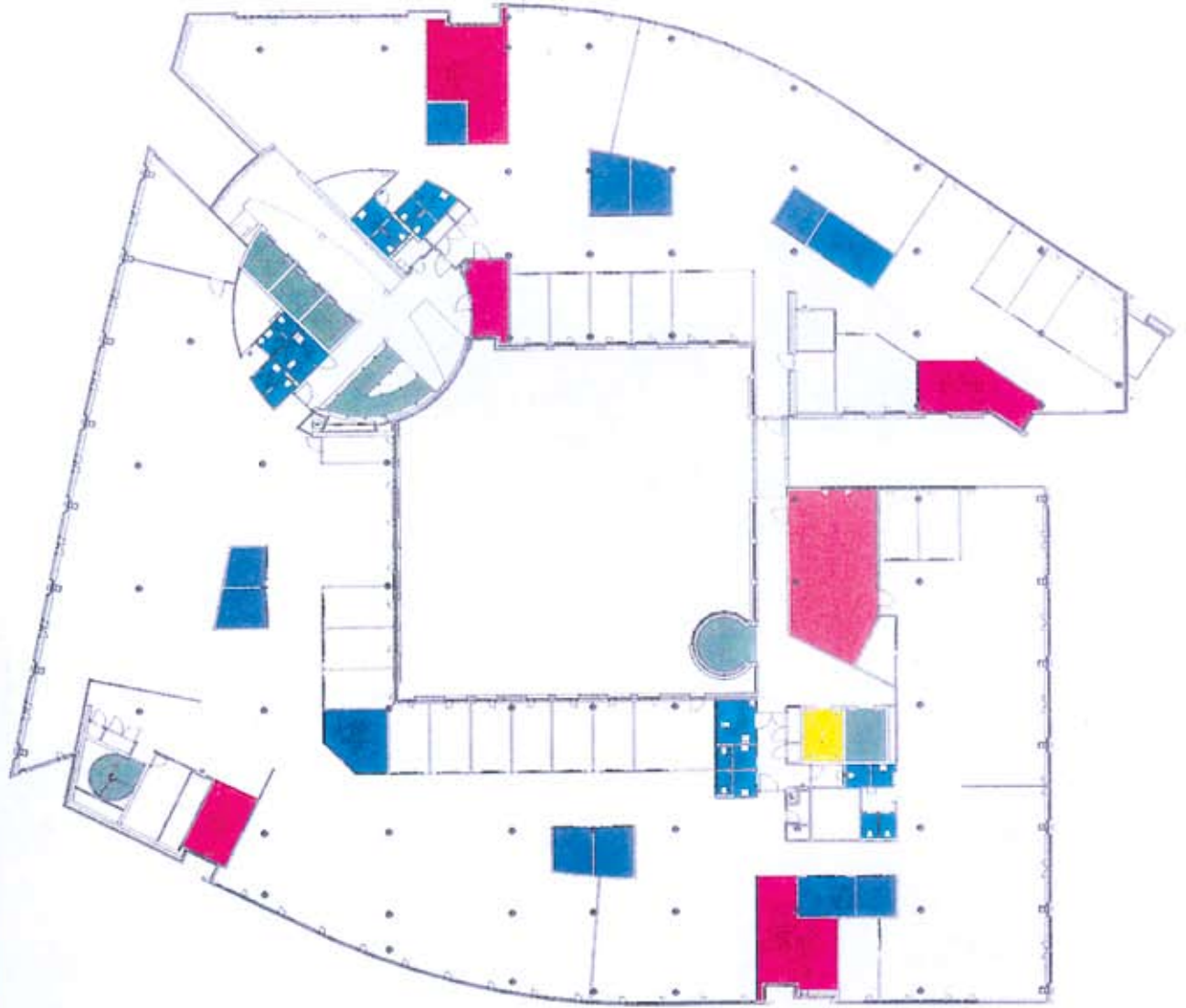


Colosseum Park E 9

Colosseum Park E 7

KREDITKASSEN

COLOSSEUM PARK, E7, generell etg.



