



# Handelshøyskolen BI

## MAN 51572 Tilstedevarerende ledelse

Term paper 60% - W

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	16-02-2023 09:00 CET	<b>Termin:</b>	202310
<b>Sluttdato:</b>	01-06-2023 12:00 CEST	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	P		
<b>Flowkode:</b>	202310  11444  IN04  W  P		
<b>Intern sensor:</b>	(Anonymisert)		

Navn:

**Geir Smith-Solevåg**

### Informasjon fra deltaker

<b>Tittel *:</b>	Medbestemt kontormiljø: Hvordan Frelsesarmeen kan ta hensyn til ansattes behov for territorialitet i utviklingen av nytt hovedkontor i Oslo.		
<b>Navn på veileder *:</b>	Donatella De Paoli		
<b>Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:</b>	Nei	<b>Kan besvarelsen offentliggjøres?:</b>	Ja

# Prosjektoppgave

ved Handelshøyskolen BI

" Medbestemt kontormiljø:  
Hvordan Frelsesarmeen kan ta hensyn  
til ansattes behov for territorialitet  
i utviklingen av nytt hovedkontor i Oslo."

Eksamenskode og navn:

**MAN5157 – Tilstedeværende ledelse**

Utleveringsdato:

16.02.2023

Innleveringsdato:

01.06.2023

Stuedsted:

OSLO

<b>Sammendrag</b> .....	<b>ii</b>
<b>1) Introduksjon og problemstilling</b> .....	<b>1</b>
<b>2) Metodisk tilnærming</b> .....	<b>4</b>
<b>3) Teori og analyse</b> .....	<b>6</b>
<b>4) Relevant ledelsesperspektiv</b> .....	<b>15</b>
<b>5) Konklusjon / oppsummering</b> .....	<b>18</b>
<b>6) Etterord</b> .....	<b>19</b>
<b>Vedlegg</b> .....	<b>20</b>
1) <i>Referanseliste</i> .....	20
2) <i>Intervjuguide</i> .....	23

## Sammendrag

"First we shape our buildings, and then our buildings shape us"

– Winston Churchill, 28. oktober 1943.

80 år etter at Churchill argumenterte for hvordan det bombede Houses of Parliament skulle gjenoppbygges for å passe framtidens behov, er observasjonen hans fortsatt gjenkjennelig. Mens jeg skriver denne oppgaven, leder jeg flyttingen av nytt hovedkontor for Frelsesarmeen (FA). Valgene vi tar nå, vil påvirke både mulighetsrommet for ledelse (Ropo et al., 2015), arbeidsplassens attraktivitet og ansattes tilstedeværelse (Barath & Schmidt, 2022). Dermed er jeg spesielt interessert i å finne nye og gode, forskningsbaserte svar på valgene vi står overfor.

Uten sammenlikning for øvrig til Churchills situasjon; etter pandemien står også vi som arbeidsgivere ved et betydelig veiskille. Hvordan kan vi skape kontormiljøer som tar opp i seg endringene som har eskalert gjennom pandemien, ikke minst knyttet til fysisk vs hybrid tilstedeværelse? Aktivitetsbasert kontormiljø (ABW) – med fritt setevalg på færre plasser enn det er ansatte – ble lenge presentert som løsningen av mange, men det er identifisert flere utfordringer (De Paoli, 2023; Arbeidstilsynet, 2023). På den annen side er det et betydelig bærekrafts-dilemma ved å bygge faste kontor plasser som står mye tomme. I arbeidet med dette, og etter å ha lyttet til mange berørte i flytteprosjektet, fattet jeg spesielt interesse for Jaqueline C. Vischers perspektiver på territorialitet (2005). Selv om hennes snart 20 år gamle bok problematiserer et «cubicleland» som ikke er en betydelig del av norsk arbeidsliv, synes jeg hun peker på noe grunnleggende som jeg har inntrykk av at heller ikke ABW har klart å ivareta: Behovet for territorialitet – nærmere bestemt behov for tilhørighet og eierskap.

I denne prosjektoppgaven har jeg intervjuet fem personer som skal flytte til det nye hovedkontoret utfra problemstillingen: *Hvordan kan Frelsesarmeen ta hensyn til ansattes behov for territorialitet i utviklingen av nytt hovedkontor i Oslo?* Jeg har lyttet spesielt etter hva tilhørighet og eierskap til kontor plassen for dem består i, for å forstå hva som ville gjøre at de følte seg møtt med sine behov. På bakgrunn av intervjuene, faglitteraturen og søk på nyere forskningsartikler, antyder jeg det jeg kaller *medbestemt kontormiljø* som løsningsforslag i kapittel 3, og skisserer relevante ledelsestilnærminger for å støtte opp under dette i kapittel 4.

## 1) Introduksjon og problemstilling

**Konteksten.** Som en konsekvens av koronapandemien har vi fått økt digital samhandling, mer bruk av hjemmekontor – og nye krav til utformingen av kontoret (De Paoli, 2023). Dette gir etter mitt syn både særegne perspektiver og muligheter for virksomheter som innreder nye kontormiljøer nå. ABW har hatt økt utbredelse de siste årene, men med identifiserte utfordringer knyttet til avbrytelser, visuell og auditiv støy og manglende tilhørighet (Arbeidstilsynet, 2023; De Paoli, 2023; Sjølie & Moe, 2023). Det er et tema beslektet med det siste momentet – tilhørighet, eller nærmere bestemt *behov for territorialitet* – som er særlig fokus i denne oppgaven; med et konkret prosjekt som bakteppe.

**Om prosjektet.** Våren 2025 flytter Frelsesarmeen (heretter «FA») sin hovedadministrasjon fra Hammersborg til Ensjø (Lundgaard, 2022). Det nye senteret blir på 6.259 m<sup>2</sup> og skal inneholde

- arbeidsplasser for omlag 160 ansatte
- kirkerom/konferansesal
- åpen kafé for nærmiljø, ansatte og besøkende
- møteromssenter med takterrasse og fjordgløtt
- >6 aktivitetsrom for nærmiljøaktiviteter
- medieproduksjonsrom
- gymsal og treningsrom
- grønt torg med servering, benker, lekesoner og beplantning

De ansatte flytter fra en tradisjonell 1970-tallsbygning som i all hovedsak består av cellekontorer, og fra noen andre spredte lokasjoner i Osloområdet, til et eksisterende kontorbygg som skal rehabiliteres og bygges ut for å dekke FAs behov. Hovedadministrasjonen (kjent som «hovedkvarteret», «HK») leder og støtter 300 enheter fordelt rundt i Norge, Island og Færøyene.

**Min tilknytning.** Som prosjektleder for flyttingen er jeg naturlig nok svært interessert i å finne frem til forskningsbaserte, fremtidsrettede løsninger for det nye kontormiljøet. Dette er en av mange problemstillinger som inngår i totalprosjektet, hvor det er etablert en omfattende prosjektorganisasjon med styringsgruppe, arbeidsutvalg og 15 delprosjekt av varierende størrelse. Målsettingen for HK er beskrevet som «godt arbeidsmiljø, effektiv arealutnyttelse, bærekraftig profil og gjenbruk, flerbruk og fleksibilitet og som tydelig formidler Frelsesarmeens verdier» (Frelsesarmeen, 2023a, s. 28). Frelsesarmeens verdier er «synlig», «til stede», «relevant», «nøktern» og «grensesprengende» (Frelsesarmeen, 1997).

**Om virksomheten som beskrives.** Frelsesarmeen beskriver seg som en «kristen kirke, bevegelse og organisasjon» som under visjonen «styrke for dagen, håp for i morgen» driver arbeid innen 11 ulike virksomhetsområder. De største blant disse i Norge er menighetsarbeid med tilknyttet sosialarbeid og fritidstilbud til lokalsamfunnet, rusomsorg, barne- og familievern, arbeidsinkludering og gjenbruk. FA har for øvrig 1704 årsverk, 8958 medlemmer og et ukjent antall frivillige. (Frelsesarmeen, 2023b). Årsomsetningen i siste offentlige årsregnskap for Norge, Island og Færøyene var på omlag 2 milliarder, med en administrasjonsprosent på 2%. Frelsesarmeen er den norske delen av den globale *The Salvation Army* som arbeider i 133 land (Frelsesarmeen, 2021).

**Den øvrige prosessen rundt oppgaven.** De ansatte har blitt jevnlig involvert på ulike måter. Senest i mars 2023 besvarte 70 ansatte (50%) et nettbasert spørreskjema hvor de ble spurt om forventninger, hvordan verdiene bør gjenspeiles, trivselsfaktorer, funksjonsbehov, bekymringer etc. Deretter ble de invitert til tretimers workshop om de samme temaene, fasilitert av FAs rådgivere First Mover Group, med prosjektledelsen og interiørarkitekt som aktive bidragsyttere. FA benytter anledningen til å samlokalisere fagmiljøer knyttet henholdsvis til den operative driften og støttefunksjonene på en mest mulig logisk måte utfra samhandlings- og arealbehov. Det ble derfor totalt gjennomført fem workshoper; slik at de ansatte som er tenkt inn i samme etasje fikk jobbet med tematikken sammen. I tillegg ble det montert sensorer på alle kontorplasser og møterom på eksisterende bygg i en tomånedersperiode for å kartlegge faktisk bruk. Rapporten viste en gjennomsnittsdækning i kjernetiden på 24%, men med store variasjoner mellom avdelingene (11%-52% tilstedeværelse, hvor 60% regnes som full kapasitet). Dette samvarierer med hvilke avdelinger som arbeider rutinepreget med individuell saksbehandling (lønn, regnskap, forvaltning) og dem som arbeider mer samhandlingsorientert (fagkonsulenter, rådgivere etc). At kontorplassene i dagens bygg benyttes bare 1/4 av tiden kan ha sammenheng med en formalisert hjemmekontoravtale som innebærer at de fleste ansatte kan arbeide hjemmefra 40%, i tillegg til eventuelle oppdrag og møter utenfor arbeidsplassen. Før pandemien var det kun unntaksvis bruk av hjemmekontor.

**Arbeidsgivers sentrale dilemma.** Det som utpekte seg som det store spørsmålet både i forundersøkelsen og i workshopene, var i hvilken grad det vil være mulig å fortsette med cellekontor eller i det minste fast plass. Det var ikke alle som var opptatt av dette, men de som var det, var det med stor tyngde. Arbeidsgiver er her presentert med et interessant dilemma: Kan en forsvare å ha 3/4 av kontorarealene stående tomme for å imøtekomme ansattes ønske om eget cellekontor eller fast plass? Bærekrafts- og økonomihensyn taler mot – mens andre av organisasjonens verdier knyttet til HR, uttrykt som «Mennesker er mer verdt for oss enn penger» (Frelsesarmeen, 1997), taler for. Bærekraft- og økonomi vs HR, med andre ord.

**Valg av teori.** Jeg ble som nevnt interessert i hvordan og i hvilken grad et fornyet fokus på ansattes behov for territorialitet kunne bidra til å finne en løsning på dette dilemmaet. Vischer skrev blant annet at «tilknytningen mennesker danner til areal – territorialitet – får ulike uttrykk avhengig av hva slags areal det er snakk om samt virksomhetens kultur og verdier» (Vischer, 2005, s 20, min oversettelse). Så hvordan ser dette ut i denne virksomheten – og hvordan kan det ivaretas?

**Alternative løsninger.** Hovedalternativene i flyttestrukturprosjektet er:

- 1) Faste plasser i åpent landskap (det er ikke plass til cellekontor til alle)
- 2) Aktivitetsbasert kontorløsning (ABW) uten faste plasser
- 3) En mulig tredje vei som ivaretar behov for territorialitet men som likevel er tilstrekkelig arealeffektiv til at den kan forsvares i et bærekraftsperspektiv

For å finne ut hvilket alternativ vi i prosjektet skal anbefale toppledelsen, ville jeg gå dypere inn i hvilke uttrykk territorialitet får blant ansatte i flyttestrukturprosessen – og hvordan FA som arbeidsgiver kan imøtekomme dette. Dette ledet meg frem mot følgende problemstilling:

**Problemstilling.**

- 1) Hvordan opplever ulike ansatte ved Frelsesarmeens hovedkontor i Oslo behovet for territorialitet i sammenheng med flytting til nye kontorlokaler?
- 2) Hvordan kan Frelsesarmeens ledelse (prosjektet) imøtekomme disse behovene i utviklingen av kontormiljøet på nytt hovedkontor?
- 3) Hva slags ledelsestilnærming vil underbygge kontorløsningen?

## 2) Metodisk tilnærming

**Datagrunnlag.** Oppgaven bygger på semistrukturerte dybdeintervjuer med fem ansatte, hvorav noen mellomledere. De ble rekruttert etter analyse av den nevnte forundersøkelsen, hvor respondentene ble vurdert av meg på en skala fra 1-5, på i hvilken grad de fryktet å miste sitt cellekontor. Jeg har også tilstrebet spredning på ansiennitet, senioritet, kjønn og alder. Sitatene er anonymisert og opptakene samt transkriberinger ble oppbevart forsvarlig før de ble slettet.

**Metode.** Jeg tar utgangspunkt i fenomenologisk metode, med røtter tilbake til særlig Edmund Husserl (1859-1938). Han introduserte begrepet «livsverden» som et begrep for den konkrete virkeligheten vi erfarer og lever i, og som forutsetning for all empirisk vitenskap (Händler, 2020). Gjennom en slik bevisstgjøring ville han gjenopprette forbindelsen mellom livet, kulturen, vitenskapen og bevisstheten. Husserl definerte sin alternative tilnærming, fenomenologien, som «en deskriptiv filosofi om kjernen i autentiske erfaringer» (Klenke et al., 2016, s. 209, min oversettelse), og det er altså kjernen i erfaringen – eller fenomenet – *behovet for territorialitet i kontormiljø* som er fokus i denne oppgaven. Fenomenologien har blitt videreutviklet av ulike bidragsytere (Ladkin, 2020), og det er perspektiver fra flere som bør nevnes som inspirasjon i denne oppgaven. Ettersom den skrives i Executive Master-programmet «Tilstedeværende ledelse», er det ikke minst relevant å trekke inn Martin Heideggers (1889-1976) videreutvikling av Husserl sine ideer, gjennom begrepet *dasein*, som gjerne oversettes «væren-i-verden» eller nettopp «tilstedeværelse». Begrepet vektlegger at vi lever i en verden med gjensidig avhengighet mellom oss selv, andre og ting «vi blir bevisst etter hvert som behovet melder seg» (Klenke et al., 2016, s. 210, min oversettelse). Dette blir særlig relevant ettersom fenomenet berører både informantene og meg som intervjuer.

**Rolleforståelse og etikk.** Det er også naturlig å nevne Hans-Georg Gadamer; en student av både Husserl og Heidegger. Et av hans bidrag var nettopp fokuset på intervjuerens/forskerens rolle (Klenke et al., 2016). Dette er særlig relevant fordi jeg overfor det enkelte intervjuobjekt har en eller flere av følgende roller:

- prosjektleder for et prosjekt som vil ha stor betydning på deres arbeidssituasjon generelt, og også innflytelse spesielt på hvordan deres individuelle kontorløsning vil kunne bli
- linjeleder direkte eller indirekte og/eller sideordnet



- en del av ledergruppe og styre i organisasjonen

Dette stiller særlige krav til etiske vurderinger; Klenke et al. (2016) beskriver *respekt for menneskeverdet, frivillig deltagelse, konfidensialitet og personvern, mangfold og behovet for å maksimere nytte og minimere skade* ved aktivitetene, som sentralt i slike vurderinger (2016, side 52; mine oversettelser). Jeg var særlig opptatt av å understreke både i rekrutteringen til intervjuene og gjennomføringen av dem, at eventuelle sitat som ble brukt ikke skulle knyttes til deres navn, og at heller ikke det de svarte skulle bli brukt mot dem på noen som helst slags måte.

**Bredde i perspektiver.** Metodisk har jeg også lent meg på Robert Sokolowskis kubemetafor, slik den blir referert av Donna Ladkin (2020), i hvordan jeg kan forholde meg til et fenomen. Gjennom intervjuene forsøker jeg å forstå «kuben» territorialitet fra ulike sider; knyttet til det fysiske, det følelsesmessige, men også det kontekstuelle, det historiske – og så videre. Det var viktig for meg å være bevisst på at når jeg fokuserte på en, to eller maks tre sider på en gang, vil det alltid være flere sider som jeg anerkjenner at eksisterer, men nødvendigvis ikke kan være fokusert på samtidig. Videre vil hver av disse kointenderte sidene kunne forstås ulikt avhengig av hvilken synsvinkel (aspects) jeg har. Jeg har derfor vektlagt å rekruttere intervjuobjekter som spenner så vidt det er mulig innenfor dikotomier som sterkt/svakt behov for ivaretagelse av territorialitet (basert på forundersøkelsen), ulike aldre, kjønn, ledere på ulike nivåer, ansatte på ulike nivåer.

**Søken etter dybde.** Historisk sett er det to hovedstrømninger i det tjuende århundrets fenomenologi. Når jeg i teorikapitlet veksler mellom å se på funn fra intervjuene og å holde dem opp mot ulike teoretiske perspektiver, kan det sies å være i tråd med Heideggers hermeneutiske tilnærming hvor man utvider forståelsen i en vekselvirkning mellom deler og helhet. Jeg har forsøkt, sammen med intervjuobjektene, å legge til side forutinntatte oppfatninger og ha en åpen tilnærming slik at uventede betydninger i erfaringen/fenomenet kunne fremtre. McLeod (2001), referert i Klenke et al. (2016, s. 55) påpeker at ettersom hensikten med kvalitativ forskning er å forstå hvordan verden er sosialt konstruert, er implikasjonen at individet har en sosial, personlig og relasjonell verden som er kompleks, består av mange lag og som kan forstås fra mange ulike perspektiver. Det er disse ulike perspektivene knyttet til behov for territorialitet jeg forsøker å dykke ned i, gjennom denne oppgaven.

### 3) Teori og analyse

I dette kapitlet redegjør jeg for teorier og forskning tilknyttet temaet kontormiljø, ser dem opp mot analyse av funnene hos informantene mine og foreslår en tilnærming for kontormiljøet på Frelsesarmeens nye hovedkontor.

**Postkorona-kontoret.** Det moderne kontoret har en tid blitt beskrevet som «et nettverk av arbeidssteder» (kontoret, hjemme, tredje steder), hvor det har blitt mindre viktig å være samlokalisert og ha universelle løsninger, og mer viktig å øke sannsynlighet for å møtes og stimulere til tilfeldig sosial interaksjon (Blakstad, 2015). I dette blir det fysiske kontoret et viktig ledelsesverktøy; det skal skape felles kultur og øke tilhørighet, det får en symbolsk betydning, og ikke minst er det den viktigste arenaen for opplæring og sosialisering av nyansatte (De Paoli & Ropo, 2015). Arbeidssituasjonen etter korona er preget av en blanding av digital og fysisk deltagelse, at grensen mellom jobb og fritid er under press, at bygging av kollektive fag- og læringskulturer lider av begrenset fysisk tilstedeværelse på kontoret, at gode ansikt-til-ansiktsmøter er sjeldnere – samtidig som hybridkontoret er i utprøvningsfasen. Alt dette gjør konsentrasjon, kreativitet og fellesskap til sentrale utfordringer (De Paoli, 2023). «Fast enekontor til alle er ikke bærekraftig. Svaret ligger likevel ikke i åpne kontorlandskap», påpekte en førsteamanuensis ved NTNU og en sjefsforsker ved SINTEF tidligere i år – og pådro seg debatt i Dagens Næringsliv (Sjolie & Moe, 2023). De fortsatte: «Aktivitetsbaserte kontorlandskap [virker] forlokkende. Men [...] modellen [...] krever at de som skal samarbeide er på samme sted, og at digital samhandling kun er unntaket [...], men slik er det ikke lenger».

**Postkorona hos FA.** Dette er også tilfellet for mine informanter. Frelsesarmeen var allerede ferdig migrert inn på Office365 da pandemien kom, og har i dag utstrakt bruk av Teams som plattform for både synkron (møter/chat) og asynkron (kanaler, dokumentsamhandling) digital samhandling (Caulat, 2012). Frelsesarmeen tilbyr videre en formalisert avtale om arbeid hjemmefra, utviklet på bakgrunn av Hjemmekontorforskriften (2022), som inntreer hvis man skal ha mer enn sporadisk bruk av hjemmekontor. Da kan ansatte arbeide hjemmefra inntil 40%, under visse vilkår. Gitt alt dette, hva skjer med tilknytningen til arbeidsplass og arbeidsgiver?

**Om territorialitet.** Som jeg var inne på i introduksjonskapitlet, har jeg valgt Jaqueline Vischers tilnærming til behov for territorialitet (2005) som teoretisk utgangspunkt for denne oppgaven. Bakgrunnen er min nysgjerrighet på i hvilken grad et økt arbeidsgiverfokus på dette behovet, kan bidra til gode svar på hvilken kontorutforming jeg som prosjektleder bør anbefale for Frelsesarmeens nye hovedkontor. Vischer er professor emerita ved Universitetet i Montréal og har en omfattende produksjon bak seg. Hun definerer territorialitet slik (2005, s. 52, min oversettelse):

- sosiale prosesser som for eksempel dominansmønstre
- kognitive og følelsesmessige bånd som underbygger identitet
- kontroll av ressurser via avgrensning og forsvar av areal (space)

Det var imidlertid få spor etter dominansmønstre i tilbakemeldingene fra informantene. Min tolkning av det, er at til tross for den hierarkiske strukturen i FA, er dagens hovedkvarter allerede ganske egalitært utformet i den forstand at ledere og medarbeidere i hovedsak sitter på like kontorer. Drøftingen min vil i det videre derfor ta utgangspunkt i de to siste momentene under overskriftene *tilhørighet* og *eierskap*. For å utdype forståelsen av disse begrepene, kan det også være interessant å sette dem opp mot en bredere kontekst av kontorutformingens historie. Vilnai-Yavetz et al. (2005) trekker linjer helt tilbake til den romerske arkitekten Vitruvius når de påpeker at man bør se kontordesign opp mot tre dimensjoner; *funksjonalitet* (instrumentality), *estetikk* (aesthetics) og *symbolikk* (symbolism). Weber et al (2022) videreutvikler dette til *association* og *function* som man kan oversette *følelse* og *funksjon*. Både hjerte og hjerne kan altså sies å være målgruppe for grep når utforming av kontoret skal planlegges. Behov for *tilhørighet* kan sies å tilhøre førstnevnte, og *eierskap* den sistnevnte av disse dimensjonene.

### **Tilhørighet.**

Virksomheter som vet hvor dyrt det er å erstatte kvalifiserte arbeidstakere som slutter, motiveres til å sørge for en viss livskvalitet. Ansatte trenger å føle tilhørighet til virksomheten de velger å arbeide for – og det trenger også virksomheten at de gjør (Vischer, 2005, s. 66 – min oversettelse).

Informantene mine beskrev sterk tilhørighet til jobben sin. Noen vektla selve virksomheten («Jeg vil jobbe i Frelsesarmeen, det er et bevisst valg for meg etter å ha

jobbet med samme fag i offentlig sektor»), noen vektla å «å være en del av noe meningsfullt», mens andre vektla tilhørighet til fagfeltet – og alle vektla teamene og menneskene. Som en sa; «å føle seg som del av et fellesskap som trekker i samme retning; altså at vi er på lag på en måte». En annen av informantene delte hvordan hen i en tidligere jobb hadde opplevd å bli «klippet over når det gjelder tilhørighet». Hens funksjon var blitt samlokalisert med andre med tilsvarende funksjoner, bare i etasjen under, men som følge av dette hadde hen mistet 14 kolleger og tilgangen på sin leder. «Kontoret var fantastisk; stort, lyst, alt var perfekt. Men jeg mistet tilhørigheten til flokken min.» Tidligere studier av kontormiljøer har ikke i tilstrekkelig grad adressert behovet for fellesskapsfølelse og tilhørighet, påpeker Forooraghi et al. (2023). Blant mine informanter var nettopp behovet for å møte sin faggruppe, sine nærmeste medarbeidere, de man var leder for og sin nærmeste leder et sterkt og tilbakevendende tema. Kanskje kan man tenke seg at dette har blitt enda viktigere etter pandemien; når man først tar turen inn fra hjemmekontoret, må det være verdt det. De Bruyne & Gerritse (2018) fant at fremtidens ansatte vil vektlegge koblingen til og forpliktelsen med nettverket, prosjektet eller teamet de arbeider i enda sterkere, i tillegg til en match mellom virksomhetens og egne verdier, og dette illustrerer godt perspektivene til mine informanter.

Betydningen av fast plass går på tvers av både tilhørighet og eierskap. Meningene var delte: «For meg er det kjempeviktig å ha en fast plass. At jeg vet at jeg ikke må måke ungen ut av døra, og stressa går for å prøve å kapre en plass som funker for meg, også ergonomisk», uttrykte en. En annen var også opptatt av fast plass, men resonnererte videre: «Jeg vet ikke hvor viktig det skal være for arbeidsgiver at jeg gjerne vil ha en fast plass, så lenge jeg har et sted å gjøre jobben». Det ble også påpekt at en fast plass hadde betydning for teamfølelsen og tilknytningen til arbeidsplassen: «Det har med relasjoner å gjøre, at vi gjør dette sammen, jeg er ikke bare en satellitt som er helt avkoblet, liksom». En annen sa «Hvis jeg skal lure på om det er plass til meg i dag ... det har jo noe med tilhørigheten å gjøre. Får jeg en kjempedårlig plass fordi bussen min ble forsinka?». Flere av informantene påpekte at nytten av fast plass var tilknyttet funksjon og tilstedeværelse.

For meg er det ikke så viktig hvordan jeg sitter når jeg først er på hovedkvarteret. Da snakker jeg som en person som primært går i møter. [...] Men så lenge du har en backofficefunksjon [...], så tror jeg det er veldig nyttig. I tillegg er en del i [slike] funksjoner litt A4-orienterte mennesker, som ikke

er de mest ekstroverte. De har veldig behov for forutsigbarheten – også på hvor lederen sitter. Det er ikke bare en virtuell person på Teams, men [hen] har en fysisk representasjon, og vi vet hvor vi går for å få endelig avklaring, og det er viktig.»

Det ble ikke trukket inn helsemessige perspektiver blant noen av respondentene, og heller ikke litteraturgjennomgangen i forbindelse med nytt regjeringskvartal (Statsbygg, 2021), fant konklusjoner knyttet til om man blir mer eller mindre syk av fritt setevalg enn fast plass. Behovet for fast plass syntes blant informantene å være knyttet til forutsigbarhet for at det skal være plass og hvem man møter, samt ergonomisk tilpasning. Videre ble det påpekt at involveringsworkshoppene og undersøkelsene i hovedsak hadde vært verdifulle som muligheter for medbestemmelse, såvel som det å få anledning til å bli intervjuet.

**Eierskap.** Vischer påpeker at når menneskers territorium er truet, bringes behov for *privatliv* og *konfidensialitet* gjerne inn som forsvarsmekanismer (2005, s. 63). Jeg tolket flere av informantene dithen at de opplevde at behov for eierskap var noe mindre aktverdig enn behov for tilhørighet. «Tilhørighet er jo at du er en del av en flokk, mens eierskap er jo bare...det er mer ego, tenker jeg». En annen sa «Tenker du at det blir veldig *mitt* er jo det egentlig litt sånn ugreit, man glemmer at det er Frelsesarmeen sitt kontor, jeg har det på lånt tid, ikke sant, jeg disponerer det nå, og jeg kan gå med på å endre på det, ikke sant?». En av informantene uttrykte at det først og fremst var ansatte som hadde lite erfaring fra andre arbeidsplasser som fokuserte veldig på eierskap til areal, for disse kunne ha et litt kunstig bilde av hvordan arbeidslivet egentlig fungerer. «Når man hører om at [navn på virksomhet] sitter sånn eller sånn, så oppfatter de det nesten som et sånn tåpelig tabloidoppslag».

Vischer påpeker at det er tilrettelagt for tilstrekkelig *privatliv* når det er ikke for mye eller for lite kontakt med andre (2005, s. 64). «Jeg har behov for å kunne lukke en dør», sa en av informantene «men det spiller ingen rolle hvem sin dør det er». Behovet for å kunne skjerme seg for visuell og auditiv støy var imidlertid et tilbakevendende tema. Dette reflekteres også i de identifiserte utfordringene med særlig åpne kontorlandskap (Arbeidstilsynet, 2023; De Molli & De Paoli, 2020b; De Paoli, 2023; Karlsen, 2015). Forfatterne bak regjeringskvartal-rapporten

påpeker paradokset i at behov for privatliv regnes som en menneskerett utenfor arbeidsplassen, men at i arbeidslivet kan grenser betraktes som barrierer mot interaksjoner og samarbeid som følgelig bør rives eller viskes ut (Statsbygg, 2021). Derimot kan man tenke på privatliv ikke bare i rent fysiske termer, men som en mulighet: «Gjennom å tilrettelegge for privatliv, skape rom hvor ansatte kan være seg selv, fri fra distraksjoner, berikes og styrkes fellesskapsaktivitetene (Congdon et al., 2014)». Også mine informanter var jevnt over opptatt av kontroll og medbestemmelse i om og når de skulle bli sett og hørt. «Å kunne stenge lyder ute, kunne jobbe i fred, kunne ta teamsmøter». Men for så å komme ut igjen i fellesskapet.

Når det gjelder *konfidensialitet* var bildet ytterligere sammensatt. Informanter som var ledere var opptatt av «mulighetsrommet for meg som leder»; at man kunne forsikre seg om at når man trengte konfidensialitet og at ingen hører og ser, så var det mulighet for det. En informant var opptatt av muligheten til å tilfeldig kunne dumpe innom sjefens kontor og lukke døra for «en uformell tominutters», uten at «det ble sånn, alle så at jeg skulle ta en alvorsprat med [lederens navn]». Det ble også påpekt at vel så viktig som at det var et eget rom, så «er det viktig å ha møterom som er lydtette nok til at alle føler seg trygge på at her er det en safe space for å prate om hva som helst». Fleksibilitet for konfidensialitet ble nevnt på ulike måter; «jeg opplever som leder å ha mange gode samtaler med døra mi åpen; men så er det noen ganger at den må lukkes igjen, at jeg må reise meg og ta og lukke igjen den, for det kommer frem noe, og da tenker jeg at det får man ikke så veldig godt til hvis man deler kontor med noen.» En av informantene anla et mer kritisk perspektiv. «Vi må finjustere på informasjonsmålet; hvor er det vi har *behov* for å skjerme folk fra informasjon som de ikke skal ha – utover at det skaper intern støy»? Hen påpekte at «de fleste backofficefunksjoner ville ha en viss andel av sensitiv informasjon» og at det ikke nødvendigvis var brudd på konfidensialitet hvis medarbeidere som var bundet av samme taushetsplikt overhørte hverandre.

Et tema tilknyttet eierskap er *behovet for personalisering*; det vi kanskje kan kalle det å gjøre en del av arbeidsgivers areal til «litt mitt». Vischer påpeker at territorialitet er nært knyttet til hjemmefølelse, at å redusere mulighet for å sette sitt personlige preg reduserer både tilfredshet og emosjonell tilknytting, og at dette i sin tur kan svekke individets lojalitet til virksomheten (2005, s. 67). «Jeg liker å føle meg litt hjemme,» uttalte da også en av informantene. Opplevelsen av at det var

positivt med et visst personlig preg ble nevnt av flere, samtidig som det var understreket at det ikke skulle være «så mye». En fortalte om et bilde hen hadde kjøpt på en kunstutstilling, og noen andre ting hen «hadde fått med seg på veien gjennom arbeidslivet». En annen ga uttrykk for at innstillingen hen hadde, reflekterte personlighetstype; «jeg er ikke typen som pynter så voldsomt, så jeg vil ikke lesse ned kontoret med masse greier, men jeg har et bilde av [navn på barnet], noen tegninger og et par sånne ting, som bare gjør det litt sånn, det gjør noe med stemningen for meg, at det er mitt sted». En annen uttrykte sin ryddige personlighet gjennom at hen har «ikke et eneste bilde, en eneste plante, det er ikke noe som sier at det kontoret er mitt når du går inn. Det skal være en clean desk og det skal ikke ligge masse papirer og kaffekopper på pulten...men her er folk veldig forskjellige.» Det ble påpekt at hvor viktig personalisering har, var avhengig av hvor mye tid man tilbrakte på kontoret. Dette er også i tråd med Monaghan & Ayokos forskning (2019) som viste at *tid* såvel som *arbeidets art*, påvirket vilje til personalisering. En av informantene hadde erfaring fra reell clean desk, og bemerket dilemmaet med å lage inkluderende interiørdesign for alle: «For hvis det er sånn at for at alle skal føle seg velkommen [...] så skal det ikke være noe personlig preg, for da er det noen andres personlige preg. Og da blir det sterilt for alle, da, ikke sant.»

**Oppsummering av funn.** Uttrykkene for tilknytningen informantene hadde til areal, jamfør introduksjonskapitlet, kan oppsummeres som behov for *felleskapsfølelse*, *forutsigbarhet* for plass og ergonomisk tilpasning, mulighet for *konsentrasjonsarbeid og samhandling*, fleksibilitet for *konfidensialitet* og en viss *hjemmefølelse*. Så hvordan passer dette opp mot de skisserte alternative kontorløsningene?

**Anbefalt kontorløsning.** Setter vi uttrykkene for territorialitet mine informanter nevnte opp mot de beskrevne alternativene, kan det se slik ut:

Behov	Faste plasser i landskap	ABM	Tredje vei
Felleskapsfølelse			
Fysisk forutsigbarhet			
Konsentrasjon			
Konfidensialitet			
Hjemmefølelse			

I tabellen har jeg fargekodet de fem sentrale behovene / uttrykkene for territorialitet informantene har beskrevet, opp mot de tre alternativene skissert i

introduksjonskapitlet. For eksempel er *felleskapsfølelse* og *fysisk forutsigbarhet* godt ivaretatt i faste plasser i landskap, men ikke i ABM. ABM gir på sin side bedre rom for at man kan ivareta *konsentrasjon* og *konfidensialitet* enn faste plasser i landskap, gjennom at man har større frihet på hvor man ivaretar arbeidsoppgaver som stiller større krav til konfidensialitet, og er derfor kodet grønn mens faste plasser i landskap er kodet rød på disse kriteriene. Følelsen av å høre hjemme har blitt kodet rødt under ABM; fordi den svekkes, men kan fungere godt i faste plasser i landskap. Fordeler og ulemper ved åpne landskap og ABM er godt beskrevet i litteraturen (Arbeidstilsynet, 2023; De Molli & De Paoli, 2020b; De Paoli, 2023; De Paoli & Ropo, 2015; Monaghan & Ayoko, 2019; Samfunnsøkonomisk analyse, 2022; Statsbygg, 2021) og danner grunnlaget for klassifiseringen.

Basert på intervjuene, litteraturen, forskningsartiklene jeg har lest i forbindelse med denne prosjektoppgaven og min egen kjennskap til virksomheten, har jeg som tabellen viser tillatt meg å skissere en tredje vei for Frelsesarmeens nye hovedkontor. Jeg anbefaler en kombinasjon av faste og delte plasser hvor man:

- 1) Tilrettelegger for **felleskapsfølelse** gjennom at de ansatte tilhører en nærmere avgrenset sone, slik at det er forutsigbarhet rundt hvem man møter og at man vet omtrent hvor kolleger og leder er å finne; både for den overfladiske og den mer viktige samtalen. Sonene bør inngå i noen større områder der alle deler et felles kaffepunkt med tilhørende sofagrupper for å tilrettelegge for relasjonsbygging og gode, tilfeldige samtaler.
- 2) Tilrettelegger for **forutsigbarhet** ved at delte plasser er bookbare og at det er standardiserte løsninger for IKT som gjør det friksjonsfritt å koble seg til og å delta både fysisk og hybrid. Ansatte med størst behov for forutsigbarhet, kan ha faste plasser.
- 3) Tilbyr et variert utvalg av arbeidsplasser i tråd med Arbeidstilsynets krav (2023); i form av enekontor, teamrom, små landskap og ulike sosiale soner, for å tilrettelegge for ansattes ulike behov for **konsentrasjon og samhandling**. Her bør det legges særlig vekt på god tilrettelegging for deltagelse i digitale møter på kontoret (Samfunnsøkonomisk analyse, 2022).
- 4) Tilrettelegge for muligheter for **konfidensialitet** gjennom god lydisolering samt rik tilgang på møte- og støtterom, særlig for dem som har delte plasser.



5) Styrke **hjemmefølelsen** i virksomheten gjennom for eksempel en stor, felles «oppslagsvegg» i sonene hvor folk kan bidra med bilde av «noe som betyr noe for meg» (båten, geraniumen, hunden...), evt en digital løsning for det samme. Jeg vil også anbefale konseptualisering av bygningsmassen slik at utformingen får «tredje steder»-kvaliteter (De Molli & De Paoli, 2020a) og forteller viktige historier om FAs identitet og tilnærming til å bidra til folks livskvalitet. Som trosbasert aktør er det dessuten naturlig at HK har et faktisk «hellig sted» slik det beskrives i den nevnte artikkelen, i form av et kapell for kontemplasjon; samtidig som utformingen forøvrig er inkluderende for alle uavhengig av tro eller annet.

Gjennom en kombinasjon av faste og delte plasser kan man i større grad ivareta individuelle behov og ønsker såvel som bærekraftsperspektiver, ved at det er rom for fortetting på de delte plassene. For virksomheter som er avhengig av tillit, kan det være spesielt viktig å være opptatt av bærekraft (De Paoli 2023b), og Frelsesarmeen har lang erfaring med dette som global aktør og som en del av sivilsamfunnets stemme i utviklingen av dem (Frelsesarmeen, 2021). Flere av informantene hadde da også refleksjoner rundt dilemmaet *eierskap vs bærekraft*. Som en av dem sa;

I øyeblikket vi åpner for hjemmekontor i det omfanget vi har, så er det egentlig uholdbart at alle har en fast plass. For da har du i praksis sagt at jeg kan være to dager hjemme, ha fem uker ferie, antageligvis ha mellom to og fem prosent sykdom, og sykt barn i barnehage, så da er du på jobb i snitt under halvparten av tiden. Og det vet vi allerede nå, og da er det rart at den plassen skal stå tom fra jul til sankthans. Det tror jeg at de fleste skjønner.

Men hvordan bestemme hvem som skal ha hva? Min anbefaling er **medbestemmelse**; at ansatt og leder gjennom dialog avklarer om hen skal ha fast hjemmekontoravtale eller ikke – for så å koble den enkeltes kontorløsning til dette. I klartekst: Dersom den ansatte *ikke* har avtale om hjemmekontor utover det sporadiske og derfor i hovedsak vil være til stede – bør hen kunne velge mellom fast plass på enekontor, teamkontor og fellesrom på inntil åtte personer, basert på eget ønske, arbeidets art og tilgjengelighet. Dersom man *har* hjemmekontoravtale, kan man derimot disponere et variert utvalg plasser i nærmere angitte soner (se punkt 1 ovenfor). Gjennom at medarbeider og leder i fellesskap definerer de fysiske

rammene for arbeidshverdagen basert på jobb og oppgaver, prosesser, preferanser og inkluderings- og rettferdighetsperspektiver (Gratton, 2021), har man altså et objektivt kriterium. En vil ikke få fast plass fordi en er leder – eller som en paradoksal belønning for at en jobber for gammeldags og papirbasert – men som et resultat av et objektivt kriterium en har medvirket til konklusjonen på selv. Det er godt etablert at autonomi i arbeidssituasjonen bidrar til motivasjon, styrker selvopplevd mestringsevne og følelse av kontroll (Glasø & Thompson, 2018; Ma et al., 2022; Wegman et al., 2018). Å gi den ansatte medbestemmelse vil derfor kunne bidra positivt til motivasjon og tilfredshet med det overordnede konseptvalget for arbeidsplassen. Og dermed sannsynliggjør en at den enkelte får den løsningen som best ivaretar egne behov for territorialitet.

«Kontordesign krever nå skreddersydde, brukertilpassede tilnærminger, som er menneskeorientert og balanserer måter å arbeide effektivt på med knutepunkter for aktivitet og samlinger (Lucas, 2022)» sto det å lese i Forbes i forbindelse med en undersøkelse som predikerte en global utvikling hvor man svingte tilbake fra inspirasjon fra gjestfrihetsbransjen til mer fokus på effektivitet igjen. Men balansen vil fortsatt være viktig. Dette illustrerer også funnene blant mine informanter, såvel som i den forutgående undersøkelsen jeg rekrutterte dem fra, hvor beskrivelsen av behovene var svært sammensatte utfra arbeidets art, prosesser og ansattes preferanser. Løsningen jeg skisserer vil jeg påstå tilrettelegger for nettopp en slik skreddersydd, brukertilpasset tilnærming. Uansett vil det være avgjørende viktig at ledelsen sørger for at målene for endringsprosessen er tydelig kommunisert, at de følges opp som forutsatt og at forskjellsbehandling ikke forekommer uten at den er saklig. Ettersom overgangen blir særlig stor for mange som flytter fra cellekontor til mer åpne løsninger, er dette spesielt viktig (Sirola et al., 2022).

Siden elementet med medbestemmelse er det grunnleggende premisset i denne tredje veien, tillater jeg meg å antyde overskriften «*Medbestemt kontormiljø*» på løsningen.

#### 4) Relevant ledelsesperspektiv

I forrige kapittel foreslo jeg «*medbestemt kontormiljø*» som en mulig løsning for Frelsesarmeens nye hovedkontor. Ettersom leder/medarbeider-dialogen er kjernen i dette, aktualiserer det oppmerksomhet rundt hva slags ledelsestilnærming som er relevant. I dette kapitlet redegjør jeg derfor for hvilke ledelsestilnærminger jeg fant spor av i møtene med informantene, samt hvordan supplerende tilnærminger kan støtte opp under løsningen.

**Definerte ledelsestilnærminger.** Allerede når man signerer arbeidsavtalen i Frelsesarmeen, er *Verdiboka* (Frelsesarmeen, 1997, s. 15) et vedlegg. I den er Frelsesarmeens ledelsestilnærming definert som *tjenende lederskap*. Begrepet ble lansert av Harvard-professor Robert Greenleaf på 1970-tallet og er orientert rundt lederen som tjener og tilrettelegger for de ansatte. Ledelsestilnærmingen finnes både i sekulære og mer religiøst baserte varianter, og at Jesus nevnes som eksempel på «den ultimate lederen» (Trompenaars & Voerman, 2009, s. 5), er jo relevant for Frelsesarmeen som kristen aktør. Ledelsesperspektivet reflekteres også i uttalelser fra flere av informantene, selv om det også ble argumentert uten religiøst fundert vokabular; «min rolle som leder er egentlig bare å fasilitere for at alle andre får gjort jobben sin». En annen sa det slik: «[Lederen min] skal legge til rette for at jeg skal kunne konsentrere meg når jeg trenger det. Hvis det ikke er fysisk mulighet til å gjøre det, og jeg må gå hjem for å få gjort det, så er det jo ikke lagt til rette på en god måte».

**Andre praktiserte ledelsestilnærminger.** *Verdiboka* inneholder imidlertid flere ledelsesperspektiver, selv om de ikke er navngitt: «Godt lederskap innebærer at lederen setter mål for virksomheten sammen med sine medarbeidere» er neste punkt. Her kan Frelsesarmeen sies å uttrykke åpenhet for nyere, kritiske ledelsesperspektiver, ikke minst *samledelse* som introduseres av Donatella De Paoli i hennes nye bok *Tilstedeværende ledelse* (2023). Dette perspektivet bygger på norske ledertradisjoner (selvstyrte grupper og dugnadsånd), opphevelse av distinksjonen ledere/følgere, interaktiv ledelse hvor begge parter leder hverandre, mindre fokus på lederen og mer på relasjon og på at mål skapes og prestasjoner evalueres sammen. Jeg tror en sterkere vektlegging av disse perspektivene – som til en viss grad allerede praktiseres – vil være formålstjenlig for å støtte opp under de identifiserte

uttrykkene for territorialitet, ikke minst *fellesskapsfølelse* og *hjemmefølelse*, i tillegg til opplevelse av medbestemmelse.

**Mulig supplerende ledelsesperspektiver.** Frelsesarmeen er en svært kompleks organisasjon. Ikke bare består hovedkvarteret av totalt 25 fagmiljøer som sammen og hver for seg bidrar til de 11 virksomhetsområdene, men FA er også en global aktør med over 60 administrative enheter som organiserer arbeidet i de 133 landene. I utgangspunktet er dette organisert strengt hierarkisk utfra militære prinsipper om effektive kommandolinjer. Samtidig praktiseres en utstrakt grad av distribuert ledelse, og også flere av informantene mine ga uttrykk for sterkt tillitsbaserede relasjoner. «Jeg vet jo at [lederen] kan kanskje vet hundre ganger mer enn meg, men likevel er [hen] ydmyk i forhold til faget jeg har ansvar for. [...] Jeg kjenner at [hen] stoler veldig på meg». En annen mellomleder ga uttrykk for at ledelsen evnet å lytte til fagkompetanse, også når hen hadde foreslått en ukonvensjonell løsning: «Hele grunnen til at vi har tatt inn din fagkompetanse, er at vi trenger dette her. Det er så velkomment at noen tør å komme med sånne innspill, og hvis du mener vi må gjøre dette, så gjør vi det da.» Hen fortsatte: «Det er så veldig fristende å gå inn og detaljstyre noe, selv om det ikke er din rolle eller noe du egentlig ikke har tid til.» Men det ble også påpekt at det kunne være en vegring for å ta harde valg, gjerne basert ikke på manglende autonomi, men opplevelse av autonomi.

For å ivareta informantenes beskrevne uttrykk for territorialitet i denne konteksten vil jeg derfor løfte frem *kompleksitetsledelse* med grep fra *relasjonsledelse* som relevante ledelsesperspektiver på HK, også sett opp mot min opplevelse av organisasjonskultur og -struktur. For midt i at FA er en kompleks og hierarkisk organisasjonsstruktur, er det spor hos informantene av at det er betydelig endringsvilje og -kompetanse. Kompleksitetsledelse slik det er utlagt av blant andre Uhl-Bien et al. (2007), beskriver hvordan et hierarki kan vitaliseres ved å innføre enheter på tvers i en matriseform som tillater mer fleksibilitet, dynamikk og tilpasning, mens ledelsestilnærmingen skal være tilretteleggende, tilstedeværende og medskapende (De Paoli, 2023). Samtidig som er det er et hierarki som flytter inn i etasjene i det nye HK, og samtidig som de ulike fagmiljøene samles i soner, blir det viktig å stimulere til at det dannes nettverk på kryss og tvers gjennom uformelle og formelle samtaler, møter og utveksling, i tråd med teorien om kompleksitetsledelse. Ved

dagens HK er dette et av de store savnene. En av informantene uttrykker det slik: «Det er nesten *hostile environment*, det er så ekstremt lukka, selv om jeg sitter i etasje med mine kollegaer, er jeg jo ikke nær de likevel, jeg må liksom gå og banke på døren og si hei, er du her?». Et økt fokus på dette vil kunne bidra til å understøtte *felleskapsfølelse*, men også *hjemmefølelse*.

Videre vil jeg anbefale en sterk vektlegging av relasjonsledelse, ikke minst fordi bygget blir stort og mye av samhandlingen fortsatt vil skje digitalt og hybrid. Dermed blir det viktig å tilrettelegge for gode og tillitsbaserte relasjoner. Relasjonsledelse er en nyere ledelsestilnærming som ikke fokuserer på hierarkiet, men på dynamikken mellom leder og medarbeider (Uhl-Bien, 2006). Gjennom å skape arenaer for en likeverdig og balansert dialog, kan man bidra til å bygge tillit og en opplevelse av å være verdsatt (Spurkeland, 2017). Som en av informantene sa: «Jeg har så lyst til at de ansatte skal kjenne på at her blir jeg skikkelig sett på et vis, og her har jeg ikke lyst til å slutte, selv om lønnen er ikke den beste.» En slik dialog kan ta utgangspunkt i mange ulike modeller. Jeg vil foreslå Argyris & Schöns argumentasjons- og undersøkelsesmatrise (1996, gjengitt i Spurkeland 2017, s. 61) som gir et enkelt og nyttig rammeverk for likeverdig dialog. En utfordring vil jo være dersom lederen er for argumenterende og slik utøver press, eller hvis en er for utspørrende og derfor bidrar til uklarhet om eget ståsted. Modellen viser at gjennom å forklare eget ståsted godt samtidig som man lytter aktivt og stiller gode spørsmål for å forstå den andres perspektiv, kan man legge til rette for godt samarbeid og gjensidig læring; «dette er slik jeg ser det, men det kan jo være noe jeg har gått glipp av; hvordan tenker du?».

Gjennom å kombinere den uttalte tilnærmingen *tjenende ledelse* med større vekt på *samledelse*, *kompleksitetsledelse* og *relasjonsledelse*, vil man altså kunne støtte godt opp under den foreslåtte løsningen og bidra til å ivareta ansattes behov for territorialitet.

## 5) Konklusjon / oppsummering

I denne prosjektoppgaven har jeg tatt for meg dilemmaet mellom økonomi/bærekraft og HR-perspektiver. Frelsesarmeen står overfor ved utformingen av sitt nye hovedkontor. Inspirert av Jaqueline Vischers tilnærming til territorialitet, har jeg intervjuet fem personer for å forstå særlig deres behov for tilhørighet og eierskap i kontormiljøet. Gjennom fenomenologisk metode og hermeneutisk tilnærming har jeg analysert perspektivene deres opp mot relevant teori og nyere forskning på arbeidsplassutforming i en post-korona-virkelighet. Gjennom dette etterstrebet jeg en dypere og beredere forståelse av deres behov som medarbeidere og hvordan disse kan imøtekommes i relokaliseringsprosjektet jeg leder.

Jeg fant at deres behov for territorialitet fikk fem hoveduttrykk; behov for *felleskapsfølelse*, *fysisk forutsigbarhet*, *konsentrasjon*, *konfidensialitet* og *hjemmefølelse*. Jeg foreslår det jeg kaller *medbestemt kontormiljø* som en mulig tilnærming for å imøtekomme disse behovene på en bedre måte enn tradisjonelle åpne landskap med faste plasser og aktivitetsbasert kontormiljø gjør. Kjernen i konseptet er *medbestemmelse* i egen arbeidssituasjon gjennom å tilby fast plass til dem som i dialog med leder ikke har hjemmekontoravtale, skape *felleskapsfølelse* gjennom avgrensede soner med møteplasser, *forutsigbarhet* gjennom standardisering og bookingmuligheter, rom for *konsentrasjon* og *samhandling* gjennom et assortert utvalg romtyper, rom for *konfidensialitet* gjennom tilgang på et variert utvalg arbeidsplasser, og styrket *hjemmefølelse* gjennom konkrete tiltak i fellesområder og visuell konseptualisering. På denne måten kan arbeidsgiver få kontorkabalen til å gå opp og skape en løsning som fungerer best mulig for flest mulig.

Avslutningsvis argumenterer jeg for at en kombinasjon av den definerte ledelsestilnærmingen *tjenende ledelse*, den til dels praktiserte tilnærmingen *samledelse* samt supplerings med elementer fra *kompleksitetsledelse* og *relasjonsledelse*, kan utvide mulighetsrommet for god ledelse i den nye kontorløsningen.

## 6) Etterord

Siden jeg var i det siste kullet som gikk ut fra Schous plass, var jeg litt rusten som student da jeg i vår startet mitt executive master-løp våren 2023. Dette programmet har vært en fantastisk start. Det har vært veldig inspirerende å kunne fordype meg i nyere ledelsesperspektiver, få satt transformasjonen i arbeidslivet gjennom og etter koronaen i et faglig perspektiv – og få et fornyet språk for mange av erfaringene jeg har gjort meg som medarbeider og leder gjennom mer enn 20 år i arbeidslivet.

Da muligheten bød seg til å skrive en praksisnær prosjektoppgave utfra en konkret utfordring jeg sto i arbeidslivet, grep jeg den med begge hender. Det har vært ekstremt nyttig å få denne inputen inn i prosjektet, og jeg leverer denne oppgaven parallelt med at jeg forankrer den beskrevne løsningen med prosjektorganisasjon, til-litsvalgte, AMU og toppledelse. Teori og praksis går virkelig hånd i hånd.

Takk til Handelshøyskolen BI ved associate professor Donatella de Paoli for et lærerikt semester, takk til øvrig prosjektledelse, rådgivere, interiørarkitekt, samarbeidspartnere, kolleger og toppledelse for gode dialoger og prosesser i flyttestjektet – og takk til fru og familien for tålmodighet når jeg ivrig har vært ned-gravd i nok en nyoppdaget forskningsartikkel.

–

## Vedlegg

### 1) Referanseliste

- Arbeidstilsynet. (2023, mai 7). Hvordan utforme kontoret? <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/utforming-av-arbeidsplassen/hvordan-utforme-kontoret/>
- Barath, M., & Schmidt, D. A. (2022). Offices after the COVID-19 Pandemic and Changes in Perception of Flexible Office Space. *Sustainability*, 14(18). <https://doi.org/10.3390/su141811158>
- Blakstad, S. H. (2015). Work isn't where it used to be. I A. Ropo, P. Salovaara, & E. Sauer, *Leadership in Spaces and Places* (s. 49–68). Edward Elgar Publishing.
- Caulat, G. (2012). *Virtual Leadership*. Libri Publishing Ltd.
- Congdon, C., Flynn, D., & Redman, M. (2014). Balancing «We» and «Me». *Harvard Business Review*, 92(10), 50–57. Business Source Complete.
- De Bruyne, E., & Gerritse, D. (2018). Exploring the future workplace: Results of the futures forum study. *Journal of Corporate Real Estate*, 20(3), 196–213. ABI/INFORM Collection. <https://doi.org/10.1108/JCRE-09-2017-0030>
- De Molli, F., & De Paoli, D. (2020a). From coworkers to friends—How does the aesthetic experience of third places affect the creative process. I F. Montanari, E. Mattarelli, & A. C. Scapolan (Red.), *Collaborative Spaces at Work – Innovation, Creativity and Relations* (1. utg.). Routledge. <https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.4324/9780429329425>
- De Molli, F., & De Paoli, D. (2020b). Middle managers in open-plan offices: Feeling free and frustrated. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 11, 231–246.
- De Paoli, D. (2023). *Tilstedeværende ledelse*. I utgivelse på Cappelen Damm Akademisk.
- De Paoli, D., & Ropo, A. (2015). Open plan offices – the response to leadership challenges of virtual project work? *Journal of Corporate Real Estate*, 17(1), 63–74. <https://doi.org/10.1108/JCRE-08-2014-0020>
- Foroeraghi, M., Miedema, E., Ryd, N., Wallbaum, H., & Babapour Chafi, M. (2023). Relationship between the design characteristics of activity-based flexible offices and users' perceptions of privacy and social interactions. *Building Research & Information*, 1–17. <https://doi.org/10.1080/09613218.2023.2180343>
- Frelsesarmeen. (1997). *Verdibok*. Frelsesarmeen. <https://frelsesarmeen.no/om-oss/tro-og-verdier>
- Frelsesarmeen. (2021). *Bak skjoldet—Årsrapport 2021 for Frelsesarmeen i Norge, Island og Færøyene*. <https://frelsesarmeen-web.s3.eu-north-1.amazonaws.com/frelsesarmeen/Frelsesarmeens-årsrapport-2021-endelig---lav-oppløselig.pdf>
- Frelsesarmeen. (2023a). *Prosjektdirektiv – Ensjøveien 23b*. Frelsesarmeen.
- Frelsesarmeen. (2023b, april 4). *Om oss*. Om oss. <https://frelsesarmeen.no/om-oss>



- Glasø, L., & Thompson, G. (2018). *Selvledelse: Teori, forskning og praksis* (2. utg.). Gyldendal.
- Gratton, L. (2021). How to Do Hybrid Right. (Cover story). *Harvard Business Review*, 99(3), 66–74. Business Source Complete.
- Hjemmekontorforskriften. (2022). *Forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem*. (FOR-2002-07-05-715). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2002-07-05-715>
- Händler, L. F. (2020). Edmund Husserl. I *Store Norske Leksikon*. [https://snl.no/Edmund\\_Husserl](https://snl.no/Edmund_Husserl)
- Karlsen, J. K. (2015, oktober 8). Åpne kontorlandskap eller cellekontorer? *Forskerforum*. <https://www.forskerforum.no/pne-kontorlandskap-eller-cellekontorer/>
- Klenke, K., Martin, S. S., & Wallace, J. R. (2016). *Qualitative Research in the Study of Leadership: Second Edition*. Emerald Publishing Limited. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=4500561>
- Ladkin, D. (2020). *Rethinking Leadership: A New Look at Old Questions, Second Edition*. Edward Elgar Publishing Limited. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=6190742>
- Lucas, E. (2022). The New Reason Workers Say They Come To The Office? To Actually Focus On Their Work: Survey. *Forbes.com*, N.PAG-N.PAG. Business Source Complete.
- Lundgaard, H. (2022, november 15). Frelsesarmeen får bygge «kirke» for alle. *Aftenposten*, 16.
- Ma, E., Du, J., Xu, S. (Tracy), Wang, Y.-C., & Lin, X. (2022). When proactive employees meet the autonomy of work—A moderated mediation model based on agency theory and job characteristics theory. *International Journal of Hospitality Management*, 107, 103326. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103326>
- Monaghan, N., & Ayoko, O. B. (2019). Open-plan office, employees' enactment, interpretations and reactions to territoriality. *International Journal of Manpower*, 40(2), 228–245. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2017-0270>
- Ropo, A., De Paoli, D., Salovaara, P., & Sauer, E. (2015). Why does space need to be taken seriously in leadership and organization studies and practice? I A. Ropo, P. Salovaara, & E. Sauer (Red.), *Leadership, Spaces and Organising*. Edward Elgar Publishing Limited. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=3563687>
- Samfunnsøkonomisk analyse. (2022). *Kontorarbeidsplassen etter korona*.
- Sirola, P., Haapakangas, A., Lahtinen, M., & Ruohomäki, V. (2022). Workplace change process and satisfaction with activity-based office. *Facilities*, 40(15/16), 17–39. <https://doi.org/10.1108/F-12-2020-0127>
- Sjølie, E., & Moe, N. B. (2023, mars 1). Nye kontorbygg baklengs inn i fremtiden. *Dagens Næringsliv*. <https://www.dn.no/innlegg/eiendom/ledelse/kontorbygg/nye-kontorbygg-baklengs-inn-i-fremtiden/2-1-1405458>
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. utgave.). Universitetsforlaget.

- Statsbygg. (2021). *Nytt Regjeringskvartal – Oppdragsbrev om arbeidsplassutforming. Delrapport 2—Aktivitetsbaserte arbeidsplasser og sykefravær*. <https://dok.statsbygg.no/wp-content/uploads/2021/02/rkvArbeidsplassutformingDelrapport2.pdf>
- Trompenaars, F., & Voerman, E. (2009). *Servant Leadership Across Cultures: Harnessing the Strength of the World's Most Powerful Leadership Philosophy*. Infinite Ideas. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=474482>
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership and Complexity*, 18(4), 298–318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- Vilnai-Yavetz, I., Rafaeli, A., & Yaacov, C. S. (2005). Instrumentality, aesthetics, and symbolism of office design. *Environment and Behavior*, 37(4), 533–551.
- Vischer, J. (2005). *Space Meets Status: Designing Workplace Performance*. Florence: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203087770>
- Weber, C., Bebie-Gut, P., Riebli, A., Windlinger, L., Weber, C., Bébié-Gut, P., Riebli, A., & Windlinger, L. (2022). An exploratory study on the influence of ABW office design features on employee perception of organizational culture. *Gruppe. Interaktion. Organisation.*, 53(2), 161–172.
- Wegman, L. A., Hoffman, B. J., Carter, N. T., Twenge, J. M., & Guenole, N. (2018). Placing Job Characteristics in Context: Cross-Temporal Meta-Analysis of Changes in Job Characteristics Since 1975. *Journal of Management*, 44(1), 352–386. <https://doi.org/10.1177/0149206316654545>

#### *Podkast*

- De Paoli, D. (Programleder). (2023b). Hva kan vi lære av finansnæringen om organisasjonsendring mot grønt skifte? [Podkastepisode]. I *Tilstedeværende ledelse – i en digital tid*. Handelshøyskolen BI. <https://shows.acast.com/tilstedevaerende-ledelse-i-en-digital-tid/episodes/idar-kreuzer>

## 2) Intervjuguide

### Om ledelse og fysisk utforming<sup>1</sup>

1. Basert på dine erfaringer i arbeidslivet eller i fritiden, kan du komme på øyeblikk av god ledelse, der du selv opplevde som medarbeider at en leder fikk fram det beste i deg og andre?
2. Hvem er ditt forbilde eller rollemodell som leder? Hvorfor?
3. Ofte blir en mer bevisst ledelse når det ikke utøves. Har du opplevd fravær av ledelse? eller dårlig ledelse?
4. Hva må til for å skape de rette betingelsene for god ledelse?
5. Ser du en sammenheng mellom hvordan hovedkvarteret er utformet og begrensninger og muligheter for god ledelse?

### Om tilhørighet på arbeidsplassen

6. Hva føler du tilhørighet til når det gjelder arbeidet ditt?
7. Hva betyr kontorarbeidsplassen din for deg?
8. Har kontorarbeidsplassen en annen betydning enn hjemmekontorarbeidsplassen?
9. Hvor liker du best å jobbe når du har konsentrasjonsoppgaver?
10. Er det viktig for deg å sette personlig preg på arbeidsplassen din?
11. Lager du personlig preg for å trives, eller som et resultat av at du trives?
12. Hvis du skal tenke på kontorarbeidsplassen din. Hva er viktig for deg med den? (confidentiality vs privacy fx)
13. Hvilket forhold har du til det å ha fast plass? Hvorfor?
14. De dagene du er på kontoret, hvordan vil du prosentvis si at du fordeler tiden din?
15. Er det viktig for deg at kontorarbeidsplassen din er din egen, og i fall hvorfor?
16. Hvis du visste at det alltid var et forhåndsbooket cellekontor som ventet på deg, i nærheten av kollegene dine, hva mer ville være viktig for at du skulle kunne føle deg hjemme der?
17. Hva gjør det fysiske arbeidsstedet meningsfullt for deg?
18. Forstår du noe med begrepet «territorialitet» i relasjon til kontormiljø?
19. Er territorialiteten først og fremst knyttet til funksjon eller følelse?
20. Er opplevelsen av territorialitet knyttet til eierskap eller tilhørighet?

---

<sup>1</sup> De første spørsmålene er hentet fra Unit 3 i masterprogrammet «Tilstedeværende ledelse».