

BACHELOROPPGAVE
BCR3100

KONTORLØSNINGENS PÅVIRKNING

Vår 2015



*"Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen.
Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller
anbefalinger."*

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som et siste ledd i vår utdanning innenfor HR og personalledelse ved Markedshøyskolen i Oslo. Det har vært en lang, og tidvis krevende prosess å skrive oppgaven, men samtidig spennende og lærerikt. Underveis er det flere som har hjulpet og motivert oss til å stå på.

Vi ønsker å takke vår veileder Eirik Haus som har vært motiverende og oppmuntrende under hele prosessen. Samtidig har han utfordret oss til å tenke nytt. Dette har vi satt stor pris på. Han har kommet med gode råd og tips under hele prosessen, slik at vi har kunnet gjennomføre denne oppgaven på best mulig måte. Hans engasjement og kunnskap har vært svært motiverende for vår del, og vi er takknemlige for all den tid han har satt av til oss.

Videre vil vi takke alle informantene som sa seg villig til å stille til intervju. Å få innpass hos bedrifter er ikke alltid enkelt og vi setter derfor særlig stor pris på at vi fikk intervju og besøke de bedriftene vi gjorde. Vi takker for all den tid som ble satt av til å både vise oss rundt på arbeidsplassen, selve intervjuet, og ekstra spørsmål i etterkant. En stor takk til alle de som har hjulpet oss med korrektur og gjennomlesning.

Til slutt håper vi at oppgaven kan være til hjelp for å belyse et tema som vi mener er aktuelt og interessant for mennesker i arbeidslivet. Vårt mål er at denne oppgaven skal kunne fungere som et verktøy og hjelpemiddel for andre.

Oslo, 28.05.15.

984201 og 984020

Sammendrag

Vi har i denne bacheloroppgaven har undersøkt problemstillingen:

Hvordan påvirker ulike kontorløsninger kommunikasjon, kunnskapsdeling og produktivitet?

For å kunne besvare problemstillingen ytterligere fant vi det hensiktsmessig å dele de ulike begrepene; kommunikasjon, kunnskapsdeling og produktivitet inn i ulike forskningsspørsmål.

Bakgrunn for valg av tema har sitt opphav i dagens meget opphetede mediebilde om kontorløsninger. Vi hadde derfor et ønske om å undersøke ulike kontorløsninger nærmere, og deres eventuelle påvirkning.

I den anledning har vi intervjuet enkeltpersoner i tre forskjellige bedrifter med tre ulike kontorløsninger. For å innhente denne informasjonen har vi brukt kvalitativ metode, slik at vi kunne komme nær de vi undersøkte. Dette var viktig for oss med tanke på å få frem forståelsen og dybden som ligger bak meningene og holdningene til intervjuobjektene. Vi har brukt intervju og observasjon som datainnsamlingsmetode.

Våre hovedfunn viser at følelsen av god kommunikasjon, kunnskapsdeling og produktivitet er individuelt, og ulike kontorløsninger vil i ulik grad påvirke den enkelte. Funnene som er blitt gjort i denne oppgaven kan brukes til å skape seg et bilde av ulikhetene og forskjellene som er hos oss mennesker og hvordan dette påvirker kommunikasjon, kunnskapsdeling og produktivitet.

Vi kan derfor konkludere med at våre informanternes opplevelse av kontorløsningen ikke vil kunne anses som noen fasit for hva som er den beste kontorløsningen, men det vil gi arbeidsgivere viktige momenter i vurderingen av kontorløsning.

INNHOLDSFORTEGNELSE

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
1.0 INNLEDNING	6
1.1 VIDERE FREMSTILLING	7
1.2 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	8
1.2.1 Kommunikasjon	8
1.2.2 Kunnskapdeling.....	8
1.2.3 Produktivitet.....	8
1.3 KONTORLØSNINGER.....	9
1.3.1 Cellekontor	9
1.3.2 Åpent kontorlandskap.....	9
1.3.3 ”Free seating/clean desk”	10
1.3.4 ”Blanding”	10
1.4 DET JURIDISKE BAKTEPPEP.....	11
1.4.1 Arbeidsmiljøloven.....	11
1.5 FAGLIG STÅSTED	12
1.6 FORMÅL	12
2.0 CASEBESKRIVELSE	12
2.1 BEDRIFT A.....	13
2.2 BEDRIFT B	13
2.3 BEDRIFT C	14
3.0. TEORI	14
3.1 KONTORLØSNING	14
3.2 KOMMUNIKASJON.....	16
3.2.1 Kommunikasjonstrappen.....	17
3.2.2 Nonverbal og verbal kommunikasjon	18
3.3 KUNNSKAPDELING.....	19
3.3.1 Eksplisitt kunnskap	20
3.3.2 Taus kunnskap.....	20
3.3.3 Hvordan dele taus og eksplisitt kunnskap?	21
3.3.3.1 Sosialisering	22
3.3.3.2 Kombinering.....	23
3.3.3.3 Eksternalisering.....	23
3.3.3.4 Internalisering.....	23
3.4 PRODUKTIVITET.....	24
4.0 METODE	25
4.1 KVALITATIV METODE	25
4.2 FORSKNINGSDSIGN	26
4.3 DATAINNSAMLINGSMETODE.....	27
4.3.1 Observasjon.....	27
4.3.2 Intervju	27
4.4 BAKGRUNN FOR INTERVJUGUIDE	28
4.5 UTVALGSMETODE.....	30