TOALETTER



HEISER/TRAPPER



VAREHEIS



MØTEROM



PAUSEOMRÅDE



RØYKEROM



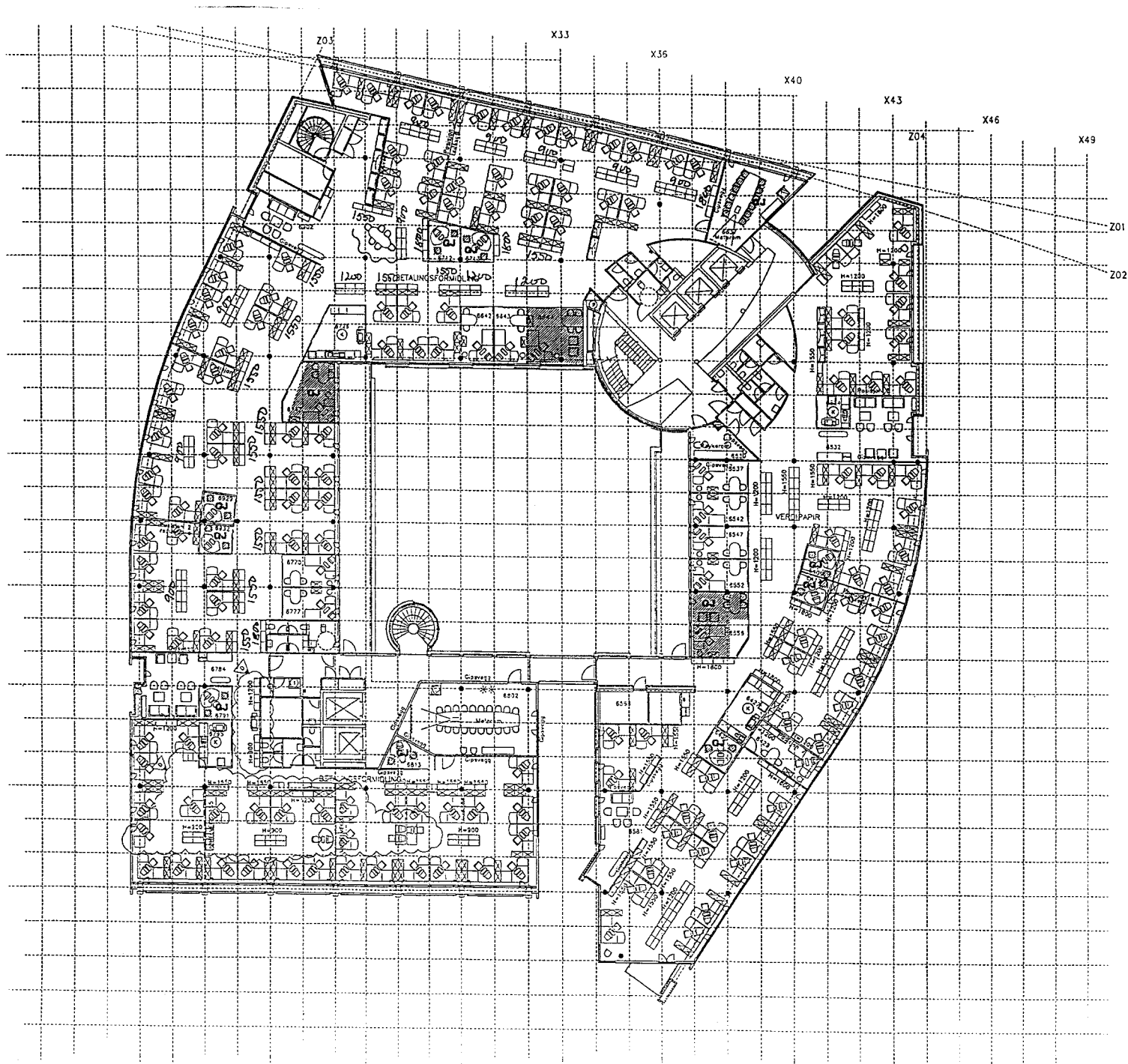
KOPIROM



STILLEROM



KREDITKASSEN



Eksempel møbleringsplan Colosseum Park
Beate Ellingsen AS Interiørarkitekt

POSTEN SDS



Arbeidsplassområde

POSTEN SDS



Arbetsplassområde



Stillerom

TELENOR MOBIL



TELENOR MOBIL



Interiør Bernhard Getz gt. 3 (teamområde IT-avdelingen)

TELENOR MOBIL



Interiør Universitetsgt. 7 (pilot TIME-prosjektet 1997/98)

