



Handelshøyskolen BI

MAN 50061 Endringsledelse

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	20-09-2022 09:00 CEST	Termin:	202310
Sluttdato:	12-05-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 10071 IN08 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Liv Berit Hætta, Audun Flaget Aasen, Marianne Kylstad Øster

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept – Landbruksdirektoratet inn i en ny tid!
Navn på veileder *:	Helene Loe Colman

Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:

Nei

Kan besvarelsen
offentliggjøres?:

Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 8
Andre medlemmer i gruppen:

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

Aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept –
Landbruksdirektoratet inn i en ny tid!

Eksamenskode og navn:
MAN 5007 – Endringsledelse

Innleveringsdato:
03.05.2023

Stuedsted:
BI Oslo

Innholdsfortegnelse

INNHALDSFORTEGNELSE	I
SAMMENDRAG.....	III
1. INNLEDNING	1
1.1. PROBLEMSTILLING.....	1
1.2. AVGRENSNING AV PROBLEMSTILLING	2
1.3. KONTEKST	3
1.4. BESKRIVELSE AV ENDRINGSPROSJEKTET	4
2. TEORIGRUNNLAG	4
2.1. IKKE-PANLAGT OG PANLAGT ENDRING	5
2.2. ENDRINGSAGENTER OG SELEKTIV INKLUDERING	7
2.3. MULTIPLE ENDRINGER.....	9
2.4. SENSEMAKING	11
3. METODE	11
3.1. INTERESSENTANALYSE OG UTVALG AV INFORMANTER.....	12
3.2. INTERVJUER.....	12
3.3. VURDERING AV METODEBRUK OG KILDEKRITIKK	13
4. ANALYSE.....	14
4.1. PROSJEKTORGANISERING, INVOLVERING OG MEDBESTEMMELSE.....	16
4.1.1. <i>Selektiv involvering – sette hardt mot hardt.....</i>	<i>17</i>
4.1.2. <i>Medbestemmelse – eller toppstyrt?</i>	<i>20</i>
4.1.3. <i>Oppsummering og underbygging av funn nr. 1.....</i>	<i>22</i>
4.2. MULTIPLE ENDRINGER OG GRAD AV SAMSVAR MELLOM ENDRINGENE	22
4.2.1. <i>Hjemmekontor – flaks med timing!</i>	<i>23</i>
4.2.2. <i>Oppsummering og underbygging av funn nr. 2.....</i>	<i>24</i>
4.3. SENSEMAKING	24
4.3.1. <i>Visjon – inn i en ny tid!</i>	<i>24</i>

4.3.2.	<i>Informasjon og kommunikasjon – medisin mot skeptikerne</i>	25
4.3.3.	<i>Sensemaking – det eneste realistiske valg</i>	27
4.3.4.	<i>Oppsummering og underbygging av funn nr. 3</i>	29
5.	DISKUSJON	29
5.1.	KONSEKVENSER AV SELEKTIV INVOLVERING I TIDLIG FASE.....	29
5.1.1.	<i>Begrenset involvering – bevisst eller ikke?</i>	30
5.2.	EFFEKTEN AV MULTIPLE HENDELSER.....	32
5.2.1.	<i>Mulighetsrommet ved samsvar mellom multiple hendelser</i>	33
5.2.2.	<i>Multiple hendelser – en suksessfaktor?</i>	34
5.3.	SAMSVAR OG MENINGSDANNING	35
5.3.1.	<i>Endringsagenter – interne pådrivere og eksterne «sannhetsvitner»</i>	36
5.3.2.	<i>Helhetlig forståelse og forankring av endringen – alle skal med!</i>	37
6.	KONKLUSJON	38
6.1.	VEIEN VIDERE FOR LDIR	39
	LITTERATURLISTE	40
	VEDLEGG	45
	VEDLEGG A, INTERN KARTLEGGINGSUNDERSØKELSE	45
	VEDLEGG B, KARTLEGGINGSUNDERSØKELSE AV RAMBØLL OG STATSBYGG	48
	VEDLEGG C, STYRINGSDOKUMENT, FASE 1	60
	VEDLEGG D, STYRINGSDOKUMENT, FASE 2.....	74
	VEDLEGG E, STYRINGSDOKUMENT, FASE 3	85
	VEDLEGG F, INTERESSENTANALYSE	99
	VEDLEGG G, INTERVJUGUIDE	100

Sammendrag

Organisasjoner må i dag tilpasse seg omgivelser i rask endring. Dette innebærer at de ofte er utsatt for multiple endringsinitiativ, både planlagte og ikke-planlagte. Teori og empiri støtter hverandre i at endring kan være krevende, og særlig dersom man utsettes for flere samtidig.

Denne oppgaven vil belyse virkningen av multiple endringer, og vi spør hvordan ikke-planlagte endringer kan påvirke en planlagt endring. Det gjør vi gjennom en case fra Landbruksdirektoratet, hvor den uforutsette situasjonen med pålagt bruk av hjemmekontor som følge av pandemien inntraff samtidig med en planlagt endring av arbeidsplasskonsept.

For å forstå denne sammenhengen har vi sett nærmere på organiseringen av endringsprosjektet og grad av involvering og medbestemmelse. Videre har vi sett på sammenhengen mellom de multiple endringene og måten ledelsen har kommunisert og formidlet en helhetlig visjon for endringen.

Gjennom kvalitativ analyse har vi identifisert noen funn som er relevante for vårt forskningsspørsmål, og som forklarer hvorfor endringsprosessen og resultatet omtales som positivt av informantene – til tross for at endringen var et stort brudd med den tradisjonelle arbeidsplassutformingen, og derfor kunne ventet motstand. Våre funn tyder på at suksessen i stor grad skyldes multiple hendelser med logisk samsvar, og som dermed har gitt positive, gjensidige synergier. Ledelsens fokus på å formidle en helhetlig mening med de multiple endringene, og samtidig ivareta flere perspektiv i meningsdanningen, har gitt økt forståelse og aksept blant de ansatte.

Dette viser det potensiale som ligger i situasjoner med multiple hendelser, enten de er planlagte eller uforutsette. Ved å tidlig identifisere dette mulighetsrommet kan en endringsleder planlegge for flere endringer som kan skape positive synergier, og dermed også gi ekstra kraft i meningsdanningen. Hvordan Landbruksdirektoratet har taklet de multiple endringene i denne konteksten mener vi vil være relevant for andre organisasjoner og ha en generell overføringsverdi på tvers av virksomheter og sektorer.

1. Innledning

Teori om endringsledelse har tradisjonelt hatt stor oppmerksomhet mot planlagte endringer, og hvordan endringsprosessen bør gjennomføres for å sikre god implementering i organisasjonen. Videre synes teoriene i stor grad å ta utgangspunkt i at slike endringer skjer isolerte og som en avgrenset prosess, noe som forutsetter at organisasjonen for øvrig er stabil over tid.

Nå sies det derimot at endring er den nye normalen, og Meyer og Stensaker (2011) viser til at mange organisasjoner befinner seg i en konstant destabilisert tilstand. Organisasjoner må tilpasse seg omgivelser i rask endring, og de initierer eller utsettes gjerne for flere endringer samtidig. I tillegg skal den daglige driften opprettholdes. Dette krever god endringskapasitet for å mestre. Empiri viser at endring kan være krevende, og særlig dersom det gjennomføres flere endringer i samme eller overlappende periode(r). Ikke-planlagte endringer vil også kunne være forstyrrende for en allerede planlagt endring dersom endringene ikke er konsistente. På den annen side kan vi også finne tilfeller der de planlagte og ikke-planlagte endringene er i samsvar og dermed understøtter hverandre og bidrar positivt til endringsprosessen. Slike synergier kan gi et godt mulighetsrom som organisasjonene må evne å både identifisere og utnytte.

1.1. Problemstilling

Denne oppgaven vil forsøke å belyse virkningen av multiple endringer som er både planlagt og ikke-planlagt. Det gjør vi gjennom en case fra Landbruksdirektoratet (Ldir), hvor situasjonen med pålagt bruk av hjemmekontor som følge av pandemien inntraff samtidig med en planlagt endring av arbeidsplasskonsept. Begge handler om de ansattes arbeidsplass og arbeidshverdag, men fra to ulike vinkler – hjemme og kontoret.

Vi mener denne casen er egnet til å belyse multiple endringer i en kontekst som de aller fleste organisasjoner har erfaring med. I dag ser man i økende grad bruk av nye former for arbeidsplassorganisering, som i stor grad har blitt utløst som følge av pandemi og den erfaringen man har gjort seg med bruk av hjemmekontor og

hybride arbeidsformer. Så langt tyder erfaringene post-covid på at den hybride arbeidshverdagen med tilrettelegging for arbeid både hjemmefra og på kontoret har kommet for å bli, både i privat og offentlig sektor. Hvordan Ldir har taklet de multiple endringene i denne konteksten mener vi derfor vil være relevant for andre organisasjoner og ha en overføringsverdi på tvers av virksomheter og sektorer.

Med utgangspunkt i denne casen og denne konteksten, spør vi nærmere bestemt:

Hvordan påvirker ikke-planlagte hendelser en planlagt endringsprosess?

1.2. Avgrensning av problemstilling

Nytt arbeidsplasskonsept i Ldir ble implementert i september 2022, og er etter så kort tid foreløpig ikke tilstrekkelig stabilisert og forankret. Ldir har imidlertid gjennomført en medarbeiderundersøkelse våren 2023, resultatene har nylig kommet og vi har derfor ikke vurdert disse i vår oppgave. Oppgaven vil derfor fokusere på de første fasene i endringsprosessen som handler om å utvikle klima for endring og mobilisere og muliggjøre denne endringen. Den siste fasen i prosessen med endelig stabilisering vil ikke berøres. Oppgaven vil heller ikke berøre utfallet av endringen, altså hvordan arbeidsplasskonseptet fungerer i praksis, men fokusere på selve endringsprosessen.

Innenfor valgte avgrensning kunne man funnet mange interessante problemstillinger, og en rekke mulige temaer som kunne vært nærmere utforsket, som organisasjonens endringskapasitet, mellomleders betydning som endringsagenter, og ikke minst motstand og håndtering av denne. Av hensyn til oppgavens omfang har vi derimot måttet prioritere, og vi har valgt de temaene som vi mener best vil belyse vår problemstilling om multiple endringer.

1.3. Kontekst

Ldir har på kort tid gjennomgått en omfattende og radikal endring av sin arbeidsplassutforming, fra tradisjonelle cellekontor til en moderne, aktivisertbasert arbeidsplassutforming. Dette innebærer åpent kontorlandskap med delte plasser, såkalt «clean desk and free seating». Ifølge arbeidsgiver ble valg av type arbeidsplassutforming gjort av de ansatte selv etter en prosess med høy grad av involvering. Fra prosjektleders perspektiv beskrives denne endringsprosessen som vellykket. I følge Ldir er en del av årsaken til suksessen at medarbeidere var forberedt på denne type endring. Da pandemien inntraff måtte alle medarbeidere arbeide hjemmefra, og finne nye måter å samarbeide på. Digital tilrettelegging i forkant av pandemien gjorde at alt teknisk utstyr allerede var på plass, og forenklet overgangen til pålagt hjemmekontor.

I denne sammenhengen er det også relevant å nevne at Regjeringen i 2015 vedtok en standard for kontorbygg i staten- (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2015). Det innebærer at alle ansatte skal ha 23 kvadratmeter til rådighet, inkludert fellesarealer. Som følge av denne arealnormen har stadig flere virksomheter etablert åpne landskap eller delte kontorløsninger som er mer plass- og kostnadseffektive enn såkalte cellekontorer. Målet er å spare areal, samarbeide bedre og øke produktiviteten.

Den fysiske utformingen av arbeidsplassen er viktig for et godt arbeidsmiljø og skal legge til rette for å fremme trivsel, produktivitet, samarbeid og kvalitet. Effektene av åpent kontorlandskap, aktivitetsbaserte arbeidsplasser og “clean desk and free seating” har vært gjenstand for både norsk og internasjonal forskning. Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) har samlet oversikt over forskningen om arbeidsplasskonsepter og betydning for sykefravær og frafall (Knardahl, 2020). Rapporten viser at aktivitetsbasert arbeidsplasser gir en risiko for økt sykefravær og økt uførepensjonering. Annen forskning viser derimot at både cellekontorer og åpne løsninger kan fungere godt, og at det avgjørende er hvorvidt de ansatte opplever autonomi og medvirkning i prosessen (Skjæveland & Thuen, 2018).

1.4. Beskrivelse av endringsprosjektet

Husleieavtale for Ldir i Stortingsgata skulle utgå og de måtte derfor lete etter nye og egnede lokaler. I forbindelse med at nye lokaler ble valgt, hadde virksomheten besluttet hvilket arbeidsplasskonsept som skulle benyttes i de nye lokalene. Med utgangspunkt i stor medvirkning og involvering av medarbeidere, valgte Ldir et konsept som er helt forskjellig fra tidligere. Hele endringsprosessen har bestått av tre faser, hvorav vår oppgave konsentreres til fase tre, Organisasjonsutviklingsprosjektet (OU).

OU var et delprosjekt i en større endringsprosess for direktoratet. I løpet av våren og sommeren 2022 skulle OU- prosjektet planlegge og utforme løsningen, samt legge til rette for at ansatte var forberedt og motivert for det valgte arbeidsplasskonseptet. Det ble lagt vekt på medarbeiderinvolvering ved bruk av mindre brukergrupper der alle avdelinger var representert. Representantene var bindeleddet mellom OU-prosjektet og avdelingenes øvrige medarbeidere. I tillegg hadde også toppledergruppa (TLG) en viktig rolle som styringsgruppe.

I forkant av prosjektet foretok Ldir kartlegginger (vedlegg A og B) av medarbeideres forståelse og oppfatning av tidligere arbeidsplasskonsept, samarbeid i og på tvers i avdelingen(e), samt oppfatning av siste endringsprosess de var med på. Resultatene viste blant annet at hhv. 72 prosent og 58 prosent av de som svarte har i løpet av de to siste årene opplevd endringsprosesser innen digitale verktøy eller interne omorganiseringsprosesser. Undersøkelsen viste også at medarbeidere i stor grad stolte på informasjon fra ledelsen og opplevde godt samarbeid mellom ledelsen og de ansatte.

2. Teorigrunnlag

Jacobsen (2018) beskriver organisasjonsendring som en formell organisatorisk strukturendring eller adferdsendring blant menneskene i organisasjonen over tid. En organisasjon sees tradisjonelt på som stabil og urokkelig. Samtidig er organisasjoner komplekse sosiale system som, nettopp derfor, vil være i en eller annen form for konstant endring og utvikling, og påvirket av indre og ytre hendelser og drivkrefter (Jacobsen, 2018). Hennestad og Revang (2017) skiller mellom

organisatorisk utvikling og endring, der utvikling er en kontinuerlig forbedring av det eksisterende, mens en endring forandrer eller erstatter noe konkret ved det eksisterende. I lys av at organisasjoner utvikles og endres over tid, hevder likevel Hennestad og Revang (2017) at «organisasjonsendring» er et dekkende begrep for begge fenomener.

Flere organisasjonsteoretikere peker på at endring i organisasjoner skjer i større omfang enn tidligere (Burnes, 2004a; Cummings et al., 2016; Kotter, 2008, 2012; Stouten et al., 2018), og Hammer og Champy (1994) hevder at kontinuerlig endring er den nye normalen. For at organisasjoner skal klare å håndtere den nye normalen, peker van der Voet et al. (2014) på behov for økt forståelse av lederskapets rolle i organisatoriske endringsprosesser.

2.1. Ikke-planlagt og planlagt endring

Tilnærmingen til, og begrepet *planlagt endring*, oppsto med Lewin's teorier for flere tiår siden (Lewin, 1947). Samme tilnærmingen gjelder også Kotter (2012) sin endringsmodell som presenterer en trinnvis endringsprosess gjennom åtte konkrete steg. Samtidig som mange benytter denne teorien som et fundament i sin forskning (Burnes, 2004a; Mintzberg & Westley, 1992; van der Voet et al., 2014; Weick & Quinn, 1999), peker Burnes (2004b) på at en lineær tilnærming som denne er en forenkling av dagens organisatoriske situasjon.

Planlagte endringer er sjeldne, diskontinuerlige og bevisste. Planlagt endring skjer ofte i perioder der organisasjonen opplever avvik fra fastsatte strategier og mål (Burnes, 2004b). En slik endringsform omtales som episodisk siden endringen oftest skjer i episoder eller ulike perioder utløst av interne eller eksterne hendelser. Disse endringene oppleves ofte som dramatiske, og det er naturlig at organisasjonens medarbeidere opplever at tilpasningene er krevende – selv om de vet at endringen er nødvendig for måloppnåelse. I en organisatorisk kontekst, kan begrepet *planlagt endring* forklares som å legge om sporene i en organisasjon som allerede har et etablert sporsystem (Hennestad & Revang, 2017). Denne planlagte *sporendringen* oppstår når en organisasjon opplever et *behov* for utvikling eller forandring (Burnes, 2004a; Kotter, 2012; Mintzberg & Westley, 1992). Dette kan

forklares av omgivelser i konstant endring. Omgivelsenes utvikling og endring bidrar til organisasjoners ønske om å følge etter – enten det er struktur, kultur, lederskap eller teknologi. Organisasjoners identitet og kultur er ofte dypt forankret og vel etablert (Giorgi et al., 2015), noe som gjør at det kreves en betydelig innsats for å faktisk gjennomføre organisatoriske endringer (Howard-Grenville et al., 2020). Derfor er en planlagt endring ofte langsom siden endringen i seg selv må endre pulsen og livet til organisasjonen, samtidig som endringen blir forstått fullt ut av menneskene organisasjonen består av (Weick, 1993).

Weick og Quinn (1999) hevder at typiske endringer skjer gjennom planlagte, strukturelle endringer. For interessentene og berørte parter kan slike endringer oppleves som dramatiske og forstyrrende. Disse opplevelsene vil forsterkes om endringens hensikt og mål ikke tydeliggjøres godt nok (Giorgi et al., 2015; Konlechner et al., 2019; Kotter, 2008; Weick, 1993). Et resultat av dette kan føre til stress og negative følelser, som videre kan bidra til en negativ utvikling av endringsprosessen – eller i verste fall; en mislykket implementering av endringen (Burnes, 2004a; Jacobsen, 2018; Weick & Quinn, 1999).

I en forlengelse av dette, finnes det innen endringsledelse, ulike modeller og teorier som kan brukes til å forstå og gjennomføre planlagte organisatoriske endringsprosesser. En av de mest kjente modellene er fra Lewin (1939, 1951). Denne har en strukturert tilnærming til endringsledelse og tar hensyn til både de organisatoriske og menneskelige faktorene som påvirker endringsprosesser. Forberedelse- og implementeringsfasene utgjør fundamentet for en vellykket endringsprosess og gir en solid base for å kunne konsolidere endringen på lang sikt.

En annen velkjent teori er endringsmodellen til Kotter (1995, 2012). Denne modellen som består av åtte trinn, er utviklet for å hjelpe organisasjoner med å håndtere store endringer på en effektiv måte.

Kotter sin endringsmodell har blitt brukt av mange organisasjoner for å håndtere store endringer og har vist seg å være en effektiv måte å strukturere og styre endringsprosesser på. Samtidig har modellen blitt kritisert for å være rigid. Modellen oppfattes ikke som å ha en tilstrekkelig dynamisk tilnærming til stegene

i en endringsprosess. Det er viktig å merke seg at endringsprosesser kan være komplekse og at ingen enkelt modell vil være tilstrekkelig for å håndtere alle situasjoner (Kotter, 2012). Derfor er det viktig å tilpasse modellen etter organisasjonens behov og kontekst.

Ikke-planlagt endring refererer til endringer som oppstår spontant eller uventet, uten en klar og definert plan eller strategi for å implementere dem. Slike endringer kan være resultatet av ytre faktorer som politiske, økonomiske, teknologiske eller sosiale endringer, eller de kan være interne faktorer som utfordringer med ledelse eller arbeidsforhold (Burnes, 2004a). Lewin (1951) hevder at ikke-planlagte endringer kan ha både positive og negative konsekvenser for organisasjonen. De kan føre til økt effektivitet, produktivitet og innovasjon, men kan også føre til forstyrrelser, konflikter og usikkerhet blant ansatte. Derfor er det viktig at organisasjoner er forberedt på en situasjon med ikke-planlagte endringer og har en strategi for å håndtere den. En vanlig tilnærming for dette er å implementere en reaktiv endringsmodell som fokuserer på å respondere på endringene etter hvert som de oppstår. Dette kan innebære å gjøre midlertidige endringer eller justeringer for å takle problemene og deretter evaluere effektiviteten av disse endringene (Palmer et al., 2017).

2.2. Endringsagenter og selektiv inkludering

Endringsagenter er personer eller grupper som er ansvarlige for å planlegge og gjennomføre organisatoriske endringer. De kan være interne eller eksterne, og er ofte ledere eller andre nøkkelaktører med en visjon for hvordan organisasjonen skal utvikle seg (Balogun, 2003). Selektiv inkludering refererer til praksisen med å aktivt inkludere et bestemt sett av interessenter i en endringsprosess.

Endringsagenter må være oppmerksomme på ønsket om selektiv inkludering og søke å inkludere en bred gruppe interessenter i endringsprosessen. Selektiv inkludering kan bidra til å skape tillit og støtte for endringsprosessen blant de involverte partene. Ved å inkludere de som blir berørt av endringen, kan endringsagenter redusere motstand og øke sannsynligheten for suksess. Selektiv inkludering er også en strategi for å identifisere potensielle endringsagenter blant

de involverte partene. Disse personene kan spille en viktig rolle i å drive endringen fremover og hjelpe til med å implementere den. Til slutt kan selektiv inkludering også hjelpe endringsagenter med å identifisere potensielle utfordringer eller hindringer som må håndteres i endringsprosessen. Ved å inkludere en riktig gruppe interessenter kan endringsagenter få tilgang til verdifull innsikt og informasjon som kan hjelpe dem med å utvikle en mer effektiv endringsstrategi.

Selv om endringsagenter og selektiv inkludering har som mål å forbedre endringsprosessene kan det oppstå situasjoner der noen grupper eller enkeltpersoner blir utelukket eller ekskludert- som følge av selektiv inkludering. Ekskludering kan oppstå som et resultat av mangel på mangfold i endringsinitiativer eller på grunn av fordommer og diskriminering mot visse grupper. Dette kan føre til at organisasjonens evne til å utføre oppgavene på en effektiv måte svekkes som følge av en rekke negative følelser som lav selvtillit, mistillit og fiendtlighet. Derfor er det viktig for endringsagenter og ledere å integrere ulike perspektiver og inkludere alle i endringsprosessen for å skape en mer inkluderende og mangfoldig deltakelse.

Meyer og Stensaker (2009) hevder at endringsledere ikke alltid kan velge hvem som skal inkluderes og ekskluderes i prosesser, og både tilhengere og motstandere kan påvirke innholdet på måter som gjør det mindre radikalt. I offentlig sektor blir det spesielt utfordrende å få aksept for radikale reformer på grunn av påvirkning fra flere interessenter (Buchanan & Badham, 2008), hvorav mange, blant annet fagforeninger og tillitsvalgte, har rett til å bli inkludert i prosessen (Regjeringen.no, 2023). Noen studier peker på at utelukkelse av interessenter fra endringsprosesser i det politiske synet på endring hviler på en forutsetning om at endringsledere fritt kan velge hvilke interessenter som skal inkluderes og ekskluderes i prosessen, og at medspillere og motstandere er lett identifiserbare og har enkeltformål, enten for eller imot foreslåtte endringer (Ashmos et al., 2002; Harrison & Freeman, 2004; McCaffrey et al., 1995). Meyer og Stensaker (2009) mener dette er et svært forenklet syn, og argumenterer for at endringslederen noen ganger ikke har annet valg enn å inkludere eksplisitt kjente motstandere i prosessen. Her vises det spesielt til viktigheten til å involvere fagforeninger, noe som vil bidra til å bygge bro og gjøre implementeringen enklere (Meyer & Stensaker, 2009).

2.3. Multiple endringer

Kanitz et al. (2021) argumenterer for at organisasjoner sjeldent gjennomfører endringer isolert fra andre initiativer, og at disse samtidige eller overlappende endringene kan gi uforutsette konsekvenser og hindre vellykket implementering. Teoriene om multiple endringer anerkjenner at samfunnet er i kontinuerlig forandring, og at ingen endring skjer isolert fra andre faktorer. Forståelse av multiple endringer er viktig for å blant annet kunne utforme politikk og strategier ved å møte utfordringer og benytte muligheter. Multiple endringer kan derfor forklares ved at endringer pågår parallelt – der nye endringer igangsettes før pågående endringer er avsluttet.

Meyer og Stensaker (2007) har i sitt arbeid kommet frem til fem teknikker for å håndtere multiple endringer, som de mener vil være avgjørende for suksess i slike endringsprosesser.

Når en organisasjon forfølger mange overlappende og sammenkoblede endringer, er det spesielt viktig å aktivt trekke på organisasjonsminnet. På den måten kan en unngå at nye ledere introduserer endringer som ikke tar hensyn til endringene som allerede er implementert eller er i prosess, og at prioritering skjer på en ad hoc måte som risikerer å være i konflikt med organisasjonens overordnede mål.