4.6 GJENNOMFØRING.....	31
4.7 TRANSKRIBERING	32
4.7.1 Koding.....	32
4.8 ANALYSEPROSESSEN	32
4.9 KVALITETSSIKRING	33
4.9.1 Reliabilitet	33
4.9.2 Validitet.....	33
4.10 KRITIKK TIL EGET ARBEID	34
5.0 ANALYSE OG DRØFTING.....	34
5.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL 1	34
5.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL 2	36
5.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL 3	38
6.0 OPPSUMMERING	40
6.1 KOMMUNIKASJON.....	40
6.2 KUNNSKAPSDDELING.....	41
6.3 PRODUKTIVITET.....	42
7.0 AVSLUTNING	42
7.1 KONKLUSJON.....	42
8.0 VIDERE FORSKNING	44
9.0 LITTERATURLISTE.....	45

Figurer:

Figur 1.0: Kommunikasjonstrappen

Figur 2.0: Fire ulike former for læring

Tabeller:

Tabell 1.0: Oppsummering av funn

Tabell 2.0: Konsekvensene til de ulike kontorløsningene

Vedlegg:

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Revidert Intervjuguide

1.0 Innledning

Tema for denne oppgaven er hvordan ulike kontorløsninger påvirker kommunikasjon, kunnskapsdeling og produktivitet. Med *kontorløsninger* mener vi en bestemt organisering av et arbeidsrom. *Arbeidsrom* er et begrep som i Forskrift om utforming og innretning av arbeidsplasser og arbeidslokaler (arbeidsplassforskriften) §1-4 nr. 3 er definert som ”rom der arbeidstakere skal oppholde seg for å utføre arbeid som inngår i virksomhetens faste aktiviteter”.

For å besvare problemstillingen, har vi besøkt tre forskjellige bedrifter med tre ulike kontorløsninger; en løsning med cellekontor, en med ”blandingsløsning” med kontorer og landskapsplass, og en med ”clean desk/free seating. Hva dette innebærer vil vi redegjøre nærmere for i oppgavens punkt 1.3.

Under besøkene ved de ulike kontorene har vi intervjuet ansatte og observert både hvordan de jobber så vel som selve kontorløsningen. Dette har vi gjort slik at vi kan sammenligne, analysere og undersøke hvordan nettopp ulike kontorløsninger påvirker kommunikasjonen, kunnskapsdelingen og produktiviteten.

Vår oppfatning er at folk flest har mange meninger om hva slags kontorløsning som er den beste. Dette ser vi blant annet på hvilken oppmerksomhet temaet har i media. Etter å ha gjort et søk på Retriever, en søkeportal for alle norske medier, finner vi at det i snitt har blitt skrevet *én* artikkel hver eneste uke i 2014 om ”kontorløsning”. Ut fra dagens opphetede mediebildet virker det som om det er en kamp blant enkelte å vinne diskusjonen om hva som er best egnet kontorløsning. Vi mener at denne oppmerksomheten igjen påvirker vår og andres oppfatning av ulike kontorløsninger i Norge. Flere store bedrifter som Statoil, DNB og Telenor har gått fra en tradisjonell kontorløsning med cellekontorer til et åpent landskap med ”free seating/clean desk” (Teknisk ukeblad, Telenor, DN). Allerede i 1981 spådde forfatter og fremtidsforsker Alvin Toffler at man i tiden fremover ville ha et kontorfattig miljø i arbeidslivet (Elsbach og Bechky 2007, 80). Likevel strides de lærde om virkningen av de ulike kontorløsningene.

Mange vil kanskje oppfatte dagens samfunn som et samfunn under stadig utvikling, med innovasjon som det sentrale. Karlsen og Langseth (2005, 9) peker på at kunnskaps- og tjenesteøkonomien har satt sitt preg på arbeidslivet. Videre forklarer de at endringene gjerne

omtales som ”den nye økonomien”, og kjennetegnes ved økt konkurranse og globalisering. Bedriftenes verdiskapning kommer fra tjenester, og tjenestene skapes gjennom kunnskapsdeling og innovasjon. For å møte disse utfordringene vil det være behov for å tenke nytt om måten man jobber på. Som et resultat av dette, mener Karlsen og Langseth (2005, 9) at arbeidshverdagen for folk flest endrer seg mye. Dette får også konsekvenser for arbeidsplassens utforming, og nye måter å utforme kontorløsningene blir til.