PA CONSULTING



Kontorløsning
Meinich Arkitekter AS

NORSK HYDRO

UTÅST
BYGGETRINN 2



Kontorløsning Hydro Data
Morten Steen Kæls Interiørarkitekt MNIL

HYDRO DATA



Teamområde OD-gruppen



Ledergruppens teamkontor

HYDRO DATA



Stillerom/møterom



Teamområde IT-arkitektur

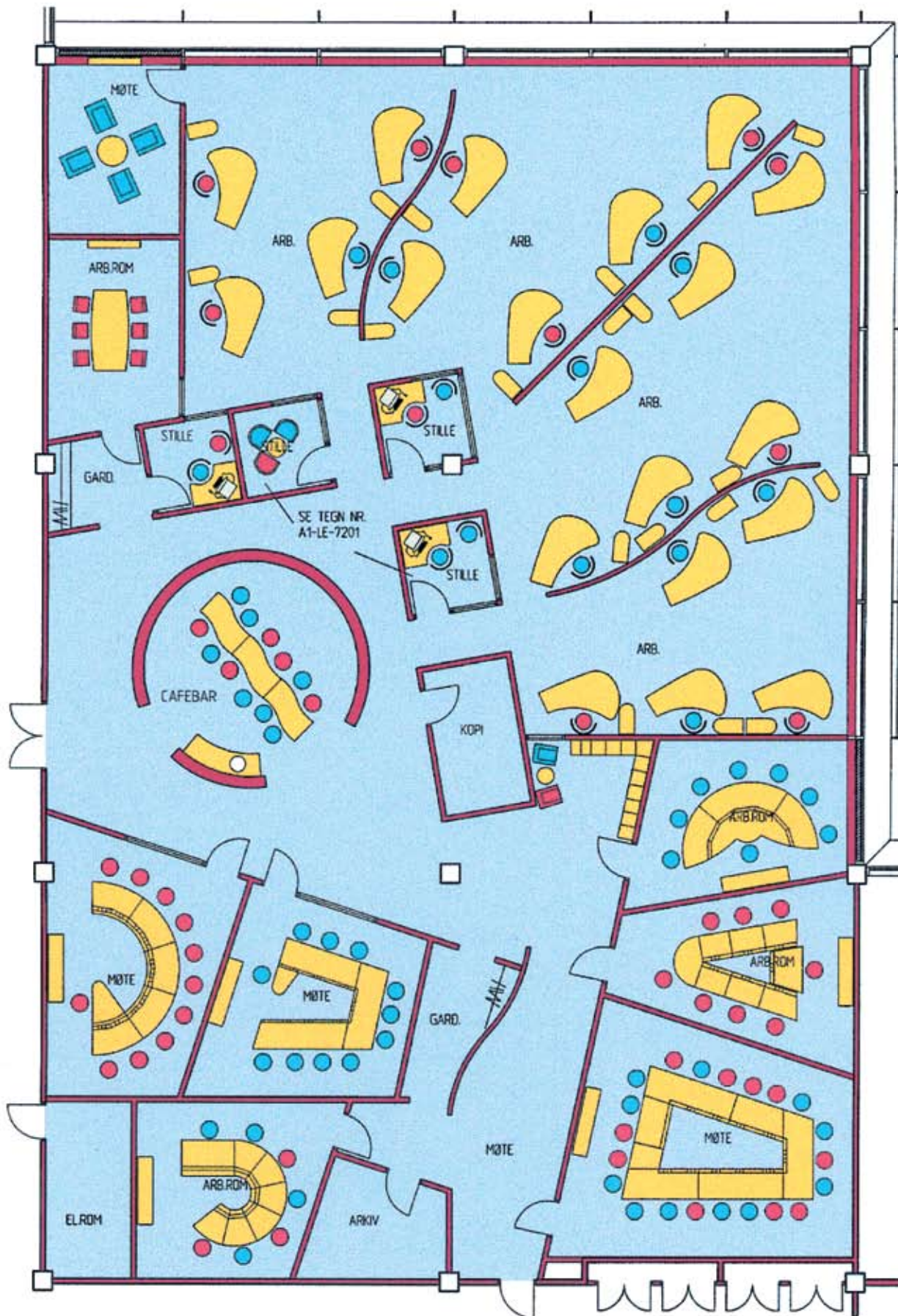
STATOIL



Arbeidsplasser i avdeling Dokumentasjonstjenester i STATOIL



STATOIL



Kontorløsning for avdeling Konsernstrategisk utvikling i STATOIL
Arkitekt: APROS as, Sandnes

STATOIL



Arbeids(prosjekt)rom i avdeling
Konsernstrategisk utvikling i STATOIL



STATOIL



Arbeidsplasser i avdeling Konsernstrategisk utvikling i STATOIL



Kaffebar i avdeling Konsernstrategisk utvikling i STATOIL