Det er også viktig å ha oppmerksomheten både på nåværende og fremtidige endringsprosjekter samtidig. Pågående prosjekter bør fullføres før andre prioriteringer kan ta over. Det er en lederoppgave å knytte prosjektene sammen og på den måten skape mening mellom prosjektene slik at ansatte opparbeider både evne og vilje til å implementere endringene. Ansatte bør imidlertid ikke alltid måtte tenke både på nåtiden og fremtiden. Meyer og Stensaker (2007) fant ut at vellykkede ledere beskyttet sine underordnede og sørget for tidslommer, der de bare fikk fokusere på daglig drift, og mer inkrementelle forbedringer i rutiner og praksis, men uten ansvar for å implementere planlagte endringer. Tidligere erfaring med endring påvirker også ansattes holdning til endring, og hvis de ansatte blir behandlet rettferdig og med respekt, er det mer sannsynlig at de vil ønske endring velkommen i fremtiden.

Videre er det nødvendig med rutiner som skaper fleksibilitet, for eksempel hvordan man samarbeider med fagforeningene, hvordan man kommuniserer med ansatte og hvem man skal involvere. Gode prosessrutiner kan bidra til å balansere mellom fokus på endring og daglig drift, som igjen kan bli en kilde til konkurransefortrinn. Imidlertid må en ikke bli for fokusert på rutinene, fordi de kan redusere fleksibiliteten som organisasjonen trenger.

Meyer og Stensaker (2007) peker også på behovet for å tydeligere skille mellom ulike formål ved involvering. Dette innebærer å tenke nøye over når organisasjonsmedlemmer bør involveres, hva de bør involveres i og hvordan organisasjonsmedlemmer kan involveres mest effektivt, noe som kan bidra til å begrense potensielle negative effekter på daglig drift. De fant at ledere som lykkes med flere endringer benyttet interne ressurser, og dermed utviklet intern kompetanse på endring. Det ble videre benyttet endringsagenter som kjente virksomheten. Lederne hentet inn eksterne og vikarer til å utføre daglig drift, tiltaket frigjorde tid for ansatte til å implementere endringer.

Forskning peker på at når flere endringsinitiativer blir implementert samtidig eller i rask rekkefølge, kan det oppstå inkonsekvens og forvirring blant de ansatte. Dette kan føre til utfordringer for implementeringen. Kanitz et al. (2021) anbefaler derfor blant annet at organisasjoner bør være tydelige på hvilke endringsinitiativer som er prioritert og hvilke som kan vente, og at det bør være klare retningslinjer for hvordan ulike initiativer skal implementeres og koordineres. Maitlis og Christianson (2014), Weiser (2021) og Weick (1993) hevder videre at *sensemaking* kan være et nyttig – og avgjørende – verktøy for å takle slike komplekse og uforutsigbare situasjoner multiple endringer er, noe som også underbygges i vår analyse. Ofte er disse ulike faktorene gjensidig avhengige av hverandre og må håndteres på en integrert måte for å oppnå suksess i endringsprosessen (Rouzies et al., 2019). Sammenhengen mellom sensemaking og multiple endringer understreker viktigheten av å ha en systematisk og reflekterende tilnærming til endringsprosesser, som tar hensyn til kompleksiteten og dynamikken i organisasjonens omgivelser og utfordringer, med andre ord leser organisasjonen, dens kontekst og gjør vurderingene ut fra dette.

2.4. Sensemaking

Sensemaking refererer til prosessen med å skape mening ut av kompleks informasjon og erfaringer. I en organisatorisk sammenheng kan sensemaking være avgjørende i en endringsprosess, da det kan hjelpe ansatte med å forstå og akseptere endringene som foregår (Rouzies et al., 2019). Ved å legge til rette for en kontinuerlig sensemaking-prosess, kan organisasjonen hjelpe ansatte med å navigere gjennom endringene på en mer effektiv og støttende måte. Når organisasjonen gjennomfører flere endringsinitiativer samtidig, kan det oppstå en uklarhet om hva som er målet med hvert enkelt initiativ og hvordan disse initiativene henger sammen. Dette kan gjøre det vanskelig for ansatte å forstå hvordan de skal tilpasse seg endringene, og det kan føre til inkonsekvent praksis. Ifølge Kanitz et al. (2021) kan sensemaking derfor være viktig for å håndtere interaksjoner mellom endringsinitiativer og deres innvirkning på implementeringen av disse.

Howard-Grenville et al. (2020) tar for seg sensemaking på to nivåer: individuelt og kollektivt. Individuell sensemaking refererer til hvordan enkeltindivider i organisasjonen tolker og forstår organisasjonens kultur og praksis. Kollektiv sensemaking refererer til hvordan grupper og organisasjonen som helhet forstår og tolker sin kultur og praksis. De argumenterer videre for at endringsprosesser må ta hensyn til begge nivåene av sensemaking. De hevder at organisasjoner kan bruke kulturen sin til å kommunisere endringsbehov og motivere ansatte til å støtte endringer. Avslutningsvis understreker de viktigheten av å engasjere ansatte i endringsprosesser og involvere dem i å skape en ny kultur. Dette er i samsvar med annen forskning på feltet, der kulturelle endringer av avhengig av at endringen gir mening (Giorgi et al., 2015). Både individuell og kollektiv sensemaking kan synliggjøres ved hjelp av de fire perspektivene (Bolman & Deal 2018), da disse perspektivene samlet berører og inkluderer alle deler av organisasjonen.

3. Metode

Gjennom et bevisst metodevalg skal metoden bidra til mest mulig relevant og pålitelig data for å kunne besvare prosjektoppgavens forskningsspørsmål (Dalland,

2017; Halvorsen, 2008; Kvale & Brinkmann, 2015; Tjora, 2017). For å belyse oppgavens tematikk og besvare forskningsspørsmålet gjennom førstehåndserfaringer fra nøkkelpersoner i Ldir, benytter denne prosjektoppgaven seg av kvalitativ metode. Data fra denne metoden blir presentert i form av tekst, da det er både utfordrende og lite hensiktsmessig å kvantifisere denne dataen (Kvale & Brinkmann, 2015).

For å utrede valgt problemstilling og besvare vårt forskningsspørsmål kan man benytte flere ulike datakilder. Vi har primært benyttet relevant pensumlitteratur, men også annen faglitteratur. Videre har vi fått tilgang til skriftlig datamateriale fra endringsprosessen i Ldir (vedlegg A-E). Vi har hatt samtaler med prosjektleder for å utdype det skriftlige materialet, og hatt mulighet til å stille ytterligere spørsmål om prosessen. For å innhente empiri har vi benyttet kvalitativ metode, gjennom intervjuer med aktuelle informanter i Ldir.

3.1. Interessentanalyse og utvalg av informanter

For å svare på vårt forskningsspørsmål ønsket vi å intervjuere personer i organisasjonen med ulike ståsted for å få størst mulig bredde i informasjonsinnhenting. Vi ønsket synspunkter fra ansatte fra ulike nivåer og med ulike roller. For å velge ut de mest relevante og aktuelle informanter gjorde vi en enkel interessentanalyse (vedlegg F). Vi utarbeidet en oversikt over aktuelle personer/funksjoner i organisasjonen som ble berørt av endringen, og deretter plasserte vi disse i en 4x4 matrise kategorisert etter henholdsvis makt og interesse. På bakgrunn av matrisen, valgte vi ut åtte informanter med stor spredning for å fange opp innspill fra nøkkelaktører som er involvert i selve endringsprosessen, men også personer som ikke er direkte involvert i prosessen, og likevel ble berørt av både prosessen og resultatet. Ut fra sitt ståsted ga de alle interessante perspektiv til vårt forskningsspørsmål.

3.2. Intervjuer

Som en kortform av dybdeintervju, fremsnakker Tjora (2017) begrepet *fokusert* intervju. Dette er en effektiv intervjuform hvor tema er sterkt avgrenset, og har vært

en egnet metodikk for å utforske vårt forskningsspørsmål. Vi har derfor forsøkt å utforme gode og avgrensede spørsmål som er styrende for en effektiv samtale (Kvale & Brinkmann, 2015).

Vi utarbeidet en intervjuguide (vedlegg G) med noen hovedspørsmål som var utgangspunkt for intervjuene. Intervjuguiden ble kun benyttet til internt formål og ikke sendt ut til informantene på forhånd. Hensikten var å unngå at informantene forberedte seg med «antatt riktige svar», fordi vi heller ønsket en åpen dialog med mulighet for at informantene ga oss sine subjektive og umiddelbare perspektiv og egne opplevelser.

Intervjuene foregikk digitalt. Alle tre deltakere i prosjektoppgaven deltok i samtlige intervjuer, for å sikre at vi stilte oppfølgingsspørsmål ved behov og fanget opp interessante funn underveis. Intervjuene varte mellom en til halvannen time. I tillegg til skriftlige notater, ble det gjort opptak av intervjuene. Opptakene ble gjort med samtykke fra intervjuobjektene og var nyttige for å kvalitetssikre vår oppfatning av informasjonen som ble gitt.

Intervjuene ble gjennomgått og funnene ble kodet. Først foretok vi en grovsortering på tema ved å transkribere alle intervjuene og sortere uttalelser som hadde lik betydning, i samme gruppe. I neste sortering koblet vi grupperingene mot relevant teori i stikkordsform. Deretter koblet vi funnene mot aktuell forskningsteori. Funnene vektla vi ulikt, både på bakgrunn av om de var relevante for vårt forskningsspørsmål og dernest i hvor mange som faktisk berørte de forskjellige temaene. Denne informasjonen la vi til grunn for nærmere utforming av forskningsspørsmålet og analysen. Vi har gått fram og tilbake i utformingen av det endelige forskningsspørsmålet og på den måten valgt en dynamisk tilnærming til utforming av forskningsspørsmålet.

3.3. Vurdering av metodebruk og kildekritikk

Datainnsamlingen har foregått i en kombinasjon av fokuserte intervjuer og innhenting formelle styringsdokumenter om endringsprosessen. Prosjektoppgavens primærkilde er intervjupersonene, der hensikten vår er å innhente deres opplevelser og erfaringer rundt endringsprosessen til Ldir. Intervjuer ble gjennomført i travle

arbeidshverdager, der ulike hendelser eller stressende omstendigheter kan ha påvirket både motivasjon, fokus og svar. Vi etterstrebet en trygg og strukturert intervjugjennomføring, slik at vi sikret så høy reliabilitetsgrad som mulig.

Oppgavens rammebetingelser begrenset muligheten for antall intervjuer. Vi har forsøkt å skaffe en bredde i dataene, men ser likevel at kunnskapen vi fikk gjennom intervjuene blir preget av et fåtall personers syn på saken, noe som medfører en risiko for feilslutninger. Utvalget av informanter inkluderte heller ikke perifere interessenter og de i organisasjonen som kun ble indirekte berørt. Flere intervjuer ville ha styrket datagrunnlaget og dermed også analysen.

En av prosjektoppgavens deltakere jobber selv i Ldir og er direkte berørt av endringsprosessen, men har ikke vært aktiv deltaker i selve endringsprosessen. Dette gir naturligvis en forforståelse av temaet som kan være preget av egne oppfatninger og antakelser. Samtidig ga denne kjennskapen til både organisasjonen og temaet en fordel ved at vi lettere og raskere fant relevante kilder og satt oss på sporet av interessante tema å belyse for å besvare forskningsspørsmålet. Under selve intervjuene har vedkommende ikke hatt en ledende rolle, men vært til stede for å dokumentere og ved behov stilt oppfølgingsspørsmål. På den måten har vi forsøkt å koble sammen behovet for mest mulig objektivt ståsted med den kunnskapen som vedkommende hadde, for å få best resultat ut av få intervjuer.

4. Analyse

Forskningsspørsmålet vi stiller i denne oppgaven er hvordan ikke-planlagte hendelser påvirker en planlagt endringsprosess. Dette vil vi belyse ved å analysere den delen av OU-prosjektet i Ldir som dreier seg om valg av konsept for arbeidsplassutforming, og hvordan denne endringen har blitt påvirket av den ikke-planlagte endringen som dreide seg om økt bruk av hjemmekontor som følge av pandemien.

For å forstå denne sammenhengen har vi sett nærmere på organiseringen av endringsprosjektet og grad av involvering og medbestemmelse, og hvordan dette har blitt påvirket av andre endringer og føringer utenfor organisasjonen. Med andre endringer er det først og fremst erfaring med hjemmekontor som følge av

pandemien, men også føringer for arealnorm, samt økonomiske og politiske hensyn knyttet til lokasjon. Videre har vi sett på sammenhengen mellom de multiple endringene og måten ledelsen har kommunisert og formidlet en tydelig og helhetlig visjon for endringen.

Vår analyse av datamaterialet viser noen funn som synes å være relevante for vårt forskningsspørsmål:

- Funn nr. 1 I en situasjon med multiple endringer kan det være krevende å etablere en prosjektorganisering som i tilstrekkelig grad ivaretar de ansattes behov for involvering og medbestemmelse for alle endringene som skjer samtidig. Vi finner at den planlagte endringen med valg av arbeidsplasskonsept setter krav til involvering og medvirkning, mens den ikke-planlagte endringen med hjemmekontor og føringer for arealnorm i mindre grad er gjenstand for samme involvering og medvirkning. Når disse endringene flettes så tett sammen som i dette tilfelle kan det være krevende å finne den rette organiseringen for endringsprosjektet.
- Funn nr. 2 I dette tilfelle er det stort samsvar mellom den planlagte og den ikke-planlagte endringen. Arbeidsplasskonseptet som ble valgt henger logisk godt sammen med de ikke-planlagte endringene, både økt bruk av hjemmekontor og føringer for arealnorm.
- Funn nr. 3 Samsvaret mellom endringene har gitt grunnlag for god meningsdanning, og ledelsen synes å ha benyttet dette samsvaret i formidling av den planlagte endringen. Bruk av hjemmekontor virker å være både forklaring på behovet og samtidig løsningen for nytt arbeidsplasskonsept. Den sterke sensemakingen synes å ha overskygget de utfordringene man opplevde knyttet til organiseringen av endringsprosjektet.

I den videre analysen skal vi underbygge disse funnene med vårt datamateriale. Styringsdokumentene for OU-prosjektet gir innblikk i den helhetlige planen som innebærer både flytting til nye lokaler og utforming av de fysiske kontorlokalene.

Styringsdokument for fase 1 (Vedlegg C) beskriver hovedmål og delmål, organisering og roller, føringer og rammebetingelser, samt en konkret prosjektplan. Videre har samtaler med prosjektleder gitt oss supplerende informasjon til styringsdokumentene. Hovedmateriale er likevel intervjuer med informantene som har gitt oss et godt grunnlag for analyse.

4.1. Prosjektorganisering, involvering og medbestemmelse

Den formelle prosjektorganiseringen er godt beskrevet i styringsdokumentene med forskjellige faser. I fase 1 inngikk blant annet styringsgruppe og fem delprosjekter. Styringsgruppen er det formelle beslutningsorganet, og i første fase besto styringsgruppen av berørte linjeledere og administrerende direktør. Det var en dedikert prosjektleder som hadde ansvaret for operativ ledelse av prosjektet, i tillegg til en leder for hvert delprosjekt.

I SD1 har prosjektet gjort et skille mellom medvirkning gjennom brukergruppene og medbestemmelse som er regulert i hovedavtalen. Medbestemmelsen for offentlig sektor er regulert i Hovedavtale i staten, som regulerer hva det skal informeres om, drøftes og forhandles i IDF. For dette endringsprosjektet blir følgende føringer for medbestemmelse gitt:

- Informasjon: Medarbeidere skal holdes løpende orientert om prosessen.
- Drøfting: Nye arbeidsplassløsninger skal drøftes.
- Forhandling: Dersom det er goder som tas bort.

Dette er hva endringsteorien omtaler som etablering av en koalisjon, som innebærer å utvikle gode arenaer og strategier for samarbeid. Kotter (1995) beskriver viktigheten av å rigge et system for endring, som er uavhengig av organisasjonens nåværende drift. Det er avgjørende at prosjektet består av en gruppe mennesker som er tydelig og utøver et klokt lederskap ut i organisasjonen (Kotter & Schlesinger, 2008), og videre at de har tilstrekkelig med tillit hos organisasjonens ansatte for å sikre effektiv gjennomføring. Bruk av endringsagenter i organisasjonen, er en måte å sikre både tillit, troverdighet og gjennomslagskraft (Meyer og Stensaker 2011).

En av informantene beskrev at “det var jo veldig høy grad av involvering av de ansatte”. I fase 1 ble det da også etablert en egen brukergruppe med representanter fra alle berørte avdelinger, og etter hvert også vernetjeneste og tillitsvalgte. Brukergruppen var et rådgivende organ for prosjektledelsen og styringsgruppen, som skulle sikre brukermedvirkning, involvering, kommunikasjon og forankring i de respektive avdelingene. Det var brukergruppen som definerte et rom- og funksjonsprogram med grunnlag i de overordnede, førende prinsipper. Ved å gi de ansatte muligheten til å delta i utforming av de nye lokalene, har Ldir bidratt til å gi de ansatte en følelse av eierskap og kontroll over endringsprosessen. Dette kan øke ansattes engasjement og motivasjon for å gjennomføre endringene, og er i tråd med ivaretagelse av det menneskelige perspektivet. Dette kan styrke gjennomføringen av endringen i organisasjonen nettopp fordi involvering bidrar til en mer inkluderende kultur der de ansatte føler at deres mening blir hørt og verdsatt (Bolman & Deal, 2018). Dette støttes av flere av informantene der en av de sa at “den største suksessfaktoren er at man har tatt det på alvor, at man må involvere de ansatte”.

4.1.1. Selektiv involvering – sette hardt mot hardt

Til tross for at prosjektet beskriver en bred brukermedvirkning, viser funn fra flere intervjuer at det ble reist kritikk til hvordan prosjektet ble organisert og hvilke konsekvenser dette hadde for å oppnå reell medbestemmelse. Det var i tillegg uenighet om arbeidsgiver tolket «Hovedavtalen i staten» riktig (Regjeringen.no, 2023).

Tillitsvalgtrepresentanter og vernetjenesten var i utgangspunktet ikke invitert til å sitte i styringsgruppen, noe SD1 viser. Dette ble kritisert, og fulgt opp med krav om deltakelse fra tillitsvalgte og vernetjenesten. Arbeidsgiver avviste først kravet, før de ombestemte seg og ga en representant for tillitsvalgte og en representant for vernetjenesten plass i styringsgruppen. Flere informanter mente at det hadde vært et legitimt krav forankret i Hovedavtalen om at tillitsvalgte skal få delta i alle relevante fora.

Som en av informantene uttalte; «Den medbestemmelsen i prosessen vi til slutt fikk, måtte vi kreve. Tillitsvalgtapparatet måtte altså kreve å få en større rolle og medbestemmelse i prosessen enn hva arbeidsgiver ønsket og hadde lagt opp til». Videre fortalte samme informant at «medbestemmelsen i større grad hadde vært reell om arbeidsgiver hadde ønsket oss inn i diskusjonene fra starten. Jeg tror ikke arbeidsgiver kunne hovedavtalen godt nok, men snudde til slutt og inviterte oss med». Informanten oppsummerer med at «ledelsen ser på medbestemmelse som et hinder i prosessen, mer enn som en ressurs og en verdi. Vi måtte jo sette hardt mot hardt for å få den grad av medbestemmelse som vi hadde krav på!»

Videre reises det i intervjuene også kritikk mot hvordan brukergruppen ble nedsatt. På tross av regulering i lovverket om medbestemmelse, ble deltakerne utpekt av ledelsen, og ikke valgt. En av informantene mente at det sikkert ikke var tilfeldig at vedkommende ble valgt til å være med, fordi vedkommende liker slike prosesser og “da får man jo kanskje de svarene man vil ha”. Informanten opplyste at det i det påfølgende arbeidet ikke var noe som tilsier at personene som ble pekt ut i særlig grad talte arbeidsgivers sak, men informantene poengterer at dette underbygger dårlig forståelse fra arbeidsgiver på hva reell medbestemmelse betyr i praksis. Tillit er en viktig faktor i enhver arbeidsrelasjon, ikke minst når det gjelder medbestemmelse. Hvis arbeidsgiver ikke viser tillit til arbeidstakernes evne til å bidra til beslutninger som angår deres arbeidssituasjon, kan dette underminere arbeidsmiljøet og svekke samarbeidet. Når arbeidstakere opplever at deres synspunkter og meninger ikke blir tatt på alvor, kan dette føre til en følelse av avmakt og frustrasjon. På lang sikt kan dette også føre til at arbeidstakerne mister motivasjonen og engasjementet for arbeidet sitt. Derfor er det viktig at arbeidsgivere viser tillit til sine ansatte, og gir dem mulighet til å delta aktivt i beslutningsprosesser som angår dem. Dette vil bidra til å styrke samarbeidet og skape et mer produktivt og trivelig arbeidsmiljø.

Av enkelte informanter blir altså både sammensetning av styringsgruppen og brukergruppen kritisert. Resultatet av sammensetningene omtales som en dårlig modell for reell medbestemmelse og et tegn på at arbeidsgiver anser tillitsvalgt som en hindring og ikke en ressurs. Dette illustreres videre med en historie fra selve

åpningsdagen med ministerbesøk i de nye lokalene, hvor ledelsen ga ros og honnør til sentrale bidragsyttere i prosessen. «Til oss tillitsvalgte var det ingen blomst. Til oss var det ingen anerkjennelse fra ledelsen når de sto og snakket om alle som hadde vært med på å utforme denne nye arbeidsplassen. Dette viser arbeidsgivers innstilling til tillitsvalgtapparatet – vi hadde en kjempeviktig rolle i den prosessen her». Informanten anerkjente at det var riktig og viktig at seremonien ble gjennomført, men at en samtidig opplevde en manglende betydning i denne viktige symbolske handlingen. Bolman og Deal (2018) beskriver at der en ivaretar organisasjonens kulturelle arv og ønsker å ta vare på dette i fremtiden så kan en bygge tillit og engasjement blant de ansatte og styrke deres motivasjon og samhørighet.

Det blir av flere uttalt at de tror prosessen hadde vært bedre om tillitsvalgte og vernetjenesten hadde blitt invitert med i tidlig fase, allerede før første beslutning ble tatt. Enkelte hevdet i intervjuene at prosessen og løsningene som ble valgt i stor grad er personavhengig og handler om sammensetning i toppledergruppen. Videre påpekes det at man ikke har lært av tidligere endringsprosesser med tanke på medbestemmelse og tidlig involvering, og at prosessen heller ikke denne gangen har blitt evaluert, annet enn i de ordinære, årlige evalueringsmøtene om samarbeid mellom partene.

Våre funn viser at det er gjort vesentlige beslutninger før bred involvering skjedde. Dette kan tyde på at arbeidsgiver og den opprinnelige styringsgruppen valgte en selektiv involvering i prosjektet, noe som kan ha innskrenket den reelle medbestemmelsen. En informant beskriver at inntrykket i starten var at det var åpent hvilke valg som var aktuelle, men at de “skjønte jo at vi i realiteten ikke hadde noe valg”. Ved å fokusere på involvering av ansatte i den praktiske utformingen av lokalene har ledelsen fjernet fokuset bort fra de strategiske valgene som var gjort av toppledelsen. Dette kan bidra til å redusere motstanden fra de ansatte, da de opplever at deres ønsker og behov blir tatt hensyn til.

4.1.2. Medbestemmelse – eller toppstyrt?

SD1 legger klare føringer for den delen av prosjektet som dreier seg om arbeidsplasskonsept: «Kontorarealene skal være arealeffektive, energieffektive, og med løsninger som er praktiske og rimelige i drift. På den annen side skal de legge til rette for økt produktivitet. Det er ønskelig med stort innslag av samarbeidsområder som inviterer til hyppig interaksjon. Kontorarealene skal understøtte vår egenart og arbeidsprosesser som et faglig tungt direktorat. Det bør innby til mer tverrfaglig samarbeid enn i dag og samtidig ta høyde for at vi er en sentral arena for næringen». Det nevnes også en rekke kriterier som bør oppfylles når man utformer kontorene, herunder arealer for både konsentrasjon og samhandling, definerte «hjemmebaser» for ulike team, muligheter for variasjon etter arbeidsoppgaver og arbeidsform og plass nok til å jobbe flere steder. Dette må videre sees i lys av sentrale føringer om blant annet arealnorm, samt økonomiske og politiske forhold. Samlet sett har disse gitt en klar retning for valg, utforming og bruk av arealer. De sentrale føringene blir en del av forutsetningene Ldir er bundet av i valg av nytt arbeidsplasskonsept. Å hensynta disse skaper mening og forankring hos Ldirs eier, som er en premissleverandør for den overordnede politiske rammen. Endringer som gjøres i tråd med krav og forutsetninger fra myndighetene, kan gi en tydelig og felles målsetning for organisasjonen, og på den måten skape mening og forankring blant ansatte (Bolman & Deal, 2018). En av informantene sier det slik: “vi er jo underlagt politikk, så det er bare å innrette seg etter de vedtak som fattes”.

Valg av lokasjon og valg av arbeidsplasskonsept henger tett sammen. I valget av lokasjon oppsto et dilemma om hvorvidt man skulle prioritere areal eller en sentral beliggenhet. Beslutningen om utflytting til Valle, med de økonomiske konsekvenser dette innebar, ga en ytterligere innskrenking av de reelle valgene for arbeidsplasskonsept. En av informantene mente videre at arbeidsgiver hadde et større økonomisk handlingsrom enn de hevdet, og dermed kunne ha valgt større areal på samme lokasjon. Større areal kunne igjen åpnet for flere muligheter for

valg av arbeidsplasskonsept eller muligheter innenfor det valgte arbeidsplasskonseptet.

Flere av våre informanter uttalte at arbeidsplasskonsept var en direkte konsekvens av valg av lokasjon. Beslutning om lokasjon og vurdering av det økonomiske handlingsrommet ble foretatt før selve valget av arbeidsplasskonsept. Sammen med de føringene og begrensningene som gis i styringsdokumentene, indikerer dette at valget om type arbeidsplasskonsept ikke var reelt, men at det dreide seg kun om nærmere utforming av et konsept som i praksis allerede var besluttet. Dette står i motsetning til omtalen i SD1: «Hvorvidt arbeidsplassene skal være individuelle eller andre løsninger bør tilpasses arbeidsoppgaver, behov og ønsker så langt dette lar seg gjøre relatert til arealeffektivitet og økonomi». Informantenes beskrivelse gir et bilde av at de opplevde at valget var tatt, som for eksempel at «mulighetene var noe begrenset da, så her handlet det kanskje om å sikre det beste alternativet».

Alle ansatte i Ldir med arbeidssted Oslo fikk i tidlig fase tilsendt en spørreundersøkelse utviklet av Statsbygg for å kartlegge ansattes behov, forventninger, tilfredshet og andre innspill. Ifølge SD1 skulle resultatene sikre brukermedvirkning og en felles forståelse av relevante utfordringer i hele organisasjonen.

Til tross for kartleggingene på forhånd, og deltakelse i brukergruppene og etter hvert styringsgruppen, viser funn fra datainnsamling at ansatte ikke opplevde at de hadde reelle valgmuligheter for type arbeidsplasskonsept. Flere viser til at føringene i prosjektet var så innskrenkende at det ikke opplevdes som et valg av flere muligheter: «Realiteten var jo at vi hadde disse normene forholde oss til, og det la ganske tydelige føringer». Informantene opplevde videre at valget allerede var tatt av arbeidsgiver før involvering: «Akkurat valget på at det blir aktivitetsbasert, det føler jeg kanskje mer ble tatt litt på toppen» eller som en av informantene uttrykte det: “de fleste skjønnte uansett hvor det bar hen”.

Dette bekreftes gjennom intervju av en som i rolle defineres som arbeidsgiver: «Utgangspunktet vårt («ledelsen», vår presisering) var å innføre et nytt arbeidsplasskonsept i forbindelse med flytting til nye lokaler, avvik fra dette måtte

begrunnes og argumenters for – det var ingen gode grunner til at vi skulle fortsette med cellekontor da vi skulle flytte til nye lokaler», og fortsetter med å uttale at «vi («ledelsen», vår presisering) valgte å innføre aktiviserbasert arbeid som «fri plassering» og «ryddig pult»».

Våre funn viser at informantene hadde forståelse for rammene og forutsetningene. Det kan være fordi Ldir tydelig kommuniserte til de ansatte hva som var årsaken til endringene, og hvordan det politiske perspektivet påvirket organisasjonens arbeidsplasskonsept. Dette kan ha vært med å bidra til å skape en forståelse og aksept for endringene, selv om dette gikk imot de ansattes ønsker eller preferanser.

4.1.3. Oppsummering og underbygging av funn nr. 1

Funn fra datainnsamling viser at prosjektorganiseringen la opp til en selektiv og begrenset involvering og medbestemmelse i den aller tidligste fasen. Flere av informantene var særlig kritisk til at tillitsmannsapparatet og vernetjenesten ikke var en del av sammensetning i styringsgruppen i tidlig fase. Valg av type arbeidsplasskonsept ble i praksis foretatt i den initiale fase uten bred medvirkning, samt med føringer som ga store innskrenkninger, og ble dermed ikke opplevd som et reelt valg for ansatte.

4.2. Multiple endringer og grad av samsvar mellom endringene

Ldir har gått gjennom flere store endringer de siste åtte-ni årene. Det har vært politiske beslutninger om både sammenslåing og utflytting som har fått store konsekvenser. Disse endringene har vært initiert utenfor organisasjonen, og har vært direkte pålegg.

Deretter kom pandemien, som hele samfunnet måtte tilpasse seg til. Restriksjoner førte til at man ikke lenger kunne utføre arbeidet ved fysisk tilstedeværelse på kontoret. Ldir har historisk vært tilhengere av fysisk tilstedeværelse og hjemmekontor har unntaksvis blitt lagt til rette for. Da pandemiens restriksjoner gjorde at alle måtte jobbe hjemmefra, fikk direktoratet brudd med sin vanlige praksis og erfaring med ny arbeidsform. Informantene forteller at arbeidsgiver la godt til rette for at hjemmekontor skulle fungere, med blant annet kjøp av

kontormøbler og nødvendig digitalt utstyr. Det beskrives videre at produksjonen under pandemien var høy og leveransene fortsatte som ved fysisk tilstedeværelse på kontoret. Pandemien ga alle lik mulighet til å bli kjent med hjemmekontor som arbeidsform, og det beskrives flere positive erfaringer knyttet til hjemmekontor og bruk av digitale løsninger, for eksempel «Alt dette med teams, sharepoint og onedrive også videre kommer jo på et veldig beleilig tidspunkt så det er jo ikke noe problem å sitte og jobbe i samme dokument».

4.2.1. Hjemmekontor – flaks med timing!

Pandemien, og dermed pålagt bruk av hjemmekontor for alle, kom omtrent samtidig med beslutningen om at direktoratet skulle flytte, og dermed samtidig med spørsmålet om framtidig arbeidsplasskonsept. Vi vurderer derfor at direktoratet ble utsatt for multiple hendelser, hvor ulike endringsprosesser pågikk samtidig og hadde en tydelig positiv og gjensidig påvirkning.

Vår vurdering understøttes av funn fra datainnsamlingen. Samtlige informanter gir uttrykk for at erfaring med bruk av hjemmekontor under pandemien ga OU-prosjektet generelt, og valg av arbeidsplasskonsept spesielt, stor drahjelp. Resultatene fra kartleggingene av ansattes behov, forventninger og tilfredshet var preget av en positiv erfaring med hjemmekontor. Flere av informantene mener at muligheten til å fortsette praksisen med å delvis jobbe hjemmefra gjorde implementering av nytt arbeidsplasskonsept enklere. En informant mener i tillegg at tiden på hjemmekontor i seg selv hadde bidratt til større aksept for åpent landskap: «Vi bygde oss opp en voldsom lengsel etter å jobbe sammen og treffes i gangene. Det å sitte sammen var mer forlokkende».

En slik hybrid arbeidsform, hvor ansatte kan jobbe delvis hjemme og delvis på kontoret, vil nødvendigvis medføre at det i gjennomsnitt vil være færre ansatte til stede på kontoret. Det var et godt argument for å redusere areal, helt i tråd med sentrale føringer om arealnorm og økonomiske hensyn. Som en av informantene uttrykte de sammenfallende hendelsene av pandemi og OU-prosjektet; “det var mer flaks med timing enn noe annet”.

4.2.2. Oppsummering og underbygging av funn nr. 2

Vårt datagrunnlag viser helt tydelig at pandemien, og dermed erfaringene med hjemmekontor, har hatt en avgjørende betydning for endringsprosessen knyttet til arbeidsplasskonseptet, skapt motivasjon og bidratt positivt til implementering.

4.3. Sensemaking

4.3.1. Visjon – inn i en ny tid!

Ldir sin endring av arbeidsplasskonsept var en omfattende endring for de berørte. Organisasjonen gikk fra tradisjonell arbeidsplassutforming med cellekontorer og møterom, til «clean desk» og «free seating». Endringen i type arbeidsplass kunne knapt vært større.

Som analysen over viser, ble valget av type arbeidsplasskonsept i praksis foretatt i tidlig fase uten bred medvirkning eller involvering. Funn fra datainnsamling tyder på at informasjon og kommunikasjon fra ledelsen om preferert løsning har vært vektlagt, sammen med en tydelig visjon for endringen. Visjonen er et uttrykk for endringens endelige mål og skal gi et bilde av en fremtidig tilstand for organisasjonen. Visjonen ble tydelig kommunisert, i tråd med anbefalinger i teori om endringsledelse, blant annet Kotter (1995). Dette støttes av flere informanter, hvorav en uttalte at «det er utrolig viktig at det er noen som hele tiden holder visjonen, eller drømmen, levende, og har nok kraft og kommunikasjonsevne til å hele tiden få folk med på laget, beholde troen og håndtere de vanskelighetene som dukker opp».

Kommunikasjonsplanen i SD3 (vedlegg E) viser til et overordnet mål om «et direktorat som forstår, er forberedt og motivert for å ta i bruk aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept», og konkrete tiltak som «skape begeistring i organisasjonen ved å lage relevante nyhetssaker på intranett og i Teams over milepæler og hendelser» og «avlive myter rundt slike arbeidsplasskonsepter».

Dette understøttes av samtaler med prosjektleder, som har uttalt at det var viktig å formidle en helhetlig historie og opplevelse, og vise at alle sider ved endringen er henger sammen. Erfaring med hjemmekontor og digitale løsninger var sentralt. SD1

påpeker at «fremtidens kontorlokaler er ikke papirbaserte, derfor skal vi legge til rette for digitale førstevalg og digitale løsninger i alt vi jobber med». Visjonen tegnet et bilde av fremtidens Ldir som om en moderne, miljøbevisst og nytenkende organisasjon. Som en av informantene har sagt; «Vi flyttet inn i en ny tid!».

4.3.2. Informasjon og kommunikasjon – medisin mot skeptikerne

Den største «informasjonskampanjen» startet i stor grad etter at lokasjon var valgt. Toppledelsen har gjennom forskjellige informasjonskanaler beskrevet situasjonen og dermed holdt organisasjonens ansatte løpende informert. Etter initial fase har det vært god informasjon om alt fra oppsigelse av gammel leieavtale til sentrale føringer om arealnorm, økonomiske rammer og miljøhensyn. Informasjonen har vært gitt løpende, på intranettet, i allmøter og i møter for ledere. På den måten har det vært enkelt for ansatte å følge prosessen, og samtlige informanter gir uttrykk for at de i all hovedsak godt fornøyd.

Alle informantene vi har snakket med, opplevde videre at de forsto begrunnelsen for hele OU-prosjektet. Det var kjent at de gamle lokalene skulle pusses opp og at de dermed måtte forlate disse, og at det var nødvendig å se på arbeidsplassutforming i forbindelse med innflytting i nye lokaler. Krav og forventninger til utforming kombinert med en klar visjon om hvordan sluttresultatet blir, ga ifølge informantene et tydelig signal om valg av arbeidsplasskonsept. Dermed opplevde flere at valget egentlig var tatt, prosjektets jobb var å skape mening for valget gjennom informasjon.

Som nevnt i analysen av multiple hendelser, var erfaring med hjemmekontor av stor betydning. «Clean desk» og «free seating» kombinert med mulighet for ukentlig hjemmekontor ga mening for de ansatte. Gitt rammene og kravene som var satt for valg av nye lokaler, så var det heller ikke realistisk å velge noe annet enn det valgte arbeidsplasskonseptet. Som en av informantene uttalte; «selve avgjørelsen ble «pushet hardt tidlig», og var i praksis eneste realistiske løsning i lys av arealnorm».

Selv om Ldir ikke har gjort endringer i organisasjonskartet og en del av beslutningene ble tatt uten bred involvering, så tyder våre funn på at endringen kan være et positivt skritt mot å skape en mer inkluderende og samarbeidsorientert

arbeidskultur, der ansatte føler seg mer likestilte og engasjerte. Med det valgte konseptet ble det tatt steg i retning av å redusere forskjellene mellom leder og medarbeidere når det gjelder kontorplassering og andre statusmarkører. Samtidig kan dette også føre til usikkerhet blant ansatte som er vant til å bruke disse statusmarkører som en indikator på hierarki og makt. Ved å ta hensyn til det som Bolman og Deal (2018) beskriver som det menneskelige perspektivet, er ansatte likevel i stor grad tilfreds med valgt konsept.

Funn fra intervjuene viser likevel også at flere var kritiske til både form og innhold i kommunikasjonen. Enkelte informanter forteller at toppledelsen på et allmøte tidlig i prosessen hadde signalisert muligheten for å komme tilbake til gamle lokaler etter oppussing og en av informantene uttrykker at det ble kommunisert at «vi mest sannsynlig skulle tilbake igjen». Denne muligheten blir senere hverken omtalt eller diskutert, og indikerer at beslutningen om å ikke returnere var en del av den initiale diagnose som kun ble gjort av toppledelsen, som vist tidligere i analysen. Det kommer heller ikke klart frem om det var en mulighet å fortsatt velge tidligere lokasjon fremfor å legge kontorlokasjon ut på anbud. Valget om å ikke bruke denne muligheten ble ifølge informantene ikke kommunisert til organisasjonen. Utover denne uklarheten tidlig i prosjektet, beskriver samtlige informanter at informasjonen var god gjennom hele endringsprosessen.

På et allmøte tidlig i prosessen hadde arbeidsgiver leid inn en organisasjonspsykolog for å legge fram forskningsbasert kunnskap om ulike arbeidsplasskonsept; fra cellekontorer til åpent landskap. Flere av informantene opplevde at fokuset utelukkende var på fordeler med åpent landskap, og at det var lite interesse for informasjon om forskning som viste andre resultater. En informant uttaler at: «Det var presentert som at dette er det bare fordeler ved. Dette blir en fest for oss alle, det var det jeg opplevde som budskapet».

Det ble også vist til at ansatte tidlig i prosessen hadde lagt fram et bredere kunnskapsgrunnlag om fordeler og ulemper ved ulike konsepter, hvilket ikke ble møtt med særlig interesse fra toppledelsens side. Informanten mente at ledelsen kun hadde fokus på økonomi og effektivitet. Det ble gitt en viss anerkjennelse om at

aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept har vist seg å føre til økt sykefravær og dårligere arbeidsmiljø, men at dette veies opp for økt effektivitet, noe informantene mente var et uttrykk for dårlige holdninger til HMS-hensynet. Det ble heller ikke gitt noen tilbakemeldinger på disse bekymringene.

Det var for øvrig en rekke tilbud om ulike aktiviteter og møter for å sikre tilstrekkelig informasjon og innsikt i prosessstegene og det ble sagt at det var «mye bra informasjon underveis fra ledelsen». Enkelte uttalte imidlertid at det var altfor mye informasjon, særlig om detaljer, mens andre påpekte at det aldri kan bli nok informasjon. En av de andre informantene sa likevel at «i sum, så var det sikkert helt riktig nivå». En annen påpekte videre at «en stødig ledelse som hele tiden er i stand til å forklare meningen med det som skjer, trygghet på retning og sånn, er utrolig viktig», og vurderte hensikten som at «informasjon var medisin mot skeptikerne».

4.3.3. Sensemaking – det eneste realistiske valg

Selv om opplevelsen av informasjonstrykket var ulik blant våre informanter, kan det virke som om alle likevel forsto sammenhengene og historien som ble fortalt, de identifiserer seg med visjonen og opplevde at valget av arbeidsplasskonseptet ga mening (Weick, 1993). Ledelsen brukte ressurser på å formidle visjonen gjennom å fortelle en overbevisende historie om hvor organisasjonen var og hvor de skulle (Kotter, 2012).

Våre funn viser at situasjonsbeskrivelsen i liten grad ble utfordret, og de fleste ansatte la beskrivelsen til grunn som et gyldig premiss for videre utvikling. Egen erfaring med hjemmekontor var en medvirkende årsak til det. Og når først premissene var akseptert, var det enklere å få hele organisasjonen til å forstå nødvendigheten av endringen. Det kan også være fordi ledelsen tok på alvor innspill fra ansatte underveis i prosessen. Våre funn tyder på at Ldir skapte sensemaking og forankring i endringsprosessen ved å bruke alle de fire perspektivene til Bolman og Deal (2018), noe som bidrar til å gi en helhetlig forståelse av endringene som skal gjøres. Perspektivene har hjulpet med å identifisere og forklare ulike sider ved

endringen i Ldir, og dermed gi en større forståelse og aksept for prosessen, selv når endringene går mot enkeltes ønsker eller preferanser.

Funn fra datainnsamling viser at både ledere og ansatte ble benyttet som endringsagenter, og en av informantene omtalte også sin egen rolle som nettopp det. Disse hadde en særlig rolle for å gi informasjon til egen avdeling og til å innhente innspill som de brakte tilbake til brukergruppene. Flere informanter fortalte at de gjennom deltakelse i brukergrupper ble positive til de kommende endringene. Premissene ble akseptert og de ga uttrykk for at de gikk videre til neste steg i endringsprosessen. Gjennom brukergruppene ser det ut til at prosjektet klarte bygge tillit og skape felles forståelse, noe som ga bedre innsikt hos deltakerne og skapte nødvendig forpliktelse for endringen (Dhensa-Kahlon & Coyle-Shapiro, 2013). Da deltakerne aksepterte disse endringene, ønsket de selv å bidra til at andre kolleger og medarbeidere ble motiverte for endringen. Informantene beskriver at deres rolle var å være endringsagenter og bidra til god implementering av endringen. En av informantene beskrev sin rolle som endringsagent med at «jeg prøvde jo å være objektiv og ivareta alles interesser.» Ved å involvere ga direktoratet de ansatte makt til å handle i tråd med visjonen (Kotter, 2012). Brukermedvirkningen var særlig stor i OU-fasen, noe som sannsynligvis forsterket forståelsen for at endringen var riktig. Det synes som om Ldir med dette styrket muligheten til å sikre en smidig og vellykket gjennomføring av det nye arbeidsplasskonseptet. Ved å involvere og engasjere de ansatte i endringsprosessen, reduserte Ldir motstand samtidig som de økte støtten til endringene. Slik styrket Ldir det menneskelige perspektivet og bidro til økt forståelse for endringene og dermed økt sjans for måloppnåelse Bolman og Deal (2018).

Etter at den nye virkelighetsforståelsen ble adoptert av organisasjonen, gir informantene uttrykk for at i det videre arbeidet handlet det om å få til et best mulig sluttresultat for valgt arbeidsplasskonsept. Prosjektleder gir også uttrykk for at bred involvering var en betydningsfull del av den videre prosessen, gjennom

medvirkning i de øvrige delprosjektene som dreide seg om nærmere utforming av valgt løsning. Dette la et godt grunnlag for implementering av endringen.

4.3.4. Oppsummering og underbygging av funn nr. 3

Selv om informantene har uttrykt misnøye ved at ansatte ikke var involvert i den første planleggingsfasen, sier de også at de ble fornøyde med sluttresultatet. Kommunikasjon og informasjon som skaper mening med endringene synes å ha vært et sentralt grep fra ledelsen. Kommunikasjonsplanen viser målsetting om “et direktorat som forstår, er forberedt og motivert”. Hjemmekontor synes å ha vært en viktig faktor for å forklare behov for endringen, og for å vise hvordan endringen kunne gjennomføres. Videre har ledelsen benyttet mellomledere fra brukergruppene som endringsagenter for å forankre beslutningen og sikre god implementering.

5. Diskusjon

5.1. Konsekvenser av selektiv involvering i tidlig fase

Analysen viser at toppledelsen la opp til en selektiv og begrenset involvering og medbestemmelse i tidlig fasen. I denne fasen ble det tatt beslutninger som senere ga sterke føringer og begrensninger i de senere valgmuligheter. Stouten et al. (2018) beskriver denne fasen for «initial diagnose», hvor man samler informasjon for å forstå utfordringen og endringsmulighetene. Diagnosen kan beskrive styrker og svakheter og vil identifisere både trusler og mulighetsrom. Enkelte endringsmodeller anbefaler dette som den første fasen i en endringsprosess. Stouten et al. (2018) fremhever betydningen av å involvere ansatte i dette steget. Ved at både ledelsen og ansatte deltar og får en felles forståelse av utfordringsbilde vil dette skape økt forpliktelse og motivasjon for endringen. Konlechner et al. (2019) ser på utfordringer knyttet til manglende samsvar mellom oppfattet problem og endring, og fremhever at problemdefinisjon ofte er basert på politikk og interessekonflikter.

Nettopp dette synes å være tilfelle i denne casen fra Ldir, hvor ledelsens initielle føringer i stor grad var basert på politiske og økonomiske hensyn, mer enn ansattes

ønsker om involvering. Funn fra analysen viser at særlig tillitsmannsapparatet og vernetjenesten var kritisk til manglende involvering i tidlig fase, og flere informanter forteller at de opplevde at beslutningen om aktivitetsbasert arbeidsplass i praksis var tatt på forhånd. Selv om arbeidsgiver har styringsrett, og styringsgruppen var beslutningsorganet for valg av lokasjon, er det grunn til å stille spørsmål til om prosessen kunne blitt bedre, eller blitt opplevd som bedre, dersom man hadde lagt opp til større medbestemmelse allerede fra starten, når de første premissgivende beslutningene ble tatt. Manglende involvering beskrives som respektløst og at kravet om reell bestemmelse ikke ble anerkjent, og med det en opplevelse av at tillitsvalgtapparatet ikke ble sett på som en viktig ressurs. De negative erfaringene knyttet til denne fasen kan ha påvirket de ansattes videre motivasjon og forpliktelse til endringen, og ikke minst vil det kunne prege innstilling til senere endringer. Som en informant uttalte; «det virker ikke som om organisasjonen lærer fra gang til gang».

5.1.1. Begrenset involvering – bevisst eller ikke?

Hvorvidt den begrensede involveringen i tidlig fase var et feilgrep fra ledelsen ved at de undervurderte tillitsvalgtes behov og krav om medbestemmelse, eller om dette var et strategisk og bevisst grep, kommer ikke tydelig fram i datagrunnlaget vårt. Men det er funn som tyder på at ledelsen hadde stort fokus på hurtighet og effektivitet i prosessen for å unngå tap av tid og redusert produksjon (Birkinshaw & Gupta, 2013; O'Reilly & Tushman, 2011). Selektiv inkludering kan skjerme ansatte som ikke nødvendigvis må bli involvert, slik at nødvendig fokus på daglig drift opprettholdes. Som en av informantene sa: “Vi har ikke hatt tid til å la flyttingen (implisitt hele OU-prosjektet, vår merknad) påvirke aktiviteten vår, eller innsatsen, og det tenker jeg er bra”. Dette tyder på at organisasjonen håndterte parallell ambidekstri på en god måte (Birkinshaw & Gupta, 2013). Flere av informantene ga uttrykk for at Ldir hadde kapasitet til å håndtere gjensidig motstridende krav i endringsperioden.

Gjennom flere endringsprosesser de senere år har organisasjonen - opparbeidet endringserfaring, noe som kan ha bidratt til at de er mer bevisste på hvilke

beslutninger medarbeidere er involverte i. Dette støttes av funn fra intervjuene, blant annet ved at det «var ganske lurt at ikke var flere sånne alternativer som du driver og stemmer over». Dette ble løst med at «styringsgruppen og ekstern bistand klarte å overbevise og informere alle ansatte om hvilken løsning forskning og sånn viser var det beste opp mot selvfølgelig økonomi og fleksibilitet».

Stouten et al. (2018) viser til at flere endringsmodeller støtter en slik tilnærming med begrenset involvering i den initiale fasen, og som nettopp legger til grunn at toppledelsen har tilstrekkelig grunnlag for å velge de rette strategiske tiltakene. Lewin og Kotter er blant de teoretikere som ikke inkluderer den initiale diagnosen i sine endringsmodeller. Meyer og Stensaker (2011) viser på den annen side til at norsk arbeidsliv har lang tradisjon for utstrakt involvering og at det har mange positive konsekvenser. Samtidig peker de på at det også finnes negative virkninger av bred involvering, som for eksempel at daglig drift får for liten oppmerksomhet og at man ender opp med dårligere eller manglende leveranser. Meyer og Stensaker hevder at selektiv inkludering av mennesker i endringsprosesser er et grep som kan sikre bedre balanse mellom endringen og daglig drift – vel og merke hvis den aksepteres og avtales av ansatte. I denne endringsprosessen har det vært uenighet om medbestemmelse i initialfase var avtalefestet i hovedavtalen, noe som var kjernen i uenighet som gjelder medbestemmelse. Funn fra intervjuene viser at man fremdeles er uenig om dette. Vårt datagrunnlag tyder på at til tross for nevnte motstand har Ldir i stor grad unngått negative effekter på den daglige drift, og klart å opprettholde både normal drift og rask gjennomføring av endringen. Det kan tyde på at selektiv involvering i tidlig fase var en bevisst strategi, og en strategi som har gitt ønsket uttelling sett fra ledelsens ståsted. Det kan være grunn til å spørre seg om den uformelle relasjonen mellom fagforeningene og ledelsen i utgangspunktet var for dårlig til at man ønsket å involvere tidlig (Colman & Rouzies, 2019). Da vil den formelle relasjonen som hovedavtalen ivaretar være det bærende element, men man vil mangle en dimensjon av åpenhet og informasjonsutveksling utenom de formelle arenaene. Dette kan en god uformell relasjon bidra til, noe som vil være verdifullt for en god gjennomføring av endring.

Konsekvensene på kort sikt av selektiv involvering og begrenset medbestemmelse i tidlig fase synes å vurderes svært ulik fra hhv ledelsens og ansattes ståsted. Meyer og Stensaker (2007) viser at ledere må være klar over hvordan nåværende endringsprosesser også kan påvirke fremtidige endringer, ved at holdninger og reaksjoner på nye endringer ofte er basert på tidligere erfaring med endring. Hvilke langsiktige konsekvenser dette valget vil gi, gjenstår å se.

5.2. Effekten av multiple hendelser

Våre funn viser liten sammenheng med tidligere, politisk besluttede endringer og denne aktuelle endringen om arbeidsplasskonsept, og det er ingen informanter som trekker noen sammenligninger av betydning mellom disse.

Derimot synes det helt klart at pandemi og påfølgende erfaring med hjemmekontor har vært en avgjørende faktor i denne endringsprosessen. Analysen viser at samtlige informanter trekker fram erfaring med hjemmekontor som en naturlig del av nytt arbeidsplasskonsept, og det kan være vanskelig å skille disse hendelsene fra hverandre. Hjemmekontor er både årsak og virkning av nytt arbeidsplasskonsept, og synes som den viktigste enkeltfaktor for suksess i denne endringsprosessen.

Kanitz et al. (2021) argumenterer for at organisasjoner sjelden gjennomfører endringer isolert fra andre hendelser, og at disse samtidige endringene kan føre til uforutsette konsekvenser og hindre en vellykket implementering. Også Meyer og Stensaker (2007) trekker fram utfordringer med multiple endringsprosesser. Kontinuerlig implementering av endringer og for mye fokus på framtiden kan ha negativt effekt på daglig drift. Det kan oppstå et gap mellom toppledelsen og ansatte når det gjelder initiativ og modenhet for nye endringer, og medarbeidere kan oppleve manglende tid og lederstøtte til å implementere endringer fullt ut. Vi vurderer at overgang til bruk av hjemmekontor på grunn av pandemien var spesielt stor for Ldir, på grunn av deres begrensede erfaring med hjemmekontor fra tidligere og svært tradisjonell holdning til bruk av tidligere kontorlokaler. Denne inngripende endringen kom omtrent samtidig med endringsinitiativet om utflytting og nytt arbeidsplasskonsept. I lys av hva teorien sier om utfordringer med multiple

endringer, skulle det tilsi at dette kunne hindret en vellykket implementering – men i dette tilfelle ser vi det motsatte.

5.2.1. Mulighetsrommet ved samsvar mellom multiple hendelser

Dette caset viser med tyngde det potensiale som ligger i multiple hendelser. Det vil derfor være avgjørende å se sammenheng mellom ulike, sammenfallende endringer, identifisere mulighetsrommet (sensing) og evne å gripe de mulighetene som en endring kan medføre (seizing). Dersom organisasjonens dynamiske evner er utviklet og tar disse i bruk (rekonfigurere), kan det forsterke potensialet i endringen (Birkinshaw et al., 2016). Fordi toppledelsen ikke hadde invitert til medbestemmelse i første fase kan det synes som de ikke utnyttet mulighetene som lå her. Om ledelsen ikke oppfattet muligheten og kraften i medbestemmelsen eller om det var et bevisst valg som følge av selektiv inkludering er usikkert. Da medbestemmelse ble krevet, var rekonfigurering et faktum og tillitsvalgte samt hovedverneombudet ble innlemmet i styringsgruppa. Manglende medbestemmelse ble påpekt som manglende evne til å lære av tidligere endringsprosesser. På den annen side kan det være et utslag av ledelsens evne til å både identifisere og gripe muligheten som åpnet seg, som gikk på tross av ansattes behov for involvering og rettferdighet.

Informantenes uttalelser etterlater et inntrykk av at beslutninger i tidlig fase ikke ble tatt på en rettferdig måte. Flere fremhever at manglende involvering og transparens har skapt usikkerhet og en opplevelse av manglende respekt for medarbeideres behov for involvering i denne fasen. At medbestemmelse ikke var en selvfølge fra starten, gjorde at prosessen ble opplevd som en skinnprosess for deler av organisasjonen, noe en av informantene uttrykker slik «i starten kunne man kanskje vært enda tydeligere på at cellekontor for hver enkelt er ikke et alternativ». Den prosedyremessige rettferdigheten var ikke sikret, og deler av organisasjonens ansatte mente at det var manglende respekt for alle involverte parter i prosessen.

Ldir var kjent med og planla for prosessen med anbud for nye kontorlokaler, og benyttet samtidig anledningen til å vurdere arbeidsplasskonsept. Prosjektet som ble rigget var et resultat av rammebetingelser for anskaffelse som offentlige

organisasjoner må følge. Omtrent samtidig som dette prosjektet kom på plass, kom en ikke-planlagt endring som hadde stor innvirkning på den planlagte endringen. En slik ikke-planlagt endring kan skape usikkerhet som kan føre til at den planlagte endringen blir forsinket eller mislykkes.

Påbud om hjemmekontor var en stor ikke-planlagt endring. Hjemmekontor var nytt for de ansatte, og gjennom denne perioden fikk organisasjonen og den enkelte en ny erfaring over tid. Hjemmekontor viste seg å fungere godt, som tidligere beskrevet. Teorien beskriver ofte at ikke-planlagt endring kan skape motstand mot den planlagte endringen (Lewin, 1951). I dette tilfelle brukte Ldir det derimot som en forsterkning av det valgte konseptet. Det er også mulig å tenke seg til at dersom fortsatt cellekontor ble det valgte konseptet kunne arbeidsgiver også argumentert for det motsatte, ved at bruk av cellekontor vil gi økt mulighet for konsentrasjonsarbeid og større tilstedeværelse på kontoret. Om det blir økt eller redusert tilstedeværelse i Ldirs nye lokaler gjenstår å se, men at adgang til bruk av hjemmekontor vil påvirke tilstedeværelse, det er sannsynlig.

God forståelse for de multiple endringene og mulighet til å knytte disse sammen, kan ha vært avgjørende for at prosessen og sensemaking for arbeidsplasskonseptet ble en suksess.. I denne endringsprosessen brukte ledelsen den ikke-planlagte endringen til å forsterke den planlagte endringen. Kombinert med god brukermedvirkning i selve utformingen av valgt konsept fikk prosessen gode vurderinger av informantene. Våre funn og analyser tyder på at det kan være hensiktsmessig å fokusere mer på mulighetsrommet som åpner seg ved multiple hendelser enn på de potensielle utfordringer dette kan medføre.

5.2.2. Multiple hendelser – en suksessfaktor?

Vårt datagrunnlag tilsier at endringen som dreier seg om bruk av hjemmekontor var en avgjørende suksessfaktor for neste endring, og at erfaring med hjemmekontor har styrket og underbygget behovet for nytt arbeidsplasskonsept. Meyer og Stensaker (2007) redegjør for ulike teknikker for å håndtere de utfordringer man kan møte ved multiple endringer. De påpeker blant annet betydningen av at ledelsen

forstår effektene av multiple endringer for å kunne utforme strategier, møte utfordringer og benytte muligheter.

Initiativet til endring av arbeidsplasskonsept kom omtrent samtidig som pandemien brøt ut og førte alle på hjemmekontor, noe som indikerer at dette ikke var resultat av en gjennomtenkt strategi, men heller et utslag av flaks med tidspunktet. Dette underbygges av utsagn fra flere av informantene, der de uttrykker nettopp at pandemien og hjemmekontor ga støtte til gjennomføring av denne endringen. «Folk hadde så mange gode erfaringer med hjemmekontor at det bidro til å gjøre det lettere. Uten den erfaringen hadde det vært langt vanskeligere å få med folk», var det en informant som hevdet, og påpekte videre at sammenhengen mellom «gode erfaringer med hjemmekontor, åpne lokaler og trygghet med hjemmekontor» gjorde det lett å lykkes.

5.3. Samsvar og meningsdanning

Til tross for kritikk av den innledende fasen i endringsprosessen, og at ansatte har opplevd at valget om nytt arbeidsplasskonsept ikke var reelt, viser våre funn likevel en gjennomgående tilfredshet med både prosess og resultat. Informantene uttrykker at de forstår hvorfor endringen måtte skje, og hvorfor man valgte det man gjorde. De forstår meningen.

Maitlis & Christianson (2014) påpeker at det å skape mening for endringen er sentralt og selve kjernen i en endringsprosess. Nettopp meningsdanningen synes å ha vært en av suksessfaktorene for den endringsreisen Ldir har gjennomgått. Kommunikasjon og informasjon som skaper mening synes å ha vært et bevisst, strategisk og effektivt grep fra ledelsen. I historiefortellingen kommer pandemi og hjemmekontor inn som en hendelse som passer godt inn den allerede planlagte hendelsen, og bidrar til en helhetlig og fornuftig historie.

Dette er i tråd med hva teorien forteller om meningsdanning, eller *sensemaking* og *sensegiving*. Maitlis og Christianson (2014), Weiser (2021) og Weick (1993) hevder at dette kan være et avgjørende verktøy for å takle komplekse og uforutsigbare situasjoner multiple endringer er. Ofte er endringene gjensidig

avhengige av hverandre og må håndteres på en integrert måte for å oppnå suksess i endringsprosessen (Rouzies et al., 2019).

Meyer og Stensaker (2007) viser også til viktigheten av å ha klare koblinger mellom ulike endringsinitiativ, og være bevisst på hvordan en endring forholder seg til andre og fremtidige endringer. Dette er en teknikk som handler om å tenke i nåtid og i fremtid – samtidig. Selv om vår case med Ldir dreier seg om to samtidige hendelser, kan vi trekke paralleller ved at koblingen mellom to enkeltstående endringer gjøres tydelig, de understøtter hverandre.

Det kan faktisk virke som om ledelsen har overdrevet denne koblingen i sin kommunikasjonsstrategi for å skape en sterkere mening med endringen. Enkelte informanter har hevdet at arbeidsgiver har fremhevet goder knyttet til valg av aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept, som bruk av hjemmekontor, mulighet for innkjøp av utstyr og digitale løsninger, og underkommunisert at de samme godene ville ha gjort seg gjeldende også dersom annet konsept ble valgt. Med bakgrunn i vårt begrensede datamateriale kan vi ikke slå fast at dette skjedde, men det at enkelte informanter har en oppfatning av at det skjedde, understøtter i det minste at ledelsen har hatt et sterkt fokus på å formidle koblingen for å skape mening, i tråd med teorien fra Rouzies et al. (2019).

5.3.1. Endringsagenter – interne pådrivere og eksterne «sannhetsvitner»

Ledelsen i Ldir har brukt mellomlederne aktivt i rollen som endringsagenter for å bidra til god forankring og implementering av endringen. Balogun (2003) har beskrevet deres sammensatte rolle som både “sensemakere” for egen oppfatning og “sensegivere” for medarbeiderne. Slike endringsagenter synes derfor å være kritiske for en vellykket meningsdanning og et vellykket resultat. Som vist i analysen ble det reist kritikk mot hvordan brukergruppen ble nedsatt ved at deltakerne ble utpekt av ledelsen, og ikke valgt. Gitt endringsagentenes betydningsfulle rolle i prosessen kan man spekulere i om dette var et strategisk grep fra ledelsen for å sikre de rette personene til disse rollene, men det kan ikke bekreftes i vårt datamateriale. Informantene opplyser at medlemmer i

brukergruppene var pådrivere for endring, på den måten hadde Ldir endringsagenter både i mellomlederne og i tillegg i de ansatte som var medlemmer i brukergruppene. Man kan også diskutere om den innleide organisasjonspsykologen var en slags endringsagent, med formål om å informere om fordelene ved å velge aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept framfor andre alternativer. Flere informanter har derimot opplevd dette som negativt, og tolket det som at ledelsen kjøpte seg støtte fra en konsulent. En uttaler at «det var leid inn en areal-psykolog eller noe sånt, som sannhetsvitne på det, at dette ville være helt vidunderlig. For meg var det vanskelig å svelge unna sånn misjonering, det voldsomme innsalget. Jeg hadde ønsket meg en mer nøktern informasjon, det hadde truffet meg bedre». Meyer og Stensaker (2011) viser nettopp til at mens endringsagenter fra egen organisasjon kan bidra til økt legitimitet i organisasjonen, vil det samme ikke være tilfelle med bruk av eksterne krefter.

5.3.2. Helhetlig forståelse og forankring av endringen – alle skal med!

I utgangspunktet kan man tenke seg at endring i arbeidsplasskonsept er en strukturell endring, som handler om kontorplass, arbeidsprosesser og samarbeidsformer. Et utsagn fra en informant tyder imidlertid på at dette handler om noe mer; «det var ånden, organisasjonen og sjelen som flyttet et nytt sted». Begrunnelse for endringen i arbeidsplasskonsept har i stor grad vært knyttet til de sentrale føringene om lokasjon, økonomisk handlingsrom og arealnorm. Det politiske perspektivet har vært vektlagt i ledelsens sensegiving. Analysen har vist at disse faktorene, sammenholdt med erfaring med hjemmekontor, har vært viktige for de ansattes sensemaking og støtte til endringen. Samtidig har også ledelsen vært opptatt av det menneskelige perspektivet i endringsprosessen, noe som illustreres godt ved at HR har hatt en sentral rolle i brukergruppene. Gjennom brukergruppene kunne alle ansatte melde inn sine behov, ønsker og bekymringer, og innspill ble forsøkt håndtert fortløpende. I tillegg har ledelsen vært opptatt av å ivareta organisasjonens identitet og kultur, gjennom å ta vare på symboler og gjenstander som har betydning for medarbeiderne, og gjennom seremonier for å markere

betydningsfulle overganger. På denne måten har man skapt en opplevelse av kontinuitet og tilhørighet i en tid med store endringer.

Bolman og Deal's (2018) teori om at man kan innta ulike perspektiver i en organisasjon - det strukturelle, det menneskelige, det politiske og det symbolske - gir en nyttig ramme for å forstå endringens implikasjoner og ikke minst hvordan ledelsen i Ldir har jobbet med meningsdanning i et helhetlig og bredt perspektiv. Vår analyse tyder på at ledelsen har hatt et bevisst forhold til det å skape et helhetlig narrativ og gi mening for endringen - for alle ansatte og alle sider av organisasjonen. Sensemaking har ikke bare vært gjennomført som separate steg i endringsprosessen, men som en dynamisk og pågående aktivitet gjennom hele prosessen. Dette kan ha bidratt til god forankring og reduksjon av motstand, og legger et godt grunnlag for å stabilisere endringen på sikt.

6. Konklusjon

Ldir har gjennomgått en stor endring i løpet av kort tid, med overgang fra bruk av tradisjonelle cellekontorer til et nytt og moderne arbeidsplasskonsept med "clean desk and free seating". Gitt denne store kontrasten kunne man forespeilet mye motstand fra de ansatte, men endringen omtales av våre informanter i all hovedsak som positiv - både prosessen og resultatet.

Våre funn tyder på at dette i stor grad skyldes multiple hendelser som har gitt positive, gjensidige synergier. De ikke-planlagte endringene med pandemi, hjemmekontor og gode, digitale løsninger bidro til at de ansatte håndterte den planlagte endringen med relativt lite motstand.

Ledelsens fokus på å gi mening med endringen ved å se på helheten av de multiple endringene som skjedde samtidig, og ivarett flere perspektiv i meningsdanningen, har gitt økt forståelse og aksept blant de ansatte.

Dette viser det potensiale som ligger i situasjoner med multiple hendelser, enten de er planlagte eller uforutsette. Ved å tidlig identifisere dette mulighetsrommet kan en endringsleder planlegge for flere endringer som kan skape synergier, og dermed også gi ekstra kraft i meningsdanningen.

6.1. Veien videre for Ldir

Ldir har gjennomført en endringsprosess som tross enkelte utfordringer i tidlig fase har gitt et godt resultat så langt. Nå vil det være nødvendig å stabilisere endringen og forankre denne i organisasjonens kultur for at endringen blir vellykket også på lengre sikt. Dette vil blant annet innebære å opprettholde involvering av ansatte, kommunisere tydelig og åpent, tilby opplæring og støtte for å hjelpe dem med å tilpasse seg endringene. Slik kan Ldir oppnå en jevn overgang til det nye arbeidskonseptet, og samtidig øke ansattes engasjement og motivasjon for å bidra til organisasjonens suksess på lang sikt.

Videre kan det være nyttig for Ldir å fortsette å vurdere organisasjonsstrukturen sin og se etter måter å skape en mer fleksibel og tilpasningsdyktig organisasjon med større grad av endringskapasitet - som er bedre rustet til å takle endringer og utfordringer. Dette kan inkludere å eksperimentere med forskjellige organisasjonsmodeller og se på hvordan teknologi kan brukes til å støtte samarbeid og kommunikasjon på tvers av avdelinger og team.

Det kan også være en god investering for Ldir å reflektere over og lære av sine erfaringer med denne endringen. Dette vil kunne gi styrket endringskompetanse inn i nye prosjekt, og øke organisasjonens totale endringskapasitet. Medarbeidere er organisasjonens viktigste ressurs, og disse må lyttes til for å få dette til. Da vi skulle avslutte et av intervjuene, og vi takket for informantens tid og bidrag, svarte vedkommende: «Jeg er veldig glad for å bli spurt, for dette har jeg faktisk ikke blitt spurt om før. Så takk for det.»

Litteraturliste

- Ashmos, D. P., Duchon, D., McDaniel, Jr, R. R., & Huonker, J. W. (2002). What a Mess! Participation as a Simple Managerial Rule to «Complexify» Organizations. *Journal of Management Studies*, 39(2), 189–206. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00288>
- Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69–83. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00266>
- Balogun, J., Hope Hailey, V., & Gustafsson, S. (2016). *Exploring strategic change* (Fourth edition). Pearson Education.
- Birkinshaw, J. & Gupta, K. (2013). *Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies*. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287–298. <https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.5465/amp.2012.0167>
- Birkinshaw, J., Zimmermann, A., & Raisch, S. (2016). *How Do Firms Adapt to Discontinuous Change? Bridging the Dynamic Capabilities and Ambidexterity Perspectives*, *California Management Review*, 58, 36-58, [10.1525/cmr.2016.58.4.36](https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.36)
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Strukturer, HR, politikk og symboler* (6. utg). Gyldendal.
- Buchanan, D. A., & Badham, R. J. (2008). *Power, politics, and organizational change: Winning the turf game* (2nd ed). SAGE.
- Burnes, B. (2004a). Emergent change and planned change – competitors or allies? *International Journal of Operations & Production Management*, 24(9), 886–902. <https://doi.org/10.1108/01443570410552108>
- Burnes, B. (2004b). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Colman, H. L., & Rouzies, A. (2019). Postacquisition Boundary Spanning: A Relational Perspective on Integration. *Journal of Management*, 45(5), 2225–2253. <https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.1177/0149206318759400>

- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69(1), 33–60. <https://doi.org/10.1177/0018726715577707>
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6. utg). Gyldendal akademisk.
- Dhensa-Kahlon, R. K., & Coyle-Shapiro, J. A. M. (2013). Anticipatory (in)justice and organizational change: understanding employee reactions to change. In *The Psychology of Organizational Change* (pp. 173–194). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139096690.012>
- Giorgi, S., Lockwood, C., & Glynn, M. A. (2015). The Many Faces of Culture: Making Sense of 30 Years of Research on Culture in Organization Studies. *Academy of Management Annals*, 9(1), 1–54. <https://doi.org/10.5465/19416520.2015.1007645>
- Gover, L. & Duxbury, L. (2012) *Organizational Faultlines: Social Identity Dynamics and Organizational Change*, *Journal of Change Management*, 12:1, 53-75, DOI: 10.1080/14697017.2011.652375
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet en innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg). Cappelen akademisk.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). Reengineering the Corporation. *Quality and Reliability Engineering International*, 10(6), 494–494. <https://doi.org/10.1002/qre.4680100613>
- Harrison, J. S., & Freeman, R. E. (2004). Special Topic: Democracy in and Around Organizations: Is organizational democracy worth the effort? *Academy of Management Perspectives*, 18(3), 49–53. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.14776168>
- Hennestad, B. W., & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring: Fra plan til praksis* (3. udg). Universitetsforlaget.
- Howard-Grenville, J., Lahneman, B., & Pek, S. (2020). Organizational Culture as a TOOL for CHANGE. *Stanford Social Innovation Review*, 18(Issue 3), 28–33.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg). Fagbokforlaget.
- Kanitz, R., Huy, Q. N., Backmann, J., & Hoegl, M. (2021). No Change Is an Island: How Interferences Between Change Initiatives Evoke Inconsistencies That Undermine Implementation | Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2019.0413>

- Knardahl, S. (2020). *Forholdet mellom aktiviserterbaserte arbeidsplasser og sykefravær. Arbeidsplasskonsepter med betydning for sykefravær og frafall fra arbeidslivet* (STAMI-rapport Nr. 4). Statens arbeidsmiljøinstitutt. <https://hdl.handle.net/11250/2728801>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2015). *Rundskriv om normer for energi- og arealbruk for statlige bygg*. regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/rundskriv-om-normer-for-energi--og-arealbruk-for-statlige-bygg/id2474498/>
- Konlechner, S., Latzke, M., Güttel, W. H., & Höfferer, E. (2019). Prospective sensemaking, frames and planned change interventions: A comparison of change trajectories in two hospital units. *Human Relations*, 72(4), 706–732. <https://doi.org/10.1177/0018726718773157>
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73(Issue 2), 59–67.
- Kotter, J. P. (2008). *A sense of urgency*. Harvard Business Press.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86(7-8), 130.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (T. M. Anderssen & J. Rygge, Overs.; 3. utg). Gyldendal akademisk.
- Lewin, K. (1939). Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods. *American Journal of Sociology*, 44(6), 868–896. <https://doi.org/10.1086/218177>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers. Kurt Lewin. *American Journal of Sociology*, 57(1), 86–87. <https://doi.org/10.1086/220867>
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873177>
- McCaffrey, D. P., Faerman, S. R., & Hart, D. W. (1995). The Appeal and Difficulties of Participative Systems. *Organization Science*, 6(6), 603–627. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.6.603>

- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2007). Managing multiple change processes: Challenges and intervention techniques. *Academy of Management Proceedings*, 2007(1), 1–6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2007.26523210>
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2009). Making Radical Change Happen Through Selective Inclusion and Exclusion of Stakeholders. *British Journal of Management*, 20(2), 219–237. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00562.x>
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Fagbokforl.
- Mintzberg, H., & Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 39–59. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130905>
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2011). *Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit*. California Management Review, 53 (4), 5-55, [10.1525/cm.2011.53.4.5](https://doi.org/10.1525/cm.2011.53.4.5)
- Palmer, I., Dunford, R., & Buchanan, D. (2017). *Managing organizational change: A multiple perspectives approach*. McGraw-Hill Education.
- Regjeringen.no (2023). Hovedavtalen i staten. Avtale mellom Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD) og hovedsammenslutningene LO Stat, YS Stat, Unio og Akademikerne. Hentet 11. mars 2023 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/hovedavtalen-i-staten/id2952431/?ch=1>
- Rouzies, A., Colman, H. L., & Angwin, D. (2019). Recasting the dynamics of post-acquisition integration: An embeddedness perspective. *Long Range Planning*, 52(2), 271–282. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.03.003>
- Skjæveland, O., & Thuen, F. (2018). *Cellekontor eller kontorlandskap? Dette sier forskningen om hva som er best*. <https://www.aftenposten.no/meninger/kronikk/i/zLP2q1/cellekontor-eller-kontorlandskap-dette-sier-forskningen-om-hva-som-er-best-oddvar-skjaeveland-og-frode-thuen>
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2). <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/annals.2016.0095>

- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg). Gyldendal Akademisk.
- van der Voet, J., Groeneveld, S., & Kuipers, B. S. (2014). Talking the Talk or Walking the Walk? The Leadership of Planned and Emergent Change in a Public Organization. *Journal of Change Management*, *14*(Issue 2), 171–191. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.805160>
- Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, *38*(4), 628. <https://doi.org/10.2307/2393339>
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, *50*(1), 361–386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
- Weiser, A. (2021). The Role of Substantive Actions in Sensemaking During Strategic Change. *Journal of Management Studies*, *58*(3), 815–848. <https://doi.org/10.1111/joms.12621>

Vedlegg

Vedlegg A, Intern kartleggingsundersøkelse

Kartleggingsundersøkelse, Nye kontorlokaler Oslo

103

Svar

10:32

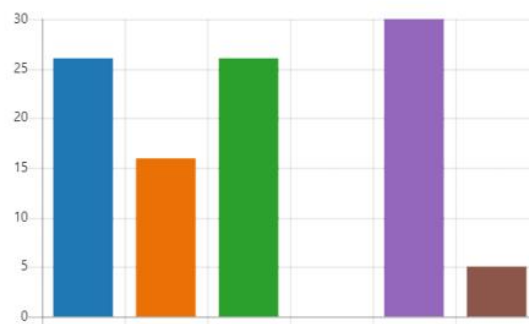
Gjennomsnittlig tid for å fullføre

Lukket

Status

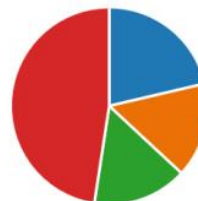
1. I hvilken enhet er du tilsatt?

● ALP	26
● ARA	16
● AHA	26
● ARD	0
● ADO	30
● KOM/Stab	5



2. Hvor lenge har du vært tilsatt i Landbruksdirektoratet?

● 0-2 år	22
● 3-5 år	16
● 6-10 år	16
● Over 10 år	49



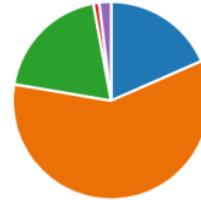
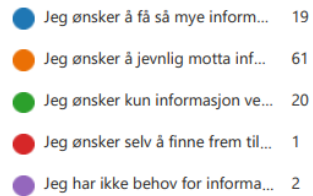
3. Har du personalansvar?

● Ja	13
● Nei	90



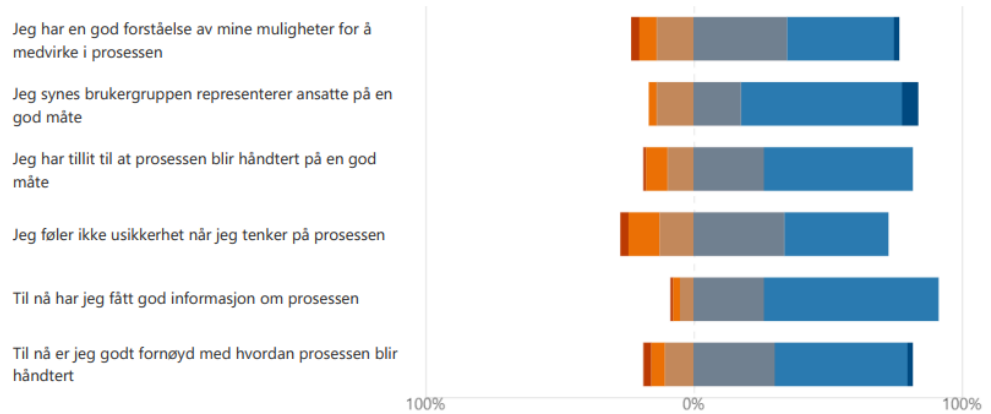
<https://forms.office.com/Pages/DesignPage.aspx?lang=nb-NO&origin=OfficeDotCom&route=Start#Analysis=true&FormId=I35Vqe1dZUusF41xY...> 1/3

4. Hva stemmer best med ditt informasjonsønske vedrørende den pågående prosessen?

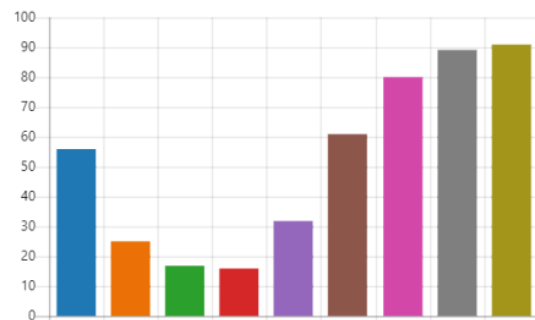
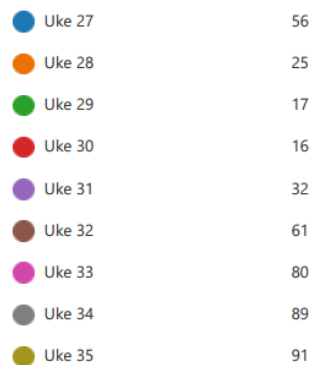


5. Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn om prosessen?

Helt uenig Delvis uenig Hverken eller Delvis enig Helt enig Vet ikke



6. I hvilke uker er du til stede i perioden 4. juli til 2. september:



7. I de ukene du er til stede, hvilke dager er dine foretrukne dager på kontoret (flere svar er mulig)?

● Mandag	59
● Tirsdag	91
● Onsdag	82
● Torsdag	84
● Fredag	37



8. Når du er på kontoret fra 4. juli til 2. september, hvilket arbeidssted foretrekker du?

● Stortingsgata 28	74
● Valle Wood	29



Vedlegg B, Kartleggingsundersøkelse av Rambøll og Statsbygg

LANDBRUKSDIREKTORATET

KARTLEGGINGSUNDERSØKELSE IFM STATSBYGGS RÅDGIVNING



RAMBØLL Svarprosent: 82% Antall besvarelser: 113 Fase: Før STATSBYGG

LESERVEILEDNING

KARTLEGGINGSUNDERSØKELSE IFM STATSBYGGS RÅDGIVNING

Bakgrunn og formål

Kartleggingsundersøkelsen er utviklet av Statsbygg, i samarbeid med Rambøll Management Consulting, og er ett av flere verktøy i brukerinvolveringen i endrings- eller flytteprosjekt. Formålet er kartlegging og evaluering av fysiske løsninger, arbeidsform, kultur og modenhet, samt tilfredshet med gjennomføring av endringsprosess - før, under og etter rådgivning i regi av Statsbygg, blant alle ansatte i den aktuelle virksomheten. Virksomhetens ledelse får viktig input til målbildet for fremtidige lokaler, en målrettet og god prosess og et godt sluttresultat. Undersøkelsen vil også fungere som en evaluering av gjennomført prosess - samt nye lokaler.

Kartleggingsundersøkelsens oppbygging



Undersøkelsen består av åtte moduler, innenfor fire overordnede temaer, fordelt på de tre fasene: før, underveis og etter gjennomført endrings- eller flytteprosjekt.

- **Modul 1-1/1-3 Fysiske løsninger (kan måles før og etter):** Her måles hvorvidt lokalene (både eksisterende og nye) er tilpasset den ansattes arbeidsform og hvordan de underbygger trivsel. Modulen inneholder også kartlegging av egenrapportert produktivitet, effektivitet og opplevd helse i lokalene.
- **Modul 2-1/2-3 Arbeidsform (kan måles før og etter):** Hensikten med disse modulene å kartlegge de ansattes fordeling av ulike aktiviteter og tilstedeværelse ved egen plass og andre steder. I tillegg spørres det om tilretteleggelse for samhandling (formell og uformell).
- **Modul 3-1 Kultur og modenhet (kan måles før):** I denne modulen spørres det om hvorvidt de ansatte har vært gjennom andre endringsprosesser og hvordan de eventuelt opplevde disse. Modulen omhandler tema som samarbeid og tillit mellom ledelse og ansatte, samt om man er vant til å håndtere endring i virksomheten.
- **Modul 4-1/4-2/4-3 Gjennomføring (kan måles i alle faser):** Disse modulene omhandler selve endringsprosessens gjennomføring. Det spørres om informasjonsønsker, brukerprosesser og medvirkning, formål med endring, trygghet i prosessen og kjennskap til føringer. I 4-3 spør man også om det er satt av tid til opplæring i ny løsning.

OM DENNE RAPPORTEN | KARTLEGGINGSUNDERSØKELSE IFM STATSBYGGS RÅDGIVNING

Denne rapporten presenterer resultater fra Før-fasen for din virksomhet. Rapporten inneholder en eller flere av følgende moduler, avhengig av hva som ble valgt for din virksomhet (se forrige side for en nærmere beskrivelse av moduler og faser):

- Fysiske løsninger
- Arbeidsform
- Kultur og modenhet
- Gjennomføring

I en modul kan det være en eller flere indikatorer, samt enkeltspørsmål som ikke inngår i en indikator. På de påfølgende sidene vises detaljerte resultater for hvert spørsmål. Rekkefølgen følger modulene. Resultater for skalaspørsmål vises som en prosentandel som har svart hver svarkategori. Til høyre for grafen vises gjennomsnittskåren på en skala fra 1-5, samt andel som svarte "Vet ikke" på spørsmålet. Dersom spørsmålene utgjør en indikator, vises indikatorkåren over enkeltspørsmålene.

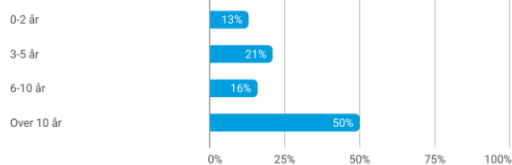
Svarprosent fordelt på leder og medarbeider

	Antall i utvalget	Antall som har svart	Svarprosent
Ledere	20	18	90%
Medarbeidere	117	95	81%
Totalt	137	113	82%

Enhet	Svarprosent
ADO	97%
AHA	78%
ALP	82%
ARA	77%
Adm.dir og KOS	71%

Ansiennitet

Hvor lenge har du jobbet i virksomheten du jobber i?



OVERSIKT | KARTLEGGINGSUNDERSØKELSE IFM STATSBYGGS RÅDGIVNING

Temaene i undersøkelsen inneholder en eller flere indikatorer. En indikator er en gjennomsnittsberegning av spørsmål, og kan sees på som en oppsummering av flere spørsmål under temaet. Skårer på indikatorene, samt spørsmålene som inngår, presenteres også senere i rapporten.

Fysiske løsninger

- Overordnet tilfredshet med dagens lokaler (Fysiske løsninger)
- Identitet, stolthet og produktivitet (Fysiske løsninger)
- Helse (Fysiske løsninger)



Arbeidsform

- Tilrettelegging (Arbeidsform)
- Samhandling (Arbeidsform)



Kultur og modenhet

- Endringsmodenhet (Kultur og modenhet)



Gjennomføring

- Opplevelse av prosessen (Gjennomføring)



Fysiske løsninger

Her måles hvorvidt lokalene (både eksisterende og nye) er tilpasset den ansattes arbeidsform og hvordan de underbygger trivsel. Modulen inneholder også kartlegging av egenrapportert produktivitet, effektivitet og opplevd helse i lokalene.

FYSISKE LØSNINGER

KARTLEGGINGSUNDERSØKELSE IFM STATSBYGGS RÅDGIVNING

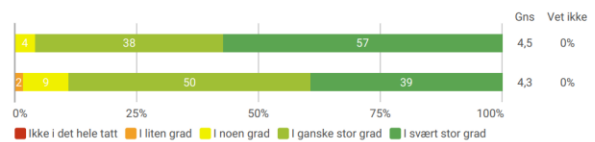
Indikatorskårer:

Overordnet tilfredshet med dagens lokaler (Fysiske løsninger)



I hvilken grad mener du dagens lokaler

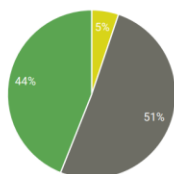
... er tilpasset din arbeidsform?



... ivaretar trivsel?

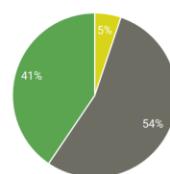


Sammenlignet med dagens lokaler, hvordan forventer du at trivsel blir ivarettatt i nye/endrede lokaler?



■ Dårligere enn i dagens lokaler
 ■ Omtrent likt som dagens lokaler
■ Bedre enn i dagens lokaler

Sammenlignet med dagens lokaler, hvor godt tilpasset din arbeidsform forventer du at de nye/endrede lokalene blir?



■ Dårligere enn i dagens lokaler
 ■ Omtrent likt som dagens lokaler
■ Bedre enn i dagens lokaler

Med trivsel menes det her at lokalene bidrar til at du trives fysisk/helsemessig, sosialt og emosjonelt.

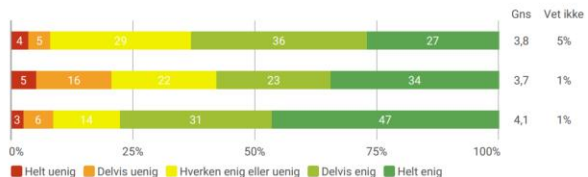
Indikatorskår:

Identitet, stolthet og produktivitet (Fysiske løsninger)



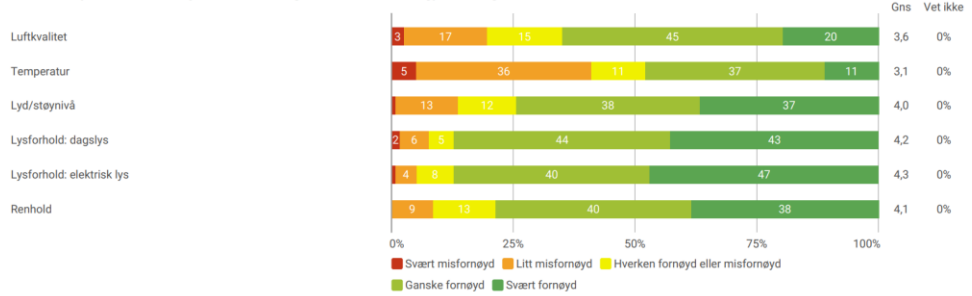
Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander?

Dagens lokaler gjenspeiler vår virksomhets identitet



Indikatorskår:

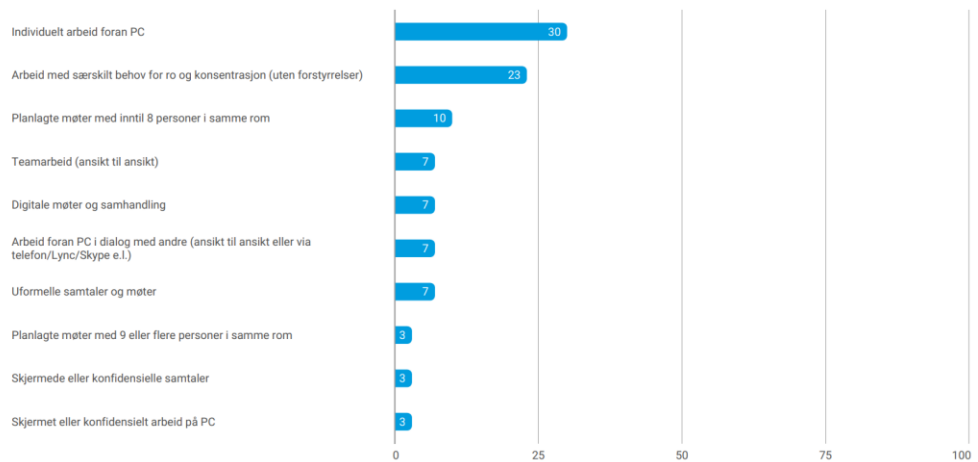
Helse (Fysiske løsninger)

**Hvor fornøyd eller misfornøyd er du med dagens lokaler når det gjelder følgende forhold?**

Arbeidsform

Hensikten med disse modulene å kartlegge de ansattes fordeling av ulike aktiviteter og tilstedeværelse ved egen plass og andre steder. I tillegg spørres det om tilretteleggelse for samhandling (formell og uformell).

Hvor mye tid (%) bruker du på hver av disse aktivitetene i løpet av en typisk arbeidsuke?



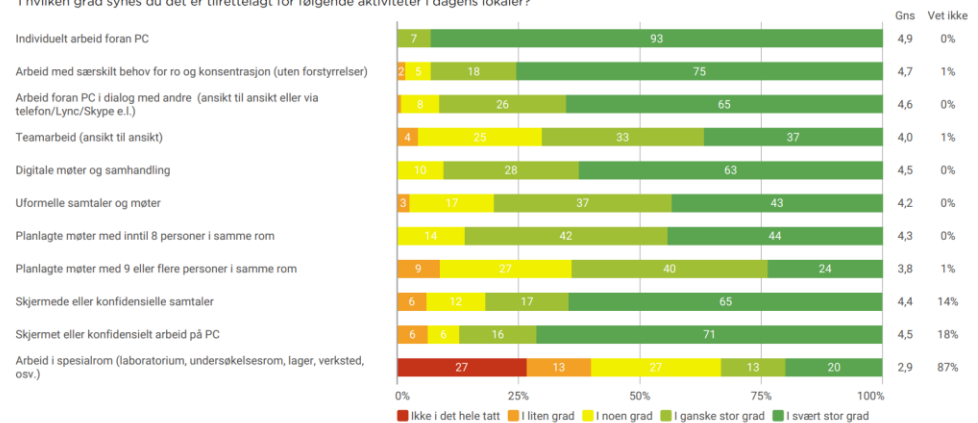
Tallene viser hvor stor prosentandel som i gjennomsnitt brukes på de forskjellige aktivitetene.

Indikatorskår:



Skår på underliggende spørsmål:

I hvilken grad synes du det er tilrettelagt for følgende aktiviteter i dagens lokaler?



Arbeidsprofil

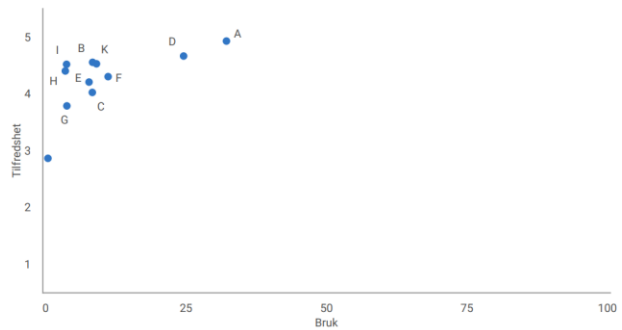
Figuren viser sammenhengen mellom bruksomfang og tilfredshet med forskjellige arbeidsformer. Tabellen under viser tallene som figuren bygger på.

Bruksomfanget for arbeidsformene tilsvarer den gjennomsnittlige prosentandelen av arbeidstiden respondentene oppgir å bruke på den aktuelle arbeidsformen.

Tilfredsheten er den gjennomsnittlige skåren på en fempunktsskala.

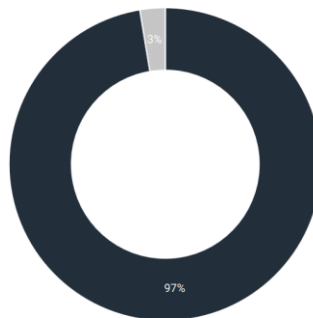
Aktiviteter som blir ansett som styrker er markert med grønt i tabellen. Dette er aktiviteter det brukes betydelig med tid på (10% eller mer), og som oppnår høy tilfredshet (over 3,5).

Aktiviteter som blir ansett som utfordringer er markert med rødt i tabellen. Disse aktivitetene brukes det betydelig med tid på (10% eller mer), og oppnår lav tilfredshet (3,5 eller lavere).



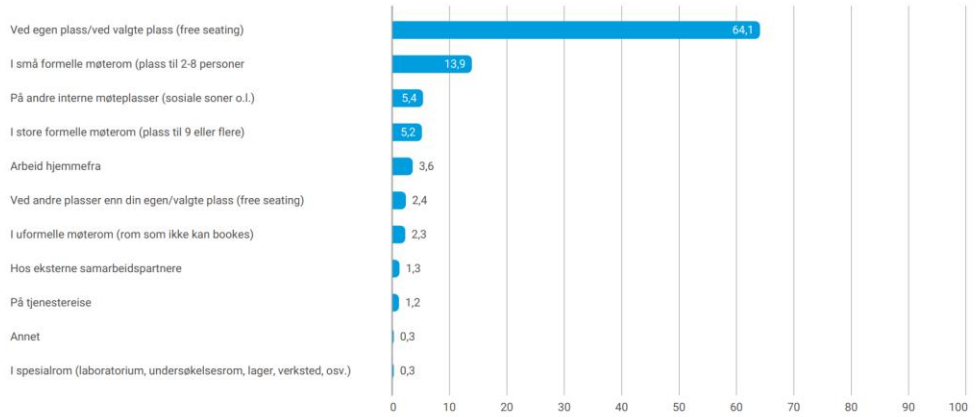
		Bruk	Tilfredshet
A	Individuelt arbeid foran PC	30%	4,9
B	Arbeid foran PC i dialog med andre (ansikt til ansikt eller via telefon/Lync/Skype e.l.)	7%	4,6
C	Teamarbeid (ansikt til ansikt)	7%	4,0
D	Arbeid med særskilt behov for ro og konsentrasjon (uten forstyrrelser)	23%	4,7
E	Uformelle samtaler og møter	7%	4,2
F	Planlagte møter med inntil 8 personer i samme rom	10%	4,3
G	Planlagte møter med 9 eller flere personer i samme rom	3%	3,8
H	Skjermede eller konfidensielle samtaler	3%	4,4
I	Skjernet eller konfidensielt arbeid på PC	3%	4,5
J	Arbeid i spesialrom (laboratorium, undersøkelsesrom, lager, verksted, osv.)	0%	2,9
K	Digitale møter og samhandling	7%	4,5

Velg det som best beskriver den fysiske arbeidsplassen du jobber fra?



■ Cellekontor ■ Delt kontor (2-4 pers) ■ Lite kontorlandskap (5-9 pers) ■ Middels kontorlandskap (10-24 pers) ■ Stort kontorlandskap (25+) ■ Aktivitetsbasert arbeidsplass

Hvor mye tid (%) bruker du anslagsvis ved egen plass og ved andre steder i løpet av en typisk arbeidsuke?



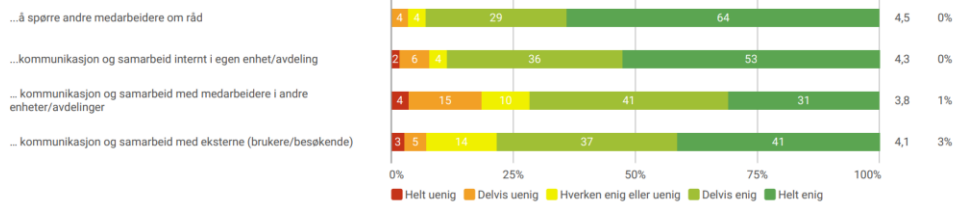
Tallene viser hvor stor prosentandel som i gjennomsnitt brukes på de forskjellige stedene.

Indikatorskår:

Samhandling (Arbeidsform)



Lokalene legger godt til rette for...

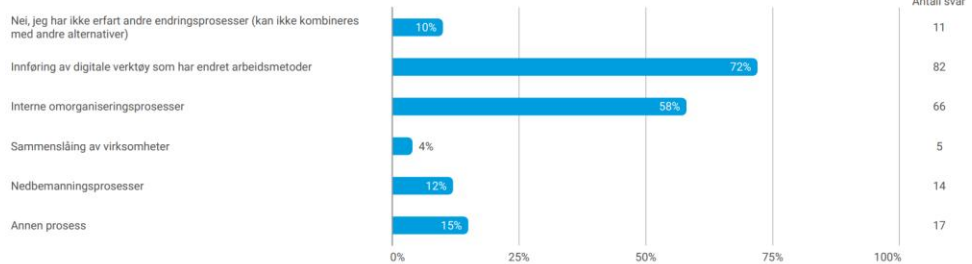


Kultur og modenhet

I denne modulen spørres det om hvorvidt de ansatte har vært gjennom andre endringsprosesser og hvordan de eventuelt opplevde disse. Modulen omhandler tema som samarbeid og tillit mellom ledelse og ansatte, samt om man er vant til å håndtere endring i virksomheten.

KULTUR OG MODENHET KARTLEGGINGSUNDERSØKELSE IFM STATSBYGGS RÅDGIVNING

Har du i løpet av de siste to årene opplevd andre endringsprosesser i virksomheten enn den pågående prosessen?



Hvor fornøyd eller misfornøyd var du med gjennomføringen av den siste endringsprosessen i virksomheten?

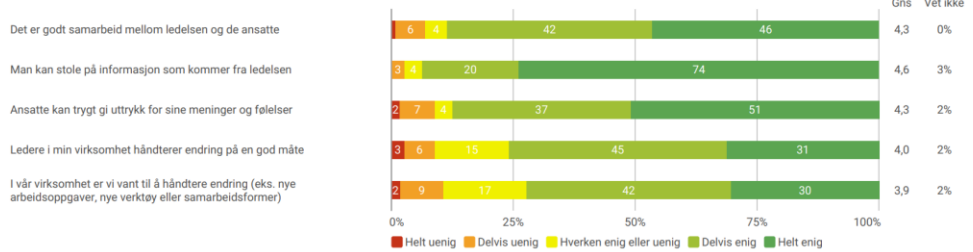


Indikatorskår:

Endringsmodenhet (Kultur og modenhet)



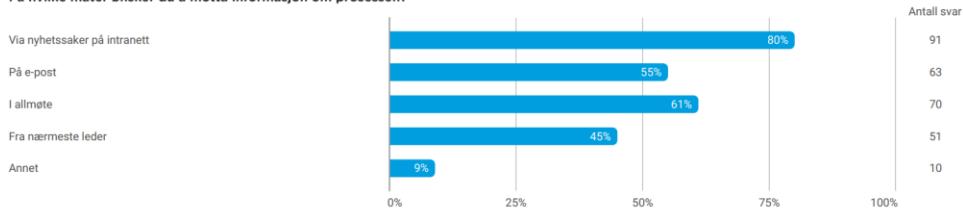
Hvor enig eller uenig er du i følgende beskrivelser av din virksomhet?



Gjennomføring

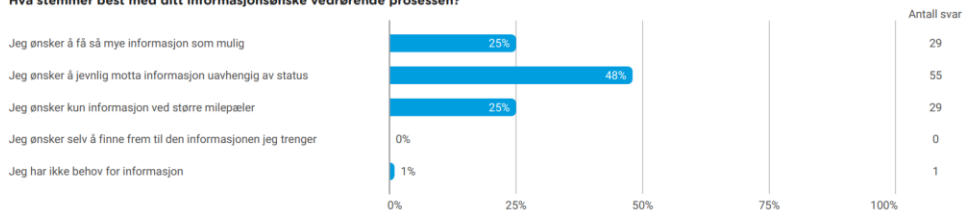
Disse modulene omhandler selve endringsprosessens gjennomføring. Det spørres om informasjonsønsker, brukerprosesser og medvirkning, formål med endring, trygghet i prosessen og kjennskap til føringer. I 4-3 spør man også om det er satt av tid til opplæring i ny løsning.

På hvilke måter ønsker du å motta informasjon om prosessen?



Det er mulig å velge flere alternativer. Derfor summerer ikke andelen til 100%.

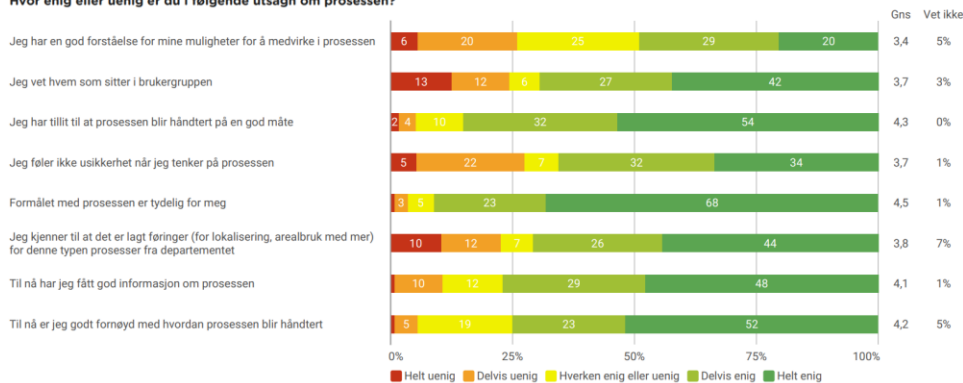
Hva stemmer best med ditt informasjonsønske vedrørende prosessen?



Indikatorskår:



Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn om prosessen?



Under følger skårer for temaene i undersøkelsen, nedbrutt på neste organisatoriske nivå.

Dersom det er en enhet med færre enn 5 svar slås de minste enhetene sammen i kolonnen "other".

INDIKATOR	ADD	AHA	ALP	ARA	Adm.dir og KOS	Total
Overordnet tilfredshet med dagens lokaler (Fysiske løsninger)	4,4	4,4	4,4	4,6	3,7	4,4
Identitet, stolthet og produktivitet (Fysiske løsninger)	3,9	3,8	3,7	4,1	3,4	3,9
Helse (Fysiske løsninger)	4,0	3,9	3,8	4,0	3,8	3,9
Tilrettelegging (Arbeidsform)	4,3	4,4	4,4	4,4	3,9	4,4
Samhandling (Arbeidsform)	4,3	4,2	4,3	4,1	3,6	4,2
Endringsmodenhet (Kultur og modenhet)	4,3	3,9	4,4	4,2	4,1	4,2
Opplevelse av prosessen (Gjennomføring)	4,1	3,8	4,0	4,2	3,7	4,0

Vedlegg C, Styringsdokument, Fase 1



Styringsdokument Ny leiekontrakt

NYE KONTORLOKALER OSLO



Sist endret / dok.status: 15.03.2021 / versjon 1.2	Behandlet i Styringsgruppen: 17.02.2021	Utarbeidet av: Bjørn G Hagen, dir ADO
--	---	---

Innhold

1. Bakgrunn og begrunnelse for prosjektet	4
2. Prosjektets mål	4
3. Beskrivelse av prosjektproduktet	4
3.1. Hva slags prosjekt er dette?	4
3.2. Beskrivelse av hovedproduktene	5
3.3. Produktnedbrytningsstruktur	5
3.4. Hva skjer etter signert leieavtale?	8
4. Interessenter	9
4.1. Interessentoversikt	9
4.2. Kommunikasjonsplan	9
5. Rammebetingelser	10
5.1. Føring for prosjektet	10
5.2. Prosjektets avgrensninger	11
6. Organisering og roller	11
6.1. Prosjektorganisering	11
6.2. Prosjektroller	11
7. Prosjektets avhengigheter og forutsetninger	13
8. Prosjektplan	13
8.1. Overordnet fremdriftsplan – hovedleveranser	13
8.2. Prosjektets ansvarsmatrise – Roller og ansvar	14
8.3. Prosjektbudsjett	14
8.4. Vurdering av prosjektets usikkerheter	14
8.5. Prosjektstyring og rapporteringsmekanismer	14
9. Toleranser	14

ENDRINGSLOGG

Versjon	Dato	Endring	Produsent	Godkjent
0.1	10/2-21	Nytt dokument	BG.Hagen	
0.2	15/2-21	Kap.2, 3, 5 og 8	BG.Hagen	
0.3	16/2-21	Kap.3.1, 3.3.5, 4, og 5	BG.Hagen	
1.0	18/2-21	Endringer etter Styringsgruppemøte bl.a. Kap.2 effektmål og pkt.3.3.3	BG. Hagen	Jørn Rolfsen/Adm.Dir.
1.1	22/2-21	Mindre endring Kap.3.3.5 pkt.4.	BG. Hagen	Jørn Rolfsen/Adm.Dir.
1.2	15/3-21	Endring kap.8.1.1 hovedmål «Utrede krav og behov» til 1/5. Prosjektets sluttdato forblir uendret.	BG. Hagen	

DISTRIBUSJONSLOGG

Versjon distribuert	Dato	Navn
0.1	27 og 28/1-21	Styringsgruppen og prosjektledergruppen
0.2	16/2-21	Styringsgruppen og prosjektledergruppen
0.3	17/2-21	Styringsgruppen og prosjektledergruppen
1.0	18/2-21	Alle ansatte (Intranett og Teams)

HVA ER ET STYRINGSDOKUMENT?

Styringsdokumentet er et samledokument som beskriver overordnede forventninger og rammer for prosjektet. Det definerer prosjektet og danner grunnlaget for videre ledelse og styring av prosjektet, og danner til slutt grunnlaget for vurderingen av hvorvidt prosjektet har vært en suksess.

Styringsdokumentet er et levende produkt i og med at det til enhver tid skal gjenspeile nåværende/gjeldende planer og kontrollmekanismer i prosjektet.

FORMÅL MED STYRINGSDOKUMENTET

Formålet med styringsdokumentet er å definere prosjektet, danne grunnlaget for riktig prosjektledelse og vurdere om prosjektet totalt sett blir vellykket.

HVEM MOTTAR STYRINGSDOKUMENTET?

Styringsdokumentet oversendes til styringsgruppen for prosjektet og alle i prosjektorganisasjonen. Leder av styringsgruppen beslutter styringsdokumentet, som en endelig bekreftelse på at innholdet er godkjent og er forankret i ledelsen.

1. BAKGRUNN OG BEGRUNNELSE FOR PROSJEKTET

Landbruksdirektoratet leier nå lokaler i Stortingsgaten 28, utleier er Stiftelsen Stortingsgaten 28. Leiekontrakten løper ut 29.04.2023, og i den forbindelse må det anskaffes ny leiekontrakt. Virksomheten i Oslo har ca. 150 ansatte og normalt 30-40 konsulentarbeidsplasser. I tillegg framleier Landbruksdirektoratet 8-12 arbeidsplasser til Nibio.

2. PROSJEKTETS MÅL

Nivå	Beskrivelse
Virksomhetsmål	Anskaffe leiekontrakt som dekker Landbruksdirektoratets behov. Lokalisering skal plassert i Oslo Indre by, og godt tilknyttet offentlig kommunikasjon. Lokalene skal være fleksible lokaler med nøktern og moderne standard. Arealene skal gi rom for både konsentrasjon og samhandling.
Effekt mål (Hvilke konkrete endringer skal prosjektet føre til?)	Det skal være god arealutnyttelse innenfor normen på 23 kvm bruttoareal ¹ per ansatt, og det skal stilles krav til energieffektivitet og universell utforming. Leiekostnadene ved innflytting i 2023 skal minimum være 15% lavere enn de totale leiekostnadene i St.Gt.28 per 2020. Kontorarealene skal være attraktive for våre ansatte, «kartleggingsundersøkelsen – etter» skal for indikatoren «Identitet, stolthet og produktivitet» være ≥ 4.2 . (den var 3,9 i «Kartleggingsundersøkelsen før»).

3. BESKRIVELSE AV PROSJEKTPRODUKTET

I dette kapittelet beskrives hvilke hovedprodukter prosjektet er oppdelt i og som i sum skal føre til at prosjektet når sitt effektmål. Videre er hovedproduktene beskrevet i hovedaktiviteter som er nødvendige for at det enkelte hovedprodukt skal kunne realiseres.

3.1. Hva slags prosjekt er dette?

Dette prosjektet er først og fremst et prosjekt som skal fokusere på det fysiske miljøet i relasjon til Landbruksdirektoratets målsetninger. I fortsettelsen fremgår ambisjoner for seks kategorier valg vi skal etterstrebe og realisere i våre nye lokaler.

Lokasjon: Landbruksdirektoratets nye kontorlokaler i Oslo skal understøtte ny strategisk plan. Det skal være attraktivt å være på jobb hos oss: for mange betyr det et hyggelig sted å være. Dette kan bety at vi skal tilby for eksempel kafé, sykkelgarasjer og trening på jobb. Lokalene skal gi inspirasjon, teamfølelse og et ønske om å opprettholde skillet mellom hjem og kontor. Lokalisering betyr mye for mange. Landbruksdirektoratet har mange kontaktpunkter eksternt og vi er på sett og vis en møtearena for landbruksforvaltningen og til del bransjen, dette må valg av plassering ta høyde for. Kontorlokalene bør etterstrebes å ligge nært ett stort kollektivknutepunkt sentralt i indre Oslo by. Det er ønskelig med raskest mulig adkomst både fra Nord, Østkorridoren og Vestkorridoren.

Bruk: Hvorvidt arbeidsplassene skal være individuelle eller andre løsninger bør tilpasses arbeidsoppgaver, behov og ønsker så langt dette lar seg gjøre relatert til arealeffektivitet og økonomi.

¹ Bruttoareal er areal inkludert yttervegger og summeres for alle plan i en bygning.

Planløsninger: Kontorarealene skal være arealeffektive, energieffektive, og med løsninger som er praktiske og rimelige i drift. På den annen side skal de legge til rette for økt produktivitet. Det er ønskelig med stort innslag av samarbeidsområder som inviterer til hyppig interaksjon. Kontorarealene skal understøtte vår egenart og arbeidsprosesser som et faglig tungt direktorat. Det bør innby til mer tverrfaglig samarbeid enn i dag og samtidig ta høyde for at vi er en sentral arena for næringen (sekretariater, råd og utvalg).

Estetikk: Lokalene bør være lyse, fleksible, fremstå transparente og åpne. Direktoratets kultur og struktur vil preges av arkitekturen vi velger. Prosjektet skal ta høyde for utvikling av vår identitetsbygging som brukerrettet og effektiv forvaltning, tydelig kunnskapsleverandør, nyskapende virksomhet og attraktiv arbeidsplass.

Informasjonsforvaltning og digitalisering: Fremtidens kontorlokaler er ikke papirbaserte, derfor skal vil legge til rette for digitale førstevalg og digitale løsninger i alt vi jobber med.

Standardisering: Vi skal legge til rette for standardiserte, funksjonell og nokterne men gode kontorløsninger. Hvis mulig skal vi ta høyde for delingsøkonomien. Flere av våre behov kan deles med flere, alternativt leies avhengig av bruk. Eksempler på dette kan være auditorier, store moterom, resepsjon, kantiner, sykkelgarasjer mm.

3.2. Beskrivelse av hovedproduktene

Under følger beskrivelsen av prosjektets hovedprodukter.

Hovedprodukter	Beskrivelse
1	Brukermedvirkning og medbestemmelse
2	Lokaliseringsvurdering
3	Søk i markedet
4	Foreta befaringer – alternativs- og mulighetsstudier
5	Utrede krav og behov
6	Utvikle og ferdistille konkurransegrunnlaget
7	Gjennomføre konkurranse med forhandlinger

3.3. Produktnedbrytningsstruktur

Innholdet i prosjektets hovedprodukter inneholder disse hovedaktivitetene:

3.3.1. Brukermedvirkning og medbestemmelse

I forbindelse med Nye kontorlokaler i Oslo har alle ansatte i Landbruksdirektoratet med arbeidssted Oslo fått tilsendt en spørreundersøkelse.

Undersøkelsen er utviklet av Statsbygg og er ett av flere verktøy i brukerinvolveringen for å kartlegge ansattes behov, forventninger, tilfredshet og andre innspill i tidlig fase av prosjektet. Resultatene skal brukes til å sikre en god og riktig kartlegging og en felles forståelse av relevante utfordringer. Det informeres om resultatene fra brukerundersøkelsen i Allmotet 18.februar. Det er etablert en egen

brukergruppe med representanter fra alle berørte avdelinger, vernetjeneste og tillitsvalgte. Dette for å sikre god brukemedvirkning.

Brukermedvirkningen erstatter ikke medbestemmelsen som er regulert i avtale mellom Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) og hovedsammenslutningene LO Stat, YS Stat, Unio og Akademikerne (Hovedavtalen i staten). Hovedavtalen regulerer hva det skal informeres om, drøftes og forhandles. I Landbruksdirektoratet skjer den formelle medbestemmelsen i IDF. Hovedavtalen har tre hovedprinsipper i saker som dette:

- Informasjon: Medarbeidere skal holdes løpende orientert om prosessen.
- Drofting: Nye arbeidsplassløsninger skal drøftes.
- Forhandling: Dersom det er goder som tas bort.

3.3.2. Lokaliseringsvurdering

Lokaliseringsvurderingen utføres tidlig i prosjektløpet og angir i hvilket geografisk område de nye lokalene skal ligge.

3.3.3. Søk i markedet

Søket gjennomføres basert på beslutning om våre overordnede søkekriterier som fremkommer i lokaliseringsanalysen. Det er i søkekartet vist maks gangavstand på 5, 10 og 15 minutter fra sentralt trafikknutepunkt.

Statsbygg gjør dette søket på vegne av Landbruksdirektoratet, dette betyr at de håndterer responsen fra markedet og all dialog med potensielle tilbydere i den forbindelse.

I tillegg sammenstiller og klassifiserer Statsbygg alle indikative tilbud i en rapport som danner grunnlag for første diskvalifisering (nedvalg) og beslutning i Landbruksdirektoratet om hvilke leieobjekter som ønskes befart og/eller presentert. Nedvalget skjer med bakgrunn i følgende kriterier:

- Beliggenhet²: gangavstand til et sentralt trafikknutepunkt
- Miljø: miljøvennlig bygg
- Fleksibilitet: lokaliteter som bidrar til effektiv oppgaveløsning og arealeffektiv utnyttelse av lokalene
- Overtakelse: at lokalene kan tas i bruk innen april 2023
- Leiepris³: kostnadseffektiv leie

3.3.4. Foreta befaringer – alternativs- og mulighetsstudier

Basert på Landbruksdirektoratets beslutning om hvilke leieobjekter som er kvalifisert, skal Statsbygg planlegge og koordinere befaringsene for oss. Etter hver befaringsrapport, slik at vi kan diskvalifisere eller kvalifisere leieobjektene. Det er planlagt med totalt åtte befaringer.

Basert på befaringsene foretas ny diskvalifisering og vi beslutter hvilke tilbydere/leieobjekter som skal inviteres til å få gi formelle tilbud i en konkurranse.

² Rundskriv Nr: H-2/16 om normer for energi- og arealbruk for statlige bygg

³ Instruks om håndtering av bygge- og leiesaker i statlig sivil sektor - Dato: 13.01.2017

Situasjonen med koronaviruspandemien og retningslinjer fra overordnede myndigheter vil kunne påvirke fremdriftsplanen.

3.3.5. Utrede krav og behov

For å komme frem til en funksjonsbeskrivelse med et programmert arealbehov er det satt av tid til brukerprosesser. Brukergruppen blir sentral i dette arbeidet.

Kriterier⁴ som bør oppfylles når man utformer kontorene er:

1. Arealer og rom for både konsentrasjon og samhandling. Samhandling blir ofte overprioritert.
2. Team på mellom 3-9 personer bør ha en hjemmebase – et visst sted eller territorium hvor de hører til.
3. Muligheter for variasjon etter arbeidsoppgaver og arbeidsform – alt fra standard arbeidsplasser til loungeområder, kaffebar, stillerom og prosjektrom.
4. Plass nok til å jobbe flere steder. Det bør være flere stoler per ansatt. Man skal aldri bli låst fast til én plass.
5. 23 kvadratmeter bruttoareal per ansatt.
6. 6 kvadratmeter gulvareal per pult.
7. Egen identitet og estetikk. Arbeidsplassen bør ha et særpreg over seg.
8. 4L: Lys, lyd, luft og layout.
9. Mange multifunksjonelle rom, altså rom som har flere bruksområder. Rommene bør være på mellom 6-12 kvadratmeter, være lydisolerte og ikke for langt borte fra arbeidsplassene.
10. Maksimalt 7 ansatte per multifunksjonelt rom.

3.3.6. Utvikle og ferdigstille konkurransegrunnlaget

Denne fasen starter opp med ferdigstillelse av kravspesifikasjonen med de tilpasninger som er nødvendige for å møte krav og behov til leieforholdet. Deretter følger gjennomgang og tilpasning av de øvrige dokumentene i konkurransegrunnlaget.

3.3.7. Gjennomføre konkurranse med forhandlinger

Det legges opp til at fire tilbydere skal motta tilbudsinvitasjonen og få mulighet til å gi formelle tilbud.

Deretter gjennomføres evaluering av de enkelte tilbudene iht. konkurransegrunnlaget. Basert på evalueringen utarbeides det en evalueringsrapport, hvor det synliggjøres egnethet, kvalitet, pris og juridiske vilkår i de enkelte tilbudene.

Basert på beslutningen om hvilke tilbud/leieobjekter som det ønskes å inngå forhandlinger med, utvikles det en forhandlingsstrategi / plan for forhandlingsprosessen.

Deretter inviteres tre/fire tilbydere til forhandlinger som gjennomføres etter omforent forhandlingsstrategi. Reviderte tilbud evalueres og det inviteres til ytterligere forhandlinger/sluttforhandlinger, avhengig av hvor mange tilbud og/eller forhandlingsrunder som kreves.

Avslutningsvis signeres ny leieavtale, vi planlegger med at dette skjer i juni 2021.

⁴ Kriterier ved utforming av kontorer, utarbeidet av SMAP-prosjektet

3.4. Hva skjer etter signert leieavtale?

Det vil være nødvendig med flere forberedelser for innflytting. To større prosjekter vi må etablere for flytting i april 2023 er:

3.4.1. Møbler, inventar og profilering

Det er erfaringsmessig behov for anskaffelser av slikt utstyr ifm. en flytting.

Vi skal utvikle konsept samt utarbeide konkurransegrunnlag for nye innkjøp. Dette gjøres ved avrop på en av Statsbyggs eksisterende rammeavtaler.

3.4.2. AV- og IKT utstyr

Det er erfaringsmessig behov for anskaffelser eller leie av slikt utstyr ifm. en flytting. Vi har egen kompetanse og kapasitet i SID til å utvikle konsept tilpasset de nye arealfunksjonene, foreta gjenbruksvurderinger og nyanskaffelser.

4. INTERESSENER

4.1. Interessentoversikt

Organisasjon/ Enhet/Gruppe	Tilknytning/relasjon til prosjektet
LMD	Eier
Styringsgruppen	Beslutningstager
Tillitsvalgte	IDF
AMU	Vernetjeneste
Ansatte i Landbruksdirektoratet Oslo	Bruker
Øvrige ansatte i LDIR	Perifer bruker

4.2. Kommunikasjonsplan

Interessent (navn)	Mål med kommunikasjonen	Budskap	Kommunikasjonsform	Når/Ved milepæler	Ansvarlig
LMD	Sikre forankring	Status	Muntlig	Styringsmøter og ved behov	Adm.Dir.
Styringsgruppen	Styringsformål	Status	Muntlig og skriftlig	Før milepæler	Prosjektleder
Tillitsvalgte	Medbestemmelse	Forhold som berøres av HA	Muntlig og skriftlig	Løpende	Seksjonssjef HR
AMU	Vernetjeneste	Forhold som berøres av AML	Muntlig og skriftlig	Løpende	Seksjonssjef HR
Ansatte i Landbruksdirektoratet Oslo	Forankring, medvirkning og dekke informasjonsbehovet.	Status	Muntlig og skriftlig	Løpende	Prosjektleder
Øvrige ansatte i LDIR	Dekke informasjonsbehovet.	Status	Muntlig og skriftlig	Løpende	Prosjektleder

5. RAMMEBETINGELSER

5.1. Føringer for prosjektet

Prosjektet skal følge retningslinjer for statlig lokalisering.

Landbruksdirektoratet i Oslo har for mye areal per ansatt og betaler således for mye i leie. Prosjektet skal sørge for at direktoratet følger statlig arealnorm⁵.

Prosjektet skal anskaffe en leieavtale som tilfredstiller direktoratets krav om å være en attraktiv arbeidsplass ved at lokalene er:

- Nøkterne, men av god kvalitet
- fleksible og har en egnethet som støtter opp under strategisk plan
- tilrettelagt for teknologiutvikling og digitalisering
- funksjonelle og har brukeregenskaper som moter forventningene til brukerne

Ny leieavtale skal tilfredstille statens mål for innleiekontrakter i markedet ved å:

- effektivisere statens kostnader i leieforhold
- modernisere kontorarealene
- være fremtidsrettet, klimaorientert og kvalitetsorientert

Prosjektet skal følge [instruks om håndtering av bygge- og leiesaker i statlig sivil sektor](#).

Konseptet skal:

- ta hensyn til effektiv areal- og ressursbruk
- graden av spesialtilpasning av lokalene skal begrenses til høyst nødvendig
- det skal normalt ikke planlegges for vekst i antall ansatte
- vurdere om det er behov for endringer i arbeidsplassutforming som følge av nye arbeidsformer

For innhenting av tilbud skal prosjektet:

- sikre det mest gunstige leiealternativet for staten ved at det innhentes flere tilbud
- vurdere de totale leieforpliktelsene

⁵ Rundskriv om normer for energi- og arealbruk for statlige bygg

- saksbehandlingen skal sikre likebehandling og sporbarhet

5.2. Prosjektets avgrensninger

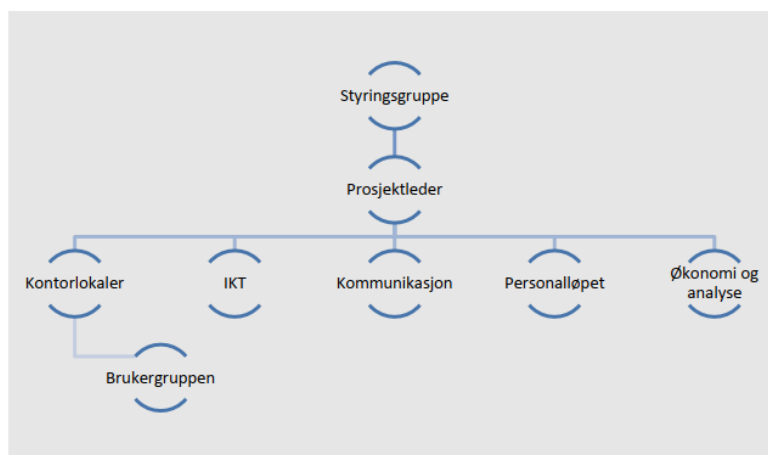
Prosjektet avgrenses til å gjelde anskaffelse av ny leiekontrakt for Landbruksdirektoratet i Oslo. Når ny leieavtale er signert skal det etableres nytt prosjekt for å realisere avtalen og klargjøre for innflytning.

6. ORGANISERING OG ROLLER

Prosjektet er et linjeprojekt, det betyr at delprosjektledere og andre prosjektdeltagere skal benytte linjen i arbeidet med å levere aktiviteter og prosjektets leveranser/produkter. I dette kapitlet beskrives organisering og rolle.

6.1. Prosjektorganisering

Prosjektet er organisert med styringsgruppe og fem delprosjekter. Brukergruppen ledes av delprosjektleder kontorlokaler. Statsbygg er innleid som rådgivere, kontaktperson for Statsbygg er delprosjektleder kontorlokaler.



6.2. Prosjektroller

Prosjektstyre

Styringsgruppen er ansvarlig for at prosjektet gjennomføres i tråd med Landbruksdirektoratets behov og at prosjektleder har kontroll over fremdriften. Styringsgruppedeltakerne har ansvaret for forankring og informasjon til sine enheter om alle vesentlige prosjektprosesser. I styringsgruppen sitter berørte linjeledere og administrerende direktør.

Rolle	Navn	Tittel
Leder av styringsgruppen	Jorn Rolfsen	Adm Dir.
Medlemmer av styringsgruppen	G. Grønningssæter, NE Eliassen, M. Jerven og Jorunn Voll	Direktor ARA, ALP, AHA og Kom.dir.
Prosjektleder	Bjørn G Hagen	Direktor ADO

Prosjektledelse

Prosjektlederen er den som leder prosjektet. Denne personen har ansvar for å planlegge arbeidet, delegere oppgaver, ha tilsyn med aktiviteter og deltakere og styre alle aspektene ved prosjektet. Kort sagt er det prosjektlederen som skal definere «hvordan» og «hvem». Prosjektlederens viktigste oppgaver er å nå prosjektets mål innenfor gitte tids- og budsjettammer.

Navn	Tittel
Bjørn G Hagen	Prosjektleder

Delprosjektledere

Delprosjektlederne er den som leder delprosjektet. Denne personen har ansvar for å planlegge arbeidet, delegere oppgaver, ha tilsyn med aktiviteter og deltakere og styre alle aspektene ved sitt delprosjekt. Delprosjektlederens viktigste oppgaver er å nå delprosjektets mål innenfor gitte tids- og budsjettammer.

Rolle	Navn
Delprosjektleder kontor	Hilde Hordvik
Delprosjektleder IKT	Steinar Bjørneset
Delprosjektleder Kommunikasjon	Jorunn Voll
Delprosjektleder Personalløp	Pia Helene Willanger
Delprosjektleder økonomi og analyse	Tore Fosse Refsdal

Brukergruppen

Mens styringsgruppen er et beslutningsorgan og prosjektledelsen har ansvaret for operativ ledelse av prosjektet, skal brukergruppen fungere som et rådgivende organ for prosjektledelsen og styringsgruppen. Deltakerne i brukergruppen har god kjennskap til sine avdelinger, slik at de kan vurdere om arbeidet som gjøres, er relevant, faglig forankret og riktig prioritert.

Brukergruppen skal definere et rom og funksjonsprogram med overordnede forende prinsipper for utvikling av løsninger og konsept basert på generiske og fleksible løsninger hvor arbeidsprosesser og samhandling er forende parametere.

Brukerprosessen skal utfordre organisasjonen til å tenke nytt for å sikre at løsningene som utformes svarer til kjente og ikke-erkjente behov. Videre skal den sikre involvering og kommunikasjon for å skape engasjement i avdelingene og god forankring av løsninger.

Rolle	Navn
Leder av brukergruppen	Hilde Hordvik

Avdelingsrepresentant ALP	Tim Leiss
Avdelingsrepresentant ARA	Helge Vittersø
Avdelingsrepresentant AHA	Mari Vengnes
Avdelingsrepresentant ADO SID	Christopher Herpel
Avdelingsrepresentant ADO SHR	Emilie Bjåland Wold
Tillitsvalgtrepresentant	Kristina Klufnerud
Hovedverneombud	Maja Sandvik Schartum

7. PROSJEKTETS AVHENGIGHETER OG FORUTSETNINGER

Avhengigheter og forutsetninger	Kort beskrivelse av avhengighet	Ansvarlig	Håndtering av avhengighet
Sentrale føringer for anskaffelse av leieavtaler	Føringer gitt i instruks og rundskriv	Prosjektleder	Styring og ledelse
Føringer fra LMD	Styringssignaler gitt i styringsmøter og gjennom annen kommunikasjon.	Adm.Dir.	Dialog

8. PROSJEKTPLAN

I dette kapitlet fremgår prosjektets overordnede fremdriftsplan, budsjett og usikkerhetsvurdering.

8.1. Overordnet fremdriftsplan – hovedleveranser

Prosjektets overordnede fremdriftsplan [fremgår av prosjektkalenderen her](#).

8.1.1. Prosjektets hovedmilepæler

Under fremgår prosjektets hovedmilepæler. Frist angir planlagt sluttdato for prosessen.

ID	Prosesser	Frist
1	Brukermedvirkning og medbestemmelse	30/6-21
2	Lokaliseringsvurdering	10/2-21
3	Søk i markedet	28/2-21
4	Foreta befaringer – alternativs- og mulighetsstudier	30/3-21
5	Utrede krav og behov	1/5-21
6	Utvikle og ferdistille konkurransegrunnlaget	1/5-21
7	Gjennomføre konkurranse med forhandlinger	30/6-21

8.2. Prosjektets ansvarsmatrise – Roller og ansvar

Prosjektnedbrytningsstrukturen (jfr. kap.3.4) er splittet i prosesser, aktiviteter og leveranser. Disse fremgår av ansvarsmatrisen og har alle én hovedansvarlig, utfører(e), grupper som skal konsulteres og informeres. Dette betyr at:

Hovedansvarlig	Personen som har det endelige ansvaret. Kun én "H" kan tildeles en aktivitet/beslutning, dvs kun en rolle/person er ansvarlig.
Utfører	Person(er) som utfører tiltak. Disse er ansvarlige for implementering. "U" kan deles mellom flere roller/personer.
Konsulteres	Person(er) som konsulteres før endelig beslutning fattes / tiltak utføres. "K" trenger to-veis kommunikasjon.
Informeres	Personer som må informeres etter en beslutning / utført tiltak. "I" behøver bare en-veis kommunikasjon.

[Prosjektets ansvarsmatrise finnes her](#) (bør åpnes i skrivebordsapplikasjonen excel).

8.3. Prosjektbudsjett

Prosjektet har fått tildelt et budsjett på kr. 700.000,- i 2021. Budsjettet vil i sin helhet disponeres til bistand fra Statsbygg med underleveandorer.

8.4. Vurdering av prosjektets usikkerheter

Risikovurdering gjennomføres løpende og ligger til enhver tid oppdatert i Teams.

8.5. Prosjektstyring og rapporteringsmekanismer

Det vil jevnlig avholdes styringsgruppemøter, prosjektgruppemøter og brukergruppemøter. Rapportering til LMD skjer som en del av den regulære styringen og rapporteringen utføres av adm.dir. eller den han peker ut.

9. TOLERANSER

Toleranse	Tillatt avvik i positiv og negativ retning
Tid	+ 3 måneder
Kostnad	+ 15%

Vedlegg D, Styringsdokument, Fase 2



Faseplan Gjennomføringsfasen

NYE KONTORLOKALER OSLO – FASE 2



Sist endret / dok.status: 02.12.2021 / versjon 0.1	Behandlet i Styringsgruppen: dd.mm.åååå	Útarbeidet av: Prosjektledergruppen
--	---	---

Innhold

1. Bakgrunn og begrunnelse for prosjektet	4
2. Prosjektets mål	4
3. Beskrivelse av prosjektproduktet	4
3.1. Hva slags prosjekt er dette?	4
3.2. Beskrivelse av hovedproduktene	4
3.3. Produktnedbrytningsstruktur	5
4. Interessenter	6
4.1. Interessentoversikt	6
4.2. Kommunikasjonsplan	6
5. Rammebetingelser	7
5.1. Føringer for prosjektet	7
5.2. Prosjektets avgrensninger	7
6. Organisering og roller	7
6.1. Prosjektorganisering	7
6.2. Prosjektroller	7
7. Prosjektets avhengigheter og forutsetninger	8
8. Prosjektplan	9
8.1. Overordnet fremdriftsplan – hovedleveranser	9
8.2. Prosjektets ansvarsmatrise – Roller og ansvar	10
8.3. Prosjektbudsjett	10
8.4. Vurdering av prosjektets usikkerheter	11
8.5. Prosjektstyring og rapporteringsmekanismer	11
9. Toleranser	11

ENDRINGSLOGG

Versjon	Dato	Endring	Produsent	Godkjent
0.1	26/9-21	Nytt dokument	BG.Hagen	

DISTRIBUSJONSLOGG

Versjon distribuert	Dato	Navn
0.1	26/9-21	Styringsgruppen og prosjektledergruppen

HVA ER ET STYRINGSDOKUMENT?

Styringsdokumentet er et samledokument som beskriver overordnede forventninger og rammer for prosjektet. Det definerer prosjektet og danner grunnlaget for videre ledelse og styring av prosjektet, og danner til slutt grunnlaget for vurderingen av hvorvidt prosjektet har vært en suksess.

Styringsdokumentet er et levende produkt i og med at det til enhver tid skal gjenspeile nåværende/gjeldende planer og kontrollmekanismer i prosjektet.

FORMÅL MED STYRINGSDOKUMENTET

Formålet med styringsdokumentet er å definere prosjektet, danne grunnlaget for riktig prosjektledelse og vurdere om prosjektet totalt sett blir vellykket.

HVEM MOTTAR STYRINGSDOKUMENTET?

Styringsdokumentet oversendes til styringsgruppen for prosjektet og alle i prosjektorganisasjonen. Leder av styringsgruppen beslutter styringsdokumentet, som en endelig bekreftelse på at innholdet er godkjent og er forankret i ledelsen.

1. BAKGRUNN OG BEGRUNNELSE FOR PROSJEKTET

Landbruksdirektoratet leier nå lokaler i Stortingsgaten 28, leiekontrakten løper til 23.04.2023. Det er anskaffet ny leieavtale i fase 1 av prosjektet. Nye kontorlokaler er i bygget Valle View ved Valle i området Helsefyri i Oslo. Avtalt tidspunkt for overtakelse på Valle View er 1.april 2023. Imidlertid vil Landbruksdirektoratet kunne velge å overta leieobjektet når det måtte passe fra og med 1.juli 2022.

I fase 2 av prosjektet (1/9-21 – 15/1-22) vil leieavtalen detaljeres til direktoratets behov. Arbeidet i fase 2 inkluderer alle byggtekniske fag innvendig i bygget. Hensikten er å spesifisere direktoratets behov slik at utleier kan forberede bygningsmassen før vi flytter inn, et arbeid som vil gjennomføres første halvår 2022.

2. PROSJEKTETS MÅL

Nivå	Beskrivelse
Virksomhetsmål	Sikre at leieavtalen tilfredsstiller Landbruksdirektoratets behov.
Effektmål (Hvilke konkrete endringer skal prosjektet føre til?)	Detaljere og beslutte alle byggtekniske fag i leieavtalen slik at disse er tilpasset Landbruksdirektoratets behov og at NCC kan ferdigstille kontorlokalene første halvår 2022.

3. BESKRIVELSE AV PROSJEKTPRODUKTET

I dette kapitlet beskrives hvilke hovedprodukter prosjektet er oppdelt i og som i sum skal føre til at prosjektet når sitt effektmål. Videre er hovedproduktene beskrevet i hovedaktiviteter som er nødvendige for at det enkelte hovedprodukt skal kunne realiseres.

3.1. Hva slags prosjekt er dette?

I denne fase av prosjektet skal vi fokusere på spesifisering av leieavtalen. Dette inkluderer hovedområdene: Generelt, Bygning, VVS, Elkraft, Tele og automatisering og Andre installasjoner.

3.2. Beskrivelse av hovedproduktene

Under følger beskrivelsen av prosjektets hovedprodukter.

Hovedprodukter	Beskrivelse
1 – Generelt	Gjennomført befaring for FFL og tillitsvalgte, ønskede endringer fra kontraktstegningene og plassering internttrapp.
2 – Bygning	Behov for skap og garderober, ønskede endringer fra materialveileder, melde inn gipsvegger som ønskes malt i en annen farge enn materialveilederen og melde inn alle dører som ønskes med lås/adgangskontroll.
3 – VVS	Innmelding av plassering og datablader.
4 – Elkraft	Gjennomgang av kravspek., møte med Stokkan Lys og bestille evt. tilvalg av miljøbelysning samt bestille evt. Tilvalg.
5 – Tele og automatisering	Gjennomgang av kravspek. (leveransen inngår i ID 1a) og angi hvilket rom denne skal monteres.



6 – Andre installasjoner	Gjennomgang av kravspek., beslutte foliering av glassfronter og heislobbydører, beslutte skilting iht skiltprogram og beslutte skilting iht skiltprogram.
--------------------------	---

3.3. Produktnedbrytningsstruktur

Innholdet i prosjektets hovedprodukter inneholder aktiviteter slik de fremgår av [prosjektets beslutningsplan](#) (*trykk på link*).

4. INTERESSENER

4.1. Interessentoversikt

Organisasjon/ Enhet/Gruppe	Tilknytning/relasjon til prosjektet
LMD	Eier
Styringsgruppen	Beslutningstager
Tillitsvalgte	IDF
AMU	Vernetjeneste
Ansatte i Landbruksdirektoratet Oslo	Bruker
Øvrige ansatte i LDIR	Perifere brukere

4.2. Kommunikasjonsplan

Interessent (navn)	Mål med kommunikasjonen	Budskap	Kommunikasjonsform	Når/Ved milepæler	Ansvarlig
LMD	Sikre forankring	Status	Muntlig	Styringsmøter og ved behov	Adm.Dir.
Styringsgruppen	Styringsformål	Status	Muntlig og skriftlig	Før milepæler	Prosjektleder
Tillitsvalgte	Medbestemmelse	Forhold som berøres av HA	Muntlig og skriftlig	Løpende	Seksjonssjef HR
AMU	Vernetjeneste	Forhold som berøres av AML	Muntlig og skriftlig	Løpende	Seksjonssjef HR
Ansatte i Landbruksdirektoratet Oslo	Forankring, medvirkning og dekke informasjonsbehovet.	Status	Muntlig og skriftlig	Løpende	Kom.Dir.
Øvrige ansatte i LDIR	Dekke informasjonsbehovet.	Status	Muntlig og skriftlig	Løpende	Kom.Dir.

5. RAMMEBETINGELSER

5.1. Føringer for prosjektet

Prosjektet fase 2 skal forholde seg til inngått leieavtale, AML og krav om universell utforming.

5.2. Prosjektets avgrensninger

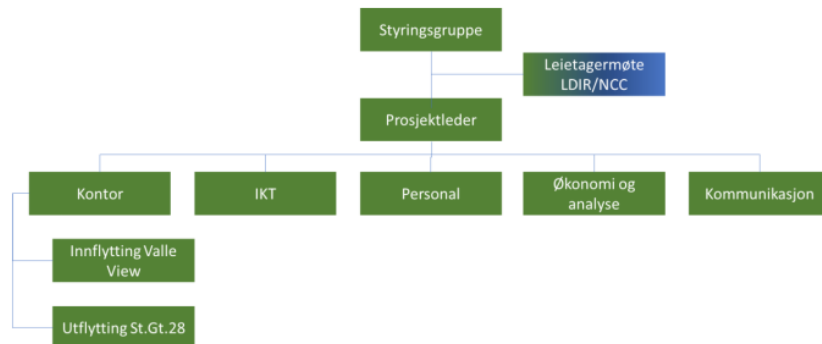
Prosjektets fase 2 avgrenses til inngått leieavtale.

6. ORGANISERING OG ROLLER

Prosjektet er et linjeprojekt, det betyr at delprosjektledere og andre prosjektdeltagere skal benytte linjen i arbeidet med å levere aktiviteter og prosjektets leveranser/produkter. I dette kapittelet beskrives organisering og rolle.

6.1. Prosjektorganisering

Prosjektet er organisert med styringsgruppe og fem delprosjekter. Beslutninger mellom LDIR (Leietager) og NCC (representerer utleier) fattes i leietagemøtet som avholdes hver onsdag.



6.2. Prosjektroller

Prosjektstyre

Styringsgruppen er ansvarlig for at prosjektet gjennomføres i tråd med Landbruksdirektoratets behov og at prosjektleder har kontroll over fremdriften. Direktører i styringsgruppen har ansvaret for forankring og informasjon til sine enheter om vesentlige prosjektprosesser. I styringsgruppen sitter administrerende direktør, berørte linjeledere, representant for tillitsvalgte og vernetjenesten.

Rolle	Navn	Tittel
Leder av styringsgruppen	Jørn Rolfsen	Adm.Dir.

Medlemmer av styringsgruppen	J. Rolfsen, G. Grønningssæter, NE Eliassen, M. Jerven, R. Rønning og BG Hagen, K. Klufnerud og H. Isaksen.	Direktor ARA, ALP, AHA, ADO, Kom.dir., repr.tillitsvalgte og hovedverneombud.
Prosjektleder	BG Hagen	Direktor ADO

Prosjektledelse

Prosjektlederen er den som leder prosjektet. Denne personen har ansvar for å planlegge arbeidet, delegere oppgaver, ha tilsyn med aktiviteter og deltakere og styre alle aspektene ved prosjektet. Kort sagt er det prosjektlederen som skal definere «hvordan» og «hvem». Prosjektlederens viktigste oppgaver er å nå prosjektets mål innenfor gitte tids- og budsjetterammer.

Navn	Tittel
Bjørn G Hagen	Prosjektleder

Delprosjektledere

Delprosjektlederne er den som leder delprosjektet. Denne personen har ansvar for å planlegge arbeidet, delegere oppgaver, ha tilsyn med aktiviteter og deltakere og styre alle aspektene ved sitt delprosjekt. Delprosjektlederens viktigste oppgaver er å nå delprosjektets mål innenfor gitte tids- og budsjetterammer.

Rolle	Navn
Delprosjektleder kontor	Hilde Hordvik
Delprosjektleder innflytting Valle View	Charlotte Borge-Andersen
Delprosjektleder St.Gt.28	Ragnar Tangen
Delprosjektleder IKT	Steinar Bjørneset
Delprosjektleder Kommunikasjon	Robert Rønning
Delprosjektleder Personalløpet	Pia Helene Willanger
Delprosjektleder økonomi og analyse	Tore Fosse Refsdal

7. PROSJEKTETS AVHENGIGHETER OG FORUTSETNINGER

Avhengigheter og forutsetninger	Kort beskrivelse av avhengighet	Ansvarlig	Håndtering av avhengighet
Inngått leieavtale	Leieavtalen er juridisk bindende. Endringer på denne vil normalt medføre kostnadspådrag. Alle endringer besluttes av prosjektleder.	Prosjektleder	Styring og ledelse
Arbeidsmiljøloven	Arbeidsmiljøloven er førende, og alle behov skal være iht til denne.	Delprosjektledere	Styring og ledelse

8. PROSJEKTPLAN

I dette kapitlet fremgår prosjektets overordnede fremdriftsplan, budsjett og usikkerhetsvurdering.

8.1. Overordnet fremdriftsplan – hovedleveranser

Prosjektets fremdriftsplan fremgår i arkfanen «[Fremdriftsplan](#)» (*Trykk på link*).

8.1.1. Prosjektets hovedmilepæler

Under fremgår prosjektets hovedmilepæler. Frist angir planlagt sluttdato for prosessen/aktiviteten.

ID	Frist	Aktivitet
0		Prosjektledelse
0a	Løpende	Styring og koordinering
0b	Løpende	Fremdrift- og omfangsledelse
0c	Løpende	Budsjett og regnskap
0d	Løpende	Kvalitetsledelse og risikostyring
0e	Løpende	Forankring og informasjon
0f	Løpende	Medbestemmelse ihht HA
1		Generelt
1.0	13.okt	Gjennomføre befaringer i Valle View
1a	29.okt	Layout/kontrakttegning (rominndeling). AV skjermer, plassering av hovedfunksjoner (minikjøkken og evt. spesialutstyr).
1b	22.sep	Internttrapp
2		Bygning
2a	15.nov	Garderobes og personlige skap (omfang og type)
2b	01.des	Gulvbelegg
2c	01.des	Fargevalg gips (omfang og farge)
2d	23.nov	Låseplan (omfang av lås- og adgangskontroll)
3		VVS
3a	15.nov	Vanntilførsel for kaffemaskin/vanndispenser (type, plassering)
4		Elkraft

4a	23.nov	Strømuttak/stikkontakter (antall og plassering)
4b	23.nov	Miljøbelysning (plassering tilkoblingspunkt)
4c	2022	Miljøbelysning (type)
5		Tele og automatisering
5a	23.nov	Tele-/datauttak (antall, plassering)
5b	23.nov	AV-utstyr (type)
5c	23.nov	Teleslynge (plassering)
6		Andre installasjoner
6a	15.nov	Minikjøkken og avfallsstasjon (evt.suppl.skuffer og skap samt overfl)
6b	15.jan 2022	Foliering (omfang og type)
6c	15.jan 2022	Skilting i leiearealer (type og omfang)
6d	15.jan 2022	Skilting i fellesarealer (omfang)

8.2. Prosjektets ansvarsmatrise – Roller og ansvar

Prosjektnedbrytningsstrukturen (jfr. kap.3.4) er splittet i prosesser, aktiviteter og leveranser. Disse fremgår av ansvarsmatrisen og har alle en hovedansvarlig, utfører(e), grupper som skal konsulteres og informeres. Dette betyr at:

Hovedansvarlig	Personen som har det endelige ansvaret. Kun én "H" kan tildeles en aktivitet/ beslutning, dvs kun en rolle/person er ansvarlig.
Utfører	Person(er) som utfører tiltak. Disse er ansvarlige for implementering. "U" kan deles mellom flere roller/personer.
Konsulteres	Person(er) som konsulteres for endelig beslutning fattes / tiltak utføres. "K" trenger to-veis kommunikasjon.
Informeres	Personer som må informeres etter en beslutning / utført tiltak. "I" behøver bare en-veis kommunikasjon.

Prosjektets [ansvarsmatrise finnes her](#) (Trykk på linken og arkfanen «Ansvarsmatrise». Bør åpnes i skrivebordsapplikasjonen excel).

8.3. Prosjektbudsjett

Prosjektet har fått tildelt et budsjett på kr. 700.000,- i 2021, det gjenstår Kr. 135.065,- per september. Budsjettbehov utover dette vil eventuelt fremmes i den ordinære budsjettprosessen.

8.4. Vurdering av prosjektets usikkerheter

Risikovurdering gjennomføres løpende og vil ligge oppdatert i [prosjektets ansvarsmatrise](#) (*Trykk på link*).

8.5. Prosjektstyring og rapporteringsmekanismer

Det vil jevnlig avholdes styringsgruppemøter, prosjektgruppemøter og leietagermøter.

9. TOLERANSER

Toleranse	Tillatt avvik i positiv og negativ retning
Tid	Ingen avvik
Kostnad	+ 15%

Vedlegg E, Styringsdokument, Fase 3



Styringsdokument Gjennomføringsfasen

NYE KONTORLOKALER OSLO – FASE 3



Sist endret / dok.status: 17.01.2022 / versjon 0.2	Behandlet i Styringsgruppen: 24.01.2022	Utarbeidet av: Prosjektledergruppen
--	---	---

Innhold

1. Bakgrunn og begrunnelse for prosjektet	4
2. Prosjektets mål i fase 3.....	4
3. Beskrivelse av prosjektproduktet.....	4
3.1. Hva slags prosjekt er dette?.....	4
3.2. Beskrivelse av hovedproduktene.....	4
4. Interessenter	6
4.1. Interessentoversikt.....	6
4.2. Kommunikasjonsplan.....	7
5. Rammebetingelser.....	7
5.1. Føringer for prosjektet.....	7
5.2. Prosjektets avgrensninger.....	7
6. Organisering og roller	8
6.1. Prosjektorganisering.....	8
6.2. Prosjektroller	8
7. Prosjektets avhengigheter og forutsetninger	9
8. Prosjektplan.....	9
8.1. Overordnet fremdriftsplan.....	10
8.2. Prosjektets ansvarsmatrise – Roller og ansvar	12
8.3. Prosjektbudsjett	12
8.4. Vurdering av prosjektets usikkerheter.....	13
8.5. Prosjektstyring og rapporteringsmekanismer	13
9. Toleranser.....	13
10. Vedlegg A – Kjennetegn ved kultur for innovasjon	14

ENDRINGSLOGG

Versjon	Dato	Endring	Produsent	Godkjent
0.1	11/1-22	Nytt dokument	Prosjektansvarlig	
0.2	17/1-22	Endringer milepælsplan	Prosjektledergruppen	Prosjektansvarlig
1.0	24/1-22	Behandling i styringsgruppen	Styringsgruppen	Adm Dir.

DISTRIBUSJONSLOGG

Versjon distribuert	Dato	Navn
0.1	11/1-22	Prosjektledergruppen
0.2	17/1-22	Prosjektledergruppen
1.0	19/1-22	Styringsgruppen

HVA ER ET STYRINGSdokUMENT?

Styringsdokumentet er et samledokument som beskriver overordnede forventninger og rammer for prosjektet. Det definerer prosjektet og danner grunnlaget for videre ledelse og styring av prosjektet, og danner til slutt grunnlaget for vurderingen av hvorvidt prosjektet har vært en suksess.

Styringsdokumentet er et levende produkt i og med at det til enhver tid skal gjenspeile nåværende/gjeldende planer og kontrollmekanismer i prosjektet.

FORMÅL MED STYRINGSdokUMENTET

Formålet med styringsdokumentet er å definere prosjektet, danne grunnlaget for riktig prosjektledelse og vurdere om prosjektet totalt sett blir vellykket.

HVEM MOTTAR STYRINGSdokUMENTET?

Styringsdokumentet oversendes til styringsgruppen for prosjektet og alle i prosjektorganisasjonen. Leder av styringsgruppen beslutter styringsdokumentet, som en endelig bekreftelse på at innholdet er godkjent og er forankret i ledelsen.

1. BAKGRUNN OG BEGRUNNELSE FOR PROSJEKTET

Landbruksdirektoratet leier nå lokaler i Stortingsgaten 28, leiekontrakten løper til 23.04.2023. Det er anskaffet ny leieavtale i fase 1 av prosjektet. Nye kontorlokaler er i bygget Valle View ved Valle i området Helsefyri i Oslo. Avtalt tidspunkt for overtakelse på Valle View er 1.april 2023. Imidlertid vil Landbruksdirektoratet kunne velge å overta leieobjektet når det måtte passe fra og med 1.juli 2022.

I fase 2 av prosjektet (1/9-21 – 15/1-22) ble leieavtalen detaljert til direktoratets behov. Arbeidet i fase 2 inkluderte alle byggetekniske fag innvendig i bygget. Hensikten var å spesifisere direktoratets behov slik at utleier kan forberede bygningsmassen for vi flytter inn, et arbeid som vil gjennomføres første halvår 2022.

I fase 3 av prosjektet (1/2-22 – 31/12-22) skal vi innrede kontorlokalene, starte overlevering av Stortingsgaten 28 til eier og forberede organisasjonen for nytt arbeidsplasskonsept.

2. PROSJEKTETS MÅL I FASE 3

Nivå	Beskrivelse
Virksomhetsmål	V1. Innrede nye kontorlokaler. V2. Forberede Landbruksdirektoratet for nytt arbeidsplasskonsept. V3. Starte tomning og overlevering av Stortingsgaten 28 til eier.
Effekt mål (Hvilke konkrete endringer skal prosjektet føre til?)	E1. Innrede og møblere kontorlokalene slik at disse tilfredsstiller arbeidsplasskonseptet, understøtter fleksibilitet med hensyn til kapasitet og struktur samt innehar en høy miljøstandard. E2. Innrede kontorlokalene med sømløs teknologi som fremmer effektivitet, innovasjon og læring. E3. Et direktorat som forstår, er forberedt og motivert for å ta i bruk aktivitetsbaserte arbeidsplasskonsept. E4. Stortingsgaten skal være tomt for møbler, inventar og eiendeler.

3. BESKRIVELSE AV PROSJEKTPRODUKTET

I dette kapittelet beskrives hvilke hovedprodukter prosjektet er oppdelt i og som i sum skal føre til at prosjektet når sine effektmål.

3.1. Hva slags prosjekt er dette?

I denne fasen av prosjektet skal vi innrede nye kontorlokaler, forberede organisasjonen for nytt arbeidsplasskonsept og tømme Stortingsgaten 28.

3.2. Beskrivelse av hovedproduktene

Under følger beskrivelsen av prosjektets hovedprodukter.

Hovedprodukter	Beskrivelse
1 – Innredning og møbler i nye kontorlokaler	Innredning og møbler skal anskaffes og monteres. Dette skal understøtte arbeidsplasskonseptet og fremstå moderne og fremtidsrettet. Gjenbruk av inventar og møbler fra Stortingsgaten 28 skal gjennomføres i den grad dette er hensiktsmessig. I arbeidet skal det benyttes profesjonell bistand for å sikre funksjonelle og estetiske behov.

2 – Innrede nye kontorlokaler med fremtidsrettede og somløse teknologiske løsninger.	Teknisk utstyr på arbeidsplasser, prosjekttrom og møterom skal anskaffes og installeres. Gjenbruk fra Stortingsgaten skal gjennomføres i den grad dette er hensiktsmessig. Utstyr og teknologien tilpasses til bruk i de nye lokalene og skal bidra til en fleksibel og effektiv arbeidsplass og understøtte strategien Nyskapende virksomhet.
3 – Endringsdyktig organisasjon som er forberedt på å ta i bruk nytt arbeidsplasskonsept.	<p>Å implementere en aktivitetsbasert arbeidsplass innebærer endring i arbeidsstil, arbeidsmonster, lederstil og arbeidskultur. For å oppnå en endringsdyktig organisasjon er det viktig at vi ser på direktoratet som helhet. Gjennom prosjektet skal vi vektlegge en felles kultur hvor ansattes motivasjon skal vektlegges.</p> <p>I Landbruksdirektoratets strategiske plan angir vi i hvilken retning vi ønsker å utvikle kulturen for å nå våre målsetninger. Strategien bygger på flere sentrale føringer, blant annet Statens arbeidsgiverpolitikk og Stortingsmelding om innovasjon i offentlig sektor (Meld. St. 30 (2019-2020)). Dette prosjektet skal bidra til at vi kjennetegnes å ha en kultur for innovasjon (Jfr. vedlegg A).</p>
4 – Tomme kontorlokalene i Stortingsgaten 28	Alt inventar, møbler og eiendeler skal være avhendet eller flyttet til nye kontorlokaler. Avhending skal skje i henhold til gjeldende regelverk.

4. INTERESSEENTER

4.1. Interessentoversikt

Organisasjon/ Enhet/Gruppe	Tilknytning/relasjon til prosjektet
LMD	Eier
Styringsgruppen	Beslutningstager
Tillitsvalgte	IDF
AMU	Vernetjeneste
Ansatte i Landbruksdirektoratet Oslo	Bruker
Øvrige ansatte i LDIR	Perifere brukere

Interessent (navn)	Mål med kommunikasjonen	Budskap	Kommunikasjonsform	Når/Ved milepæler	Ansvarlig
LMD	Sikre forankring	Status	Muntlig	Styringsmøter og ved behov	Seksj.SSØ
Styringsgruppen	Styringsformål	Status	Muntlig og skriftlig	Før milepæler	Prosjektansvarlig
Tillitsvalgte	Medbestemmelse	Forhold som berøres av HA	Muntlig og skriftlig	Løpende	Prosjektleder OU
AMU	Vernetjeneste	Forhold som berøres av AML	Muntlig og skriftlig	Løpende	Prosjektleder OU
Ansatte i Landbruksdirektoratet Oslo	Forankring, medvirkning og dekke informasjonsbehovet.	Status	Muntlig og skriftlig	Løpende	Kom.Dir.
Øvrige ansatte i LDIR	Dekke informasjonsbehovet.	Status	Muntlig og skriftlig	Løpende	Kom.Dir.

4.2. Kommunikasjonsplan

Overordnet mål for kommunikasjonstiltakene er:

Et direktorat som forstår, er forberedt og motivert for å ta i bruk aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept (samme som det ene effektmålet for prosjektet).

Etterlatt inntrykk av flytteprosjektet og kommunikasjonsarbeidet:

«Jeg ser fram til å jobbe i de nye lokalene, ser mange muligheter for økt samhandling med kollegaer og at dette vil bli bra for arbeidsmiljøet i direktoratet og min egenutvikling»

Tiltak som skal følges opp i kommunikasjonsplanen er:

- Å utforme/samle kjernebudskap som enkelt beskriver det aktivitetsbaserte arbeidsplasskonseptet som Landbruksdirektoratet skal bruke – ses i sammenheng med OU-prosjektet. Dette budskapet skal brukes i kommunikasjonsarbeidet slik at det over tid skaper forståelse for hva arbeidet betyr og er gjenkjennelig.

Det bør også lages en kort faktaoversikt over hva prosjektet innebærer til bruk mot både eksterne og interne målgrupper. Det blir viktig å beskrive hvorfor nye kontorlokaler også er relevant for miljøene i Steinkjer og Alta (frist februar 2022).
- Etablere en base med spørsmål og svar som dukker opp og formidle dette på en egnet og forståelig måte (frist løpende).
- Bistå prosjektgruppen med å skape begeistring i organisasjonen ved å lage relevante nyhetssaker på intranett og i Teams over milepæler og hendelser (f.eks. med bilder og video av ansatte som besøker lokalene og bruker de til møter), slik at alle ansatte har et positivt inntrykk av nye lokaler og ser mulighetene disse gir (frist løpende). I tillegg blir det viktig å avlive myter rundt slike arbeidsplasskonsepter.
- Planlegge innflyttingsdag med åpningsfest og besøk av statsråd (frist juni 2022).
- Være løpende pådriver for at vårt viktige samfunnsoppdrag vises i lokalene for både ansatte og besøkende (f.eks. informasjonsskjermer, bruk av bilder, foliering, brosjyrer osv.)
- Bistå prosjektgruppen slik at et nytt intranett lanseres til innflytting og kan brukes som en husportal, hvor våre ansatte kan finne all informasjon om byggene, tips til smart arbeid og annen praktisk informasjon.
- I samarbeid med prosjektgruppen utarbeide en brukervennlig og kort sjekkliste ved innflytting (frist august 2022)

5. RAMMEBETINGELSER

5.1. Føringer for prosjektet

Prosjektets fase 3 skal forholde seg til inngått leieavtale, AML og krav om universell utforming. Videre skal prosjektet tilfredsstille rom- og funksjonsprogrammet samt nytt arbeidsplasskonsept.

5.2. Prosjektets avgrensninger

Prosjektene i fase 3 skal ikke:

- Inngå avtaler om lokaler i Valle Wood (Tribe), dette utføres av linjen ved SSØ.
- Inngå avtaler om bruk av UDIs lokaler i Valle View, dette utføres av linjen ved SSØ.

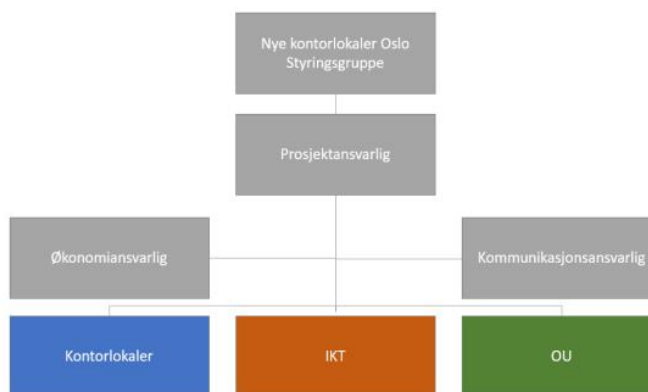
- Inngå avtaler med Scandic Hotel Helsfyr, dette utføres av linjen ved SSØ.
- Inngå serviceavtaler (renhold, kaffe, evt. aviser mm), dette utføres av linjen ved SSØ.
- Gjennomføre praktiske aktiviteter knyttet til innflytting av ansatte, slik som utlevering av adgangskort, IKT-utstyr, kontorvesker, tildeling av skap mm. Dette gjøres av linjen ved SHR kontorservice og SID.

6. ORGANISERING OG ROLLER

Prosjektene vil i denne fasen være tre selvstendige prosjekter med egne målsetninger, fremdriftsplaner og budsjetter. Koordinering av prosjektene gjennomføres i regi av prosjektansvarlig. Prosjektene rapporterer til samme styringsgruppe.

6.1. Prosjektorganisering

Prosjektet er organisert med styringsgruppe og tre prosjekter. Prosjektansvarlig, økonomiansvarlig og kommunikasjonsansvarlig koordinerer prosjektene.



6.2. Prosjektroller

Prosjektstyre

Styringsgruppen er ansvarlig for at prosjektet gjennomføres i tråd med Landbruksdirektoratets behov og at prosjektledere har kontroll over fremdriften. Direktorer i styringsgruppen har ansvaret for forankring og informasjon til sine enheter om vesentlige prosjektprosesser. I styringsgruppen sitter administrerende direktør, berørte linjeledere, representant for tillitsvalgte og vernetjenesten.

Rolle	Navn	Tittel
Leder av styringsgruppen	Jørn Rolfsen	Adm Dir.
Medlemmer av styringsgruppen	J. Rolfsen, G. Grønningssæter, NE Eliassen, M. Jerven, R. Rønning og BG Hagen, K. Klufferud og H. Isaksen.	Direktor ARA, ALP, AHA, ADO, Kom.dir., repr. tillitsvalgte og hovedverneombud.
Prosjektansvarlig	BG Hagen	Direktor ADO

Prosjektansvarlig

Prosjektansvarlig har det daglige operative ansvaret for koordinering av prosjektene. Denne rollen er også ansvarlig for tilrettelegging av styringsgruppemøtene. Prosjektansvarlig er Bjørn G Hagen, dir.ADO.

Kommunikasjonsansvarlig

Kommunikasjonsansvarlig er ansvarlig for at informasjons- og kommunikasjonsaktivitetene gjennomføres som planlagt slik at alle interensenter er godt i inngrep med prosjektene aktiviteter. Kommunikasjonsansvarlig er Robert Rønning, Kom.dir.

Økonomiansvarlig

Økonomiansvarlig er ansvarlig for at prosjektene styres innenfor tildelte rammer. Økonomiansvarlig er Tore Fosse Refsdal, Seksjonssjef SSØ.

Prosjektledelse

Prosjektlederen er den som leder det enkelte prosjekt. Denne personen har ansvar for å etablere prosjektet, planlegge arbeidet, delegere oppgaver, ha tilsyn med aktiviteter og deltakere og styre alle aspekter ved prosjektet. Kort sagt er det prosjektlederen som skal definere «hvordan» og «hvem». Prosjektlederens viktigste oppgaver er å nå prosjektets mål innenfor gitte tids- og budsjettammer.

Rolle	Navn
Prosjektleder kontorlokaler	Hilde Hordvik
Delprosjektleder innflytting Valle View	Charlotte Borge-Andersen
Delprosjektleder St.Gt.28	Ragnar Tangen
Prosjektleder IKT	Vladimir Milic
Prosjektleder organisasjonsutvikling	Pia Helene Willanger

7. PROSJEKTETS AVHENGIGHETER OG FORUTSETNINGER

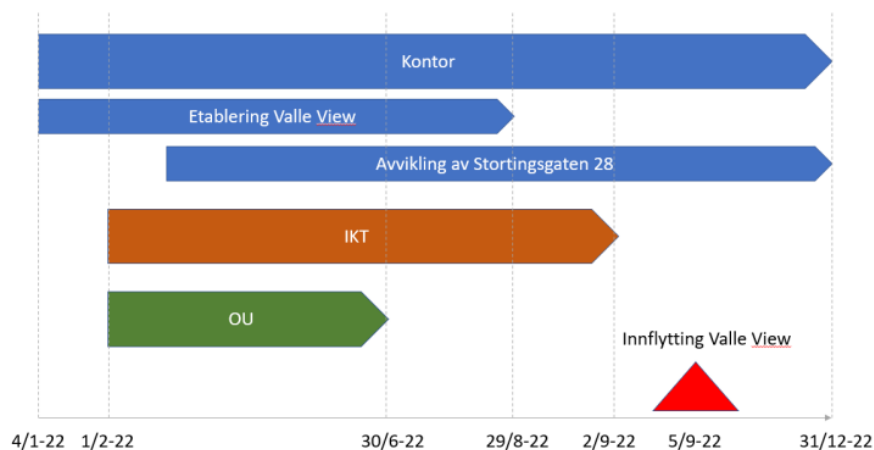
Avhengigheter og forutsetninger	Kort beskrivelse av avhengighet	Ansvarlig	Håndtering av avhengighet
Inngått leieavtale	Leieavtalen er juridisk bindende. Endringer på denne vil normalt medføre kostnadspådrag. Alle endringer besluttes av prosjektansvarlig.	Prosjektansvarlig	Styring og ledelse
Arbeidsmiljøloven	Arbeidsmiljøloven er førende, og alle behov skal være iht til denne.	Prosjektledere	Styring og ledelse

*Ovenstående er ikke utfyllende.

8. PROSJEKTPLAN

I dette kapittelet fremgår prosjektets overordnede fremdriftsplan, budsjett og usikkerhetsvurdering.

8.1. Overordnet fremdriftsplan



8.1.1. Prosjektets hovedmilepæler

Under fremgår prosjektets hovedmilepæler. Frist angir planlagt sluttdato for prosessen/aktiviteten.

ID	Frist	Hovedmilepæl
1	29/8-22	Nye kontorlokaler ferdig innredet med inventar og møbler.
2	2/9-22	Teknologiske løsninger og utstyr etablert, installert, testet og ferdig til bruk.
3	30/6-22	Landbruksdirektoratet forberedt og motivert til å ta i bruk aktivitetsbaserte arbeidsplasskonsept.
4	31/12-22	Stortingsgaten tomt og klar for avlevering.

8.1.2. Hovedmilepæler prosjekt Innredning og møblering Valle View

Under fremgår prosjektets hovedmilepæler. Frist angir planlagt sluttdato for prosessen/aktiviteten.

ID	Frist	Milepæler
1	29/8-22	Nye kontorlokaler ferdig innredet med inventar og møbler.
1.1	1/2-22	Layout, møbleringsplan og plassering av el- og data fryses
1.2	4/4-22	Avtale om møbelleveranse er signert og møbler bestilt
1.3	1/5-22	Gjenbruksmøbler er trukket om og renset

1.4	1/7-22	Personlige skap og spesialinnredning er ferdig?
1.5	15/8-22	Flytting av møbler, løsøre, utstyr og personlig esker er gjennomført
1.6	26/8-22	Møblene er levert, montert og plassert i henhold til møbleringsplan
1.7	1/9-22	Kunst og utsmykking er ferdig, herunder gardiner hengt opp
1.8	2/9-22	Lokalene er klargjort for innflytting

8.1.3. Hovedmilepæler prosjekt Etablering av tekniske løsninger

Under fremgår prosjektets hovedmilepæler. Frist angir planlagt sluttdato for prosessen/aktiviteten.

ID	Frist	Milepæler
2	2/9-22	Teknologiske løsninger og utstyr etablert, montert, testet og ferdig til bruk.
2.1	15/06-22	Start demontering av infrastruktur, nettverk, printere og møterom i Stortingsgata.
2.2	01/07-22	Infrastruktur, nettverk, printere og møterom er demontert og flyttet til Valle view
2.3	01/06-22	Nyanskaffet utstyr er levert til Valle view (Forutsetter at vi tar i bruk lageret i kjelleren på Valle View)
2.4	02/09-22	Teknisk utstyr montert, testet og ferdig til bruk

8.1.4. Hovedmilepæler OU-prosjektet

Under fremgår prosjektets hovedmilepæler. Frist angir planlagt sluttdato for prosessen/aktiviteten.

ID	Frist	Milepæler
3	30/8-22	Landbruksdirektoratets ansatte er forberedt og motivert til å ta i bruk aktivitetsbaserte arbeidsplasser.
3.1	31/12-22	Landbruksdirektoratet opplever en felles kultur når det gjelder samhandling, arbeidsmetodikk, selvledelse og fjemledelse til tross for at det på dette tidspunkt kun er Oslo-kontoret som flytter.
3.2	1/5-22	Utarbeidet spilleregler/husregler for Oslo-kontoret ved en arbeidshverdag i Valle View.
3.3	1/6-22	Spillereglene er gjort godt kjent i organisasjonen.
3.4	3/6-22	Landbruksdirektoratet har vært på befaring på Helsefyr og sett kontorlokalene.
3.5	31/6-22	Oslo-kontoret har hatt «husfest» på et egnet lokale i Valle View eller Valle Wood.

8.1.5. Hovedmilepæler avhending Stortingsgaten 28

Under fremgår prosjektets hovedmilepæler. Frist angir planlagt sluttdato for prosessen/aktiviteten.

ID	Frist	Milepæler
4	1/10-22	Stortingsgaten tømt og klar for avlevering.
4.1	01/02-22	Alle leverandøravtaler som det ikke er behov for tilknyttet Stortingsgaten 28 er sagt opp
4.2	1/5-22	Besluttet hvilken kunst som skal være med til Valle og behandling av resten av kunsten.
4.3	1/6-22	Alle dokumenter er gjennomgått og vurdert. Arkivverdige dokumenter er forsvarlig arkivert og kasserte dokumenter er makulert
4.4	15/8-22	Alt som skal flyttes til Valle er pakket og flyttet
4.5	1/11-22	Alt inventar og utstyr som ikke skal brukes, er avhendet, enten til gjenbruk eller kassasjon
4.6	31/12-22	Stortingsgaten 28 leveres tilbake ryddet, rengjort og i den stand som er avtalt med utleier

8.2. Prosjektets ansvarsmatrise – Roller og ansvar

Det enkelte prosjekt er selv ansvarlig for å utarbeide sine ansvarsmatriser.

8.3. Prosjektbudsjett

Den økonomiske rammen for etablering av direktoratet på Valle er på 19,7 mill. kroner, fordelt på 2022 og 2023 med henholdsvis 15,7 mill. kroner og 4 mill. kroner.

8.3.1. Forutsetninger

Kostnader for etablering og flytting skal skilles ut som eget koststed og prosjekt. Kostnader skal budsjetteres på kontonivå. Ansvarlige for budsjettmidler skal rapportere bruk av midler til prosjektansvarlig.

Etableringskostnader Valle

Etableringskostnadene er alt som kan relateres til at lokaler blir møblert, teknisk utstyr er klart til bruk, flytting av utstyr fra St.gt., organisasjonsutviklingsaktiviteter og eventuelt leie av areal for innflytting.

Budsjettet er inndelt iht prosjektorganiseringen kontorlokaler, IKT og OU. Prosjektledere er ansvarlig for å bryte ned kostnaden på kontonivå. Kontorlokaler er ansvarlig for å budsjettere flyttekostander både for inventar og teknologi fra St.gt til Valle. Eventuelt leie av areal for innflytting budsjetteres av prosjektansvarlig.

Avviklingskostnader for St.gt

Avviklingskostnader for St.gt. er de kostnadene som oppstår for å kunne overlevere lokalene tilbake til utleier. Kontorlokaler er ansvarlig for å budsjettere og rapportere fremdrift og forbruk.

Felleskostnader

I driftsbudsjettet for 2022 er det splittet felleskostnader for Valle og St. gt. Det vil i løpet av året oppstå situasjoner der det må vurderes om kostnaden skal føres på drift eller prosjektet. Økonomiansvarlig skal kontaktes om det oppstår tvilstilfeller for betaling finner sted.

Interne lønnskostnader

Lønnskostnader for prosjektleder kontorlokaler vil bli belastet prosjektbudsjettet med inntil 900 000 kroner.

Budsjett

[Link til budsjettgrunnlag for nye kontorlokaler Oslo](#)

Koststed	Prosjekt	Konto	Behov ift leieavtale/innredning	2022
280	4040xx		Sum kontorlokaler	11 200 000
250	4045xx		Sum teknologi	3 000 000
290	4040xx		OU-prosess	300 000
			Endringshåndtering og usikkerhet	1 200 000
			Sum behov	15 700 000

8.4. Vurdering av prosjektets usikkerheter

Risikovurdering gjennomføres løpende og vil ligge oppdatert i prosjektets ansvarsmatrise.

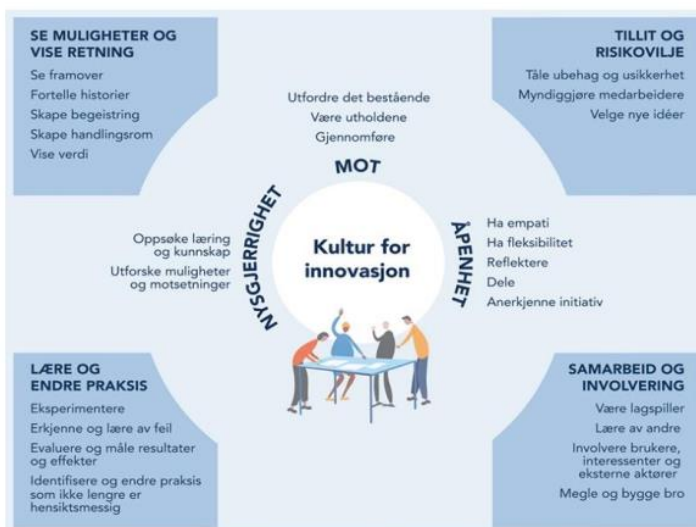
8.5. Prosjektstyring og rapporteringsmekanismer

Det vil jevnlig avholdes styringsgruppemøter, koordineringsmøter og leietagemøter.

9. TOLERANSER

Toleranse	Tillatt avvik i positiv og negativ retning
Tid	Ingen avvik
Kostnad	+ 15%

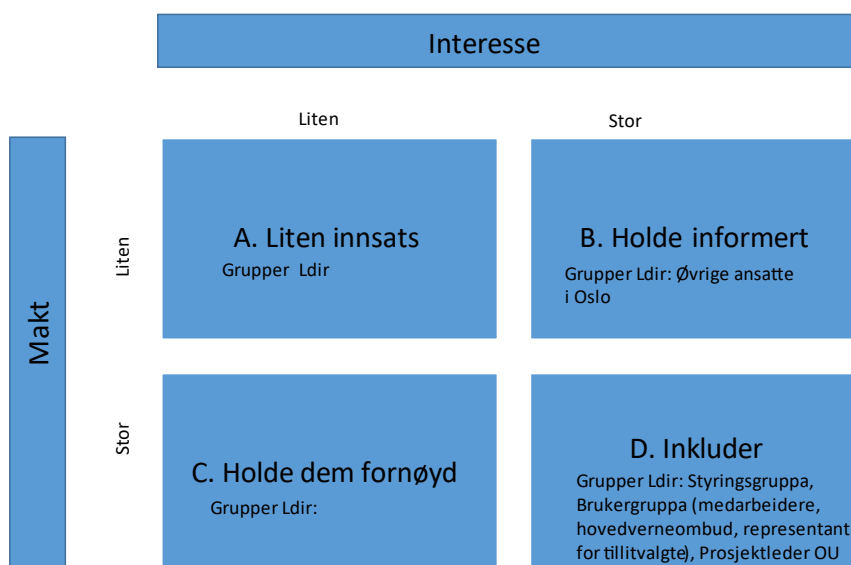
10. VEDLEGG A – KJENNETEGN VED KULTUR FOR INNOVASJON



Kjennetegn (ferdigheter, tankesett og praksis) som fremmer innovasjon

Figur 1.Meld. St. 30 (2019-2020)

Vedlegg F, Interessentanalyse



Vedlegg G, Intervjuguide

Output /Hva ønsker vi å finne ut?	Hovedspørsmål	Hjelpespørsmål
Kontekst, innblikk i type organisasjon, herunder identitet og kultur	Fortell om Ldir og din rolle og funksjon der	Hvor lenge har du vært ansatte, hvilken avd, hva gjør du. Beskrive nærmere om organisasjonen
Informasjon om selve endringsprosjektet: valg av arbeidsplasskonsept	Fortell om dette prosjektet som dreier seg om valg av arbeidsplasskonsept	Tidslinje og historiefortelling – hva handler det om?
Sense of urgency, Sensemaking Kommunikasjon, endringsagenter	Hvorfor ble prosjektet satt i gang?	Fikk du informasjon om hvorfor, hvem ga deg denne, forsto du den informasjonen, var du enig i behovet?
Den enkeltes opplevelse av endringsprosessen. Få et helhetlig inntrykk av endringsprosessen.	Beskriv prosjektet med egne ord, hva ble gjort og hvordan?	Kan du gi konkrete eksempler? Når skjedde det, tidspunkt i prosessen?
Få innblikk i viktige element, få stikkord for videre dypdykk og avgrensning. Ledelsens reaksjon opp mot ansattes reaksjon.	Hva synes du om prosjektutføringen, prosjektledelsen og prosjektprosessen?	Hva var bra, hva var mindre bra. En spesiell hendelse, eller en bestemt del? Og hvorfor har dette vært viktig for deg?
Den enkeltes grad av motstand, misnøye eller tilfredshet. Ansattes reaksjon. Ledelsens evne til å mobilisere/formildne	Er det noe som kunne/burde vært gjort annerledes? Hvordan synes du prosessen i sin helhet har vært?	Kan du gi konkrete eksempler? Hvorfor burde det vært gjort annerledes? Hvordan burde det vært gjort i stedet? Vurdere hele prosessen i sin helhet. Hva er ditt hovedinntrykk?

Endringskapasitet og endringskompetanse: tillit, opplevd rettferdighet, strukturelle rammer med rutiner og prosesser	Har du erfaring med større endringer forut for denne, i direktoratet? Kan du i så fall beskrive dette?	Hva skjedde, opplevde du prosessen som god, kunne noe vært gjort annerledes?
--	--	--