Likevel er forskingen delt om hvordan de ulike kontorløsningene påvirker de ansatte. Vår oppfatning er at media ofte har nyhetssaker med en negativ vinkling i forbindelse med nye kontorløsninger. Ulike forskere mener at nyere kontorløsninger kan ha positive sider også. Allerede i 1989 skrev Suzyn Ornstein (1989, 144) en artikkel om hvordan en gruppe produksingeniører ble flyttet fra tradisjonelle cellekontorer til en åpen løsning, og at det i den sammenheng ble funnet at både kvantiteten og kvaliteten på ideene til produksingeniørene økte. Bakgrunnen for dette skriver Ornstein, handler om at den åpne kontorløsningen tillot ingeniørene lettere tilgang til sine kollegaer ved å plassere dem i fysisk nærhet til hverandre. Kontorlokalene tillot bedre kommunikasjon, noe som førte direkte til økt produktivitet (Ornstein 1989, 144). Ut fra dagens mediebildet ser vi at slike aspekter ikke blir kommentert i like stor grad. Medias fokus ligger ofte på at nyere kontorløsninger fører med seg noe negativt.

Ut fra dagens mediebilde og tidligere forskning har vi kommet til at det den dag i dag fortsatt er store uenigheter om hva som er best. Vi har derfor kommet til at det vil være aktuelt, så vel som interessant å undersøke hvordan ulike kontorløsninger påvirker kommunikasjon, kunnskapsdeling og produktivitet. Dette fordi det er viktige momenter som bør være tilstede og aktivt jobbes for i en bedrift.

1.1 Videre fremstilling

Først vil vi i punkt 1.0 redegjøre for bakgrunnen for valg av tema og problemstilling. Deretter vil vi presentere bedriftene vi har besøkt i kapittel 2, før vi i kapittel 3 vil vi gi en presentasjon av sentral teori og vitenskapelige bidrag. Videre vil vi i kapittel 4 gi en beskrivelse av forskningsdesignet vårt, kvalitativ metode. I kapittel 5 vil vi analysere og drøfte, deretter vil vi i kapittel 6 komme med en oppsummering. Konklusjonen vil bli presentert og redegjort for i kapittel 7. Til slutt vil vi i kapittel 8 belyse eventuell videre forskning.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Problemstillingen for oppgaven som er:

Hvordan påvirker ulike kontorløsninger kommunikasjon, kunnskapsdeling og produktivitet?

For å besvare problemstillingen, har vi valgt å dele den opp i tre ulike forskningsspørsmål. Under følger en redegjørelse for bakgrunn.

1.2.1 Kommunikasjon

Forskningsspørsmål 1 tar for seg kommunikasjon. Vi er av den oppfatning at kommunikasjonen påvirkes av den kontorløsningen man har. Vi mener derfor det kan være interessant å se på kommunikasjon i forbindelse med kontorløsninger.

Jacobsen og Thorsvik (2013, 280) definerer kommunikasjon som *den prosessen der personer eller grupper sender eller utveksler informasjon*.

Begrepet ”kommunikasjon” og hvordan det påvirkes av ulike kontorløsninger vil bli nærmere redegjort for i teoridelen.

1.2.2 Kunnskapsdeling

Forskningsspørsmål 2 tar for seg kunnskapsdeling. Kunnskapsdeling er interessant å se på i forbindelse med kontorløsninger. Dette fordi ønsket om bedre kunnskapsdeling ofte blir trukket frem i forbindelse med valg av kontorløsning. Kunnskapsdelingen henger sammen med kommunikasjonen innad i bedriften.

Abu-Shanab, Knight og Haddad (2014, 39) forklarer kunnskapsdeling som *prosesser som involverer utveksling av kunnskap mellom enkeltpersoner og grupper*.

Begrepet ”kunnskapsdeling” og hvordan det påvirkes av ulike kontorløsninger vil bli nærmere redegjort for i teoridelen.

1.2.3 Produktivitet

Forskningsspørsmål 3 tar for seg produktivitet. Produktivitet er det som oftest blir trukket frem av media og forskere som det som påvirkes i størst grad av ulike kontorløsninger. Vi vil derfor se nærmere på produktivitet i denne oppgaven.

Store norske leksikon definerer produktivitet som *”produksjon i forhold til innsats”*. Med andre ord, forholdet mellom mengden goder som produseres og mengden

produksjonsfaktorer som er satt til å produsere godene. Hvis mengden produksjonsfaktorer er konstant og mengden goder som produseres øker, vil produktiviteten øke.

Begrepet ”produktivitet” og dens betydning for kontorløsninger blir nærmere redegjort for i teorikapittelet.

1.3 Kontorløsninger

I denne oppgaven har vi valgt å fokusere særlig på tre ulike kontorløsninger. I det følgende vil vi forklare og redegjøre for de ulike kontorløsningene som er relevante for denne oppgaven.

1.3.1 Cellekontor

Cellekontoret beskrives av Karlsen og Langseth (2005, 65) som kontoret man kan arbeide på alene med sine arbeidsoppgaver, normalt uten særlige forstyrrelser. Noen vil kanskje mene at å ha sitt eget kontor kan gi en følelse av makt og status. Videre trekker Karlsen og Langseth frem at den mest verdsatte egenskapen ved cellekontorer er at man lettere kan beholde privatsfæren. Det å kunne ta en telefon uten å forstyrre andre, eller det å kunne lukke døren hvis man vil være i fred, er goder som mange arbeidstakere setter pris på. Karlsen og Langseth (2005, 65) peker på at cellekontoret kan utformes med større eller mindre grad av visuell synlighet. En ulempe med cellekontoret er at det kan skape barrierer mellom kollegaer (Karlsen og Langseth 2005, 65).

Cellekontorløsningen gir med andre ord hver enkelt ansatt eget rom til å gjøre arbeidsoppgavene. Løsningen gir de ansatte mye privatliv, men kan samtidig hindre samhandling mellom kolleger.

1.3.2 Åpent kontorlandskap

I dag blir åpne kontorløsninger omtalt som nye og innovative løsninger. Likevel fantes det allerede på 1970- tallet åpne løsninger, eller andre kontorløsninger enn cellekontor (Van Meel 2010, 357). Det var ikke utbredt men fantes blant designere og futurister. Oldham og Brass (1979, 267) skriver at det finnes mange varianter av det åpne kontorlandskapet, men at det generelt kjennetegnes av fraværet av innvendige vegger og rom, som i det typiske cellekontoret. Karlsen og Langseth (2005, 66) mener at dette gjør medarbeiderne mer synlige og at privatsfæren blir innskrenket. I et åpent kontorlandskap kan det være skjerming med

skillevegger mellom ulike arbeidsgrupper. En ulempe med et åpent kontorlandskapet er at alle kan være en potensiell støykilde (Karlsen og Langseth 2005, 66). Det påpekes av Karlsen og Langseth (2005, 66) at lydnivået rundt kontorplassen både kan være positivt og negativt. Avbrudd oppleves negativt, mens informasjon og sosial stimulans gjerne oppleves som positivt. For medarbeidere som har høyt arbeidspress kan støy fra andre virke sjenerende. Mange opplever imidlertid også at åpenheten gir dem sosiale impulser og gjør at de trives bedre i jobben (Karlsen og Langseth 2005, 66). Boutellier m.fl. (2008, 375) skriver i sin artikkel at åpne kontorløsninger har vært en trend de siste 40 årene, men det er fortsatt ingen enighet om dens innvirkning på produktiviteten.

Det åpne kontorlandskapet gir mindre grad av privatliv og hver enkelt arbeidstaker blir mer synlig. En ulempe med åpent kontorlandskap er eventuelt støy og forstyrrelser, samtidig kan dette også gi økt sosial stimulans.

1.3.3 "Free seating/clean desk"

En videreutvikling av åpent kontorlandskap er gjerne det man kaller for "free seating/clean desk". Denne løsningen innebærer at ingen har faste plasser. Arbeidstakeren må dermed finne en plass når han eller hun kommer på jobb, og arbeidstaker må også rydde pulten når han eller hun er ferdig for dagen. Noen bedrifter har også innført en ordning om at hvis man er borte mer enn for eksempel to timer så må man rydde plassen slik at andre kan bruke den. Da har man ofte underdekning av kontorplasser, som igjen er kostnadsbesparende. Denne praksisen har blant annet Telenor innført (Telenor). Kontorløsningen kjennetegnes ved at man ønsker å spare kostnader og ha maksimal utnyttelse av kontorløsningen. Denne løsningen skiller seg i stor grad fra den tradisjonelle cellekontorløsningen.

En "free seating/clean desk-løsning" gir de ansatte stor grad av frihet, og arbeidsmiljøet kjennetegnes av at det blir mer dynamisk. Det er en kostnadsbesparende og innovativ løsning ved at det er underdekning. En konsekvens av dette kan være at medarbeideren føler usikkerhet rundt arbeidshverdagen.

1.3.4 "Blanding"

Mange bedrifter har ikke en bestemt kontorløsning, men trekk fra både cellekontoret og åpent landskap. Det kan være flere årsaker til dette. Noen virksomheter ønsker å unngå støy i

forbindelse med endringer, og har derfor kompensert med noen cellekontorer. Andre har kanskje hatt behov for kontorer til ansatte som driver med bestemte oppgaver. Mens andre har kanskje valgt å ha enkelte cellekontorer av hierarkiske årsaker, slik som at ledelsen ønsker egne kontorer.

”Blandingsløsningen” kjennetegnes av at den ofte utformes etter bedriftens behov.

1.4 Det juridiske bakteppet

Styringsretten er en ulovfestet rettsregel som er utviklet gjennom juridisk teori og rettspraksis, og som innebærer at arbeidsgiver har rett til å organisere, lede, kontrollere og fordele arbeidet i en bedrift (Rt.2000-1602). En arbeidsgiver vil i kraft av styringsretten i stor grad kunne utforme arbeidsplassen slik som arbeidsgiver mener er best for bedriften.

Styringsretten er imidlertid grunnleggende begrenset, og arbeidsgiver må både forholde seg til lovgivning, eventuelle avtaler og saklighetskrav. Arbeidstakerens rett til medvirkning står sentralt i mange virksomheter, og mange arbeidsgivere har forpliktet seg til samarbeid med fagforeningene. I det følgende vil vi se nærmere på arbeidsmiljøloven og noen av de begrensningene den oppstiller.

1.4.1 Arbeidsmiljøloven

Et arbeidsmiljø er satt sammen av mange ulike faktorer og påvirkes av ulike forhold. Man snakker da gjerne om de fysiske, vernetekniske, yrkeshygieniske og velferdsmessige forhold (Store norske leksikon). Som arbeidsgiver er man etter arbeidsmiljøloven §4-1 pliktig til å sørge for at arbeidstakerens sikkerhet, helse og velferd blir ivaretatt på alle plan i virksomheten.

Formålet med Arbeidsmiljøloven er etter loven §1-1- bokstav a:

”(...) å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet”.

En arbeidsgiver vil derfor måtte ta hensyn til både fysiske og psykiske forhold for arbeidstaker i valget mellom ulike kontorløsninger. Blant annet har arbeidsgiver en tilretteleggingsplikt, og arbeidsgiver kan ikke nødvendigvis handle etter eget forgodtbefinnende.

Videre stiller arbeidsmiljøloven §4-4 krav til det fysiske arbeidsmiljøet. I første ledd står det at *”fysiske arbeidsmiljøfaktorer som bygnings- og utstyrmessige forhold, inneklima, lysforhold, støy, stråling og lignende skal være fullt forsvarlig ut fra hensynet til arbeidstakerens helse, miljø, sikkerhet og velferd”*. Av andre ledd er det blant annet lovfestet at arbeidsplassen skal innredes og utformes slik at arbeidstaker unngår uheldige fysiske belastninger. Dette er krav som både cellekontorer og åpne kontorlandskap må oppfylle.

1.5 Faglig ståsted

Oppgaven vil ha et HR perspektiv. Vårt fokus er mennesket i bedriften og hvordan man best mulig kan benytte seg av de ansatte for å oppnå bedriftsresultater. Hvordan ulike mennesker med ulike behov jobber sammen er noe vi synes er spennende og interessant. Etter å ha hatt ulike organisasjonsfag som organisasjonspsykologi og organisasjonsteori, ser vi at også ytterligere faktorer som artefakter kan påvirke hvordan vi mennesker jobber sammen. Artefakter er både fysiske uttrykk for kultur slik som arkitektur, innredning, teknologi og kleskoder, og verbale og atferdsmessige uttrykk for kultur (Jacobsen og Thorsvik 2013, 132).

1.6 Formål

Formålet med denne oppgaven er at vi ønsker å avdekke hvordan ulike kontorløsninger påvirker kommunikasjon, kunnskapsdeling og produktivitet. Vi ønsker at våre funn kan være til hjelp for andre som for eksempel er i en omorganisering eller endringsprosess. Ønsket med oppgaven er at andre skal kunne hente informasjon og kunnskap.

2.0 Casebeskrivelse

For å svare på problemstillingen besøkte vi bedrifter med ulike kontorløsninger og intervjuobjekter med ulike arbeidsoppgaver. Utvalgsmetoden vil bli nærmere redegjort for i kapittel 4. Under følger en kort presentasjon av de ulike bedriftene, og deres kontorløsning. Bedriftene er anonymisert, og vil gjennom oppgaven bli kalt henholdsvis bedrift A, B og C.

2.1 Bedrift A

Bedrift A er en offentlig etat med totalt 2500 ansatte. Avdelingen vi undersøkte hadde 28 ansatte som har hatt cellekontorer i drøyt 10 år. Kontorene ligger på rad og rekke, og man har stor grad av privatliv. Vi observerte, og fikk høre, at dørene alltid står åpne på kontorene. Barrierene for å gå inn til hverandre var lave mente de selv. Hver dag spiser de lunsj sammen, og kjøkkenkroken er en viktig del på utformingen av arbeidsplassen. Det som skiller denne arbeidsplassen og kontorløsningen fra andre steder, er at de også jobber svært praktisk. Blant annet jobber de utenfor kontoret, i undersøkelsesrommet i tillegg til kontoret. Arbeidsoppgavene er sammensatt og dette påvirker kontorløsningen. De ansatte forteller at det varierer hvor mye tid de bruker på de ulike stedene i løpet av en arbeidsuke, men det er ikke gjort noen ytterligere målinger på dette. Selv om de ansatte sitter alene på kontorene, er de sjelden alene når de foretar undersøkelser. Arbeidsoppgavene er alt fra tekniske undersøkelser, rapportskrivning og møter i retten. De har en kompleks jobbhverdag, og ingen dager er helt like. Den ene personen vi intervjuet har jobbet i denne avdelingen i over tyve år, og har et lederansvar. De tre andre har jobbet der i kortere tid, og har ikke lederansvar. Arbeidsoppgavene blir derfor i stor grad det samme, bortsett fra lederoppgavene.

2.2 Bedrift B

Bedrift B er en stor internasjonal bedrift som holder til i Oslo med flere ulike kontorer spredt i Norge og utlandet. Virksomheten har over 40 000 ansatte, mens det i Norge jobber cirka 800 personer. Bedriften har det vi kaller en ”blanding” når det kommer til kontorløsningen. Det vil si at kontorene er utformet slik at noen sitter i et lite åpent landskap, noen deler kontor med andre og noen har et eget kontor. Denne løsningen har bedriften hatt de siste 25 årene.

Lederne satt på egne kontorer, mens ”teamet” ble plassert i et landskap på rundt 7-12 ansatte. Bedriften er en prosjektorganisasjon, som vil si at arbeidet i stor grad organiseres i prosjekter. De som ikke jobbet i prosjekt satt avdelingsvis. De ansatte hadde faste plasser for hvor de skulle sitte. Likevel fikk vi høre at man ofte byttet plass hvis man jobbet i prosjekt.

Den ene personen vi intervjuet har lederansvar i bedriften. Hun reiser mye, og sitter sjeldent på kontoret hele dager. Intervjuobjektet har jobbet i bedriften i cirka seks år. Den andre personen vi intervjuet har ikke lederansvar og har jobbet i bedriften i cirka to år. Denne personen har rutineoppgaver som å svare på mail og generelt administrativt arbeid, og sitter

på kontor med tre andre hele dagen. Bedriften har en felles kantine hvor de ansatte kan spise og det er ulike kaffestasjoner/minikjøkken i de ulike avdelingene. Bedriften er i en omstillingsprosess og skal snart endre kontorløsning. Dette kan ha påvirket svarene til intervjuobjektene.

2.3 Bedrift C

Bedrift C er en stor norsk tjenesteytende bedrift med 4000 ansatte i Oslo. Bedriften har for ikke lenge siden gjennomgått en stor endringsprosess. Deres kontorløsning er ”free seating/clean desk”. Dette innebærer at arbeidstakerne sitter i åpent landskap, og de må rydde pulten sin hver dag. Denne løsningen har de hatt siden 2013, altså i cirka to år. Tidligere satt de ansatte i cellekontor. I dag tilhører de ansatte ulike soner. Dette innebærer at de forholder seg til samme sted hver dag, men må gjerne bytte plass innenfor denne sonen. Den nye kontorløsningen innebærer at det ikke er plasser til absolutt alle, dette er kostnadsbesparende. Den ene personen vi snakket med har et administrativt ansvar, og har jobbet i bedriften over 35 år. Arbeidsoppgavene gjør at personen er mye i møter, og lite ved en arbeidspult. Den andre personen vi snakket med har jobbet i bedriften i rundt 20 år og jobber som fagspesialist. Dette medfører mer kontorarbeid og mindre møtevirksomhet.

3.0. Teori

Innenfor tema ”kontorløsninger” er det blitt skrevet og forsket mye. Likevel er forskningen svært delt, og man finner vel så mye positiv som negativ forskning. Vårt mål er å belyse og trekke frem fordeler og ulemper ved de ulike kontorløsninger.

3.1 Kontorløsning

Som nevnt innledningsvis i kapittel 1 mener vi med *kontorløsninger* en bestemt organisering av et arbeidsrom. I dag finnes det mange ulike kontorløsninger og ulike utforminger av kontorer. Enkelte bedrifter legger ned mye arbeid i analyser, undersøkelser og forarbeid ved utarbeidelse av kontoret, mens andre velger kontorløsning nærmest ut i fra magefølelsen. Vår oppfatning av ”kontorløsninger” er at de bedrifter som har gjennomgått en endringsprosess fra for eksempel en lukket løsning til en mer åpen løsning ofte har bedre kjennskap, og er bedre informert om fordeler og ulemper, og eventuelle fallgruver så vel som positive utfall ved de ulike kontorløsningene. De har med andre ord bedre kjennskap til fenomenet. Andre

har kanskje ikke denne bakgrunnsinformasjonen og tufter sin holdning til ulike kontorløsninger mer etter magefølelsen og hva én person kanskje mener er best.

Kim og Young (2014, 77) skriver i sin empiriske forskning om ”*kontorløsninger og forventet atferd i offentlig etater*” at det er relativt lite empirisk forskning som har blitt gjennomført for å måle ansattes reaksjon til ulike kontorløsninger i offentlig sektor (*i USA*). Likevel viser Kim og Young (2014, 77) til en rekke studier som mener at kontorets egenskaper, for eksempel hvordan kontoret er utformet, hvor man sitter og lignende påvirker de ansattes oppfatninger og arbeidsrelaterte holdninger. To andre forskere, Oldham og Brass (1979, 267), skriver i sin artikkel at tallrike studier innenfor sosialpsykologi har vist at arkitektur og den fysiske utformingen av kontoret kan påvirke kommunikasjon og sosial interaksjon. I likhet med Kim og Young viser også Oldham og Brass (1979, 267) til at det er relativt lite informasjon som har vært samlet på den mulige virkningen av de fysiske egenskapene som kontoret kan ha på arbeidstakerens helse. For eksempel jobbtilfredshet, motivasjon og produktivitet.

Kim og Young (2014, 77) skriver i sin studie at forholdet mellom kontorets utforming og menneskelige reaksjoner i organisasjoner i stor grad er ukjent. Dette fordi man prøver å forstå subjektive og uregelmessig menneskelig adferd med livløse fysiske objekter. Dette er et vesentlig poeng når man snakker om kontorløsninger. Vi vil tørre å påstå at det vil være vanskelig å generalisere funn om hvordan kontorløsninger påvirker menneskelig adferd. Nettopp fordi, som Kim og Young skriver, at mennesker har subjektive holdninger og kontoret er et livløst fysisk objekt. Dette er et vesentlig prinsipp både når man skal analysere fenomenet kontorløsninger, og også når man skal utforme et kontor. Som bedrift vil det være vanskelig å tilfredsstille alle med en kontorløsning som skal passe alle. Man kan forske og gjøre seg oppfatninger og erfaringer, men man må alltid huske på at mennesker er forskjellige og det vil nok være vanskelig å finne en løsning som passer alle. Derav blir det vanskelig å komme med en ”oppskrift” på hvordan man skal utforme kontoret best mulig.

Ulike kontorløsninger vil gi ulike muligheter for å følge med på de ansatte. Enkelte vil kanskje hevde at det er lettere å gjemme seg bort for å lese nettaviser, bestille feriereiser og betale regninger om man har et eget kontor med dør i motsetning til et åpent landskap. Der vil alle følge med på hverandre. Engelstad, Svalund, Hagen og Storvik (2003, 24) mener at de ansatte vil ”passe” på hverandre.

3.2 Kommunikasjon

Store norske leksikon definerer ”kommunikasjon” som *det å dele tanker med andre individer på en overlagt og uforbeholden måte*. Altså er det en person som vil kommunisere noe, og har en tanke å formidle. Man kan kommunisere på ulike måter, men målet er allikevel at mottakeren skal forstå meningsinnholdet. Jacobsen og Thorsvik (2013,2 80) definerer kommunikasjon som *”den prosessen der personer eller grupper sender eller utveksler informasjon”*. Man kan supplere med å si at kommunikasjon også er en overføring av holdninger, følelser og ideer (Jacobsen og Thorsvik 2013,280). Kommunikasjon er med andre ord mer enn bare ren tale, vi kommuniserer også gjennom blant annet kroppsspråk. Dette vil vi utdype nærmere i punkt 3.2.2 om nonverbal og verbal kommunikasjon.

I en organisasjon har kommunikasjon flere viktige funksjoner;

”kommunikasjon formidler informasjon, kommunikasjon legger grunnlaget for planlegging, den formulerer mål og utvikler strategi, atferden styres av kommunikasjon, den bygger relasjoner, utvikler kultur, kobler hele organisasjonen sammen som et nettverk og presenterer organisasjonen for omgivelsene”. (Jacobsen og Thorsvik 2013, 278).

Kommunikasjon er viktig både for intern og ekstern tilpasning, og er dermed den viktigste prosessen i alle organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik 2013, 278). Kommunikasjonen i en organisasjon er for eksempel avgjørende for en optimal kunnskapsdeling.

Boutellier m.fl. (2008, 375) viser til Amabile (1996) som mener at kunnskapsdeling, kommunikasjon og kreativitet henger sammen, og avhenger av indre og ytre faktorer, og indre og ytre motivasjon. Indre kommunikasjonsfaktorer ville for eksempel være en persons vilje eller evne til å kommunisere. Ytre kommunikasjonsfaktorer kan være geometrisk utforming av en arbeidsplass, bedriftskultur og lignende sosialisering, eller bare støy.

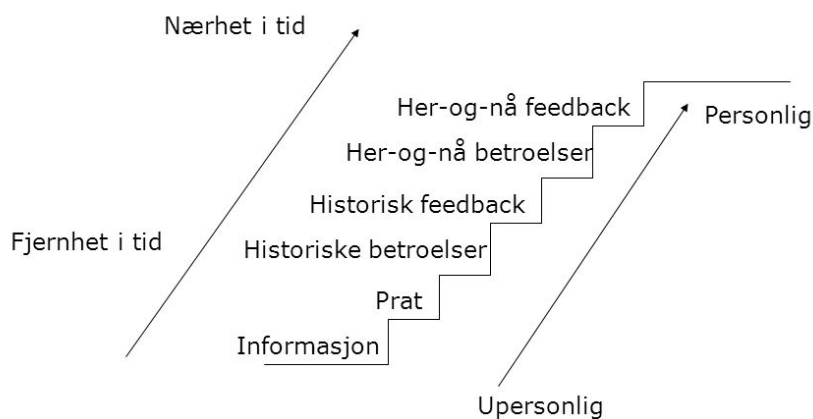
I løsninger som er åpne, uten rom for personlige eiendeler viser forskning at beslutningene skjer i raskere tempo enn i løsninger som er bygget på motsatt måte (Elsbach og Bechky 2007, 83). På mange måter er dette positivt, men samtidig kan beslutninger også tas *for* raskt. Dette er negativt fordi en dårlig beslutning kan ha mange negative konsekvenser. Bakgrunnen for at det går raskere i åpne løsninger uten eget kontor, er at flere samles for å komme til en løsning og har det som eneste formål. De går da ikke tilbake på egen arbeidsplass for å diskutere løsningen med seg selv, og mange opplever press til å bestemme seg raskt (Elsbach

og Bechky 2007, 84). Informasjonen flyter dermed raskere. En måte å se det på, og en mulig forklaring, er ressursmangelen. De har ikke sine gamle saker eller andre prognoser, og får ikke tatt det med i beslutningsprosessen (Elsbach og Becky 2007, 84). Kontorløsningen kan dermed påvirke kommunikasjonen positivt, så vel som negativt.

Uformell kommunikasjon er noe som alltid vil finnes i organisasjoner, og en del forskning viser faktisk til at småprat kan være en meget viktig kilde til informasjon, og at mange ansatte får informasjon først fra småprat (Jacobsen og Thorsvik 2013, 286). Denne informasjonen deles gjerne ved kaffemaskinen, i korridorene og på vei til og fra møter. Slik småprat finnes i kontorløsninger som både er åpne og lukkede, men er avhengig av sosiale soner for at det skal være mulig med småprat. Denne småpraten fremmer også læring (Jacobsen og Thorsvik 2013, 297). Den enkelte stimuleres til å reflektere over hva de andre sier til dem og hva det betyr når ansatte småprater om hva de har erfart (Jacobsen og Thorsvik 2013, 297). Kompetanseutvikling er et sentralt mål i enhver organisasjon, og en målrettet satsing på både kommunikasjon og samarbeidsformer som motiverer har stor betydning for at kompetansen skal utvikles.

3.2.1 Kommunikasjonstrappen

Kommunikasjonstrappen er et nyttig redskap i dagliglivets kommunikasjon. Den er utviklet av Paul Moxnes, en norsk forsker og professor i organisasjonspsykologi ved BI. Den beste, og mest fornuftige måten å gi tilbakemeldinger på, er på toppen av kommunikasjonstrappen (Ørjasæter m.fl. 2014, 130). Det er når tilbakemeldingen gis her og nå og er personlig. Altså nær i tid, og ikke generaliserende. Historiske tilbakemeldinger, altså de tilbakemeldingene som kommer i lang tid etter en hendelse har inntruffet, mister sin effekt (Ørjasæter m.fl. 2014, 131). Den kommunikasjonen som sies å være mest nyttig, i følge Jacobsen og Thorsvik (2013, 285), er den som er muntlig og ansikt – til – ansikt . Det ser vi også kommer tydelig frem i kommunikasjonstrappen, som er illustrert i figur 1.0 under.



Figur 1.0 Kommunikasjonstrappen (Ørjasæter m.fl. 2014, 131).

3.2.2 Nonverbal og verbal kommunikasjon

Det finnes to ulike typer kommunikasjon, den verbale og nonverbale kommunikasjonen. Nonverbal kommunikasjon er den ikke verbale eller ikke språklige kommunikasjon som foregår uten ord. Kroppsspråk, blikk-kontakt, berøring og mimikk er ulike måter nonverbal kommunikasjon foregår på (SNL). Dette kan være bevisst eller ubevisst. Den verbale kommunikasjonen er den språklige, hvor ord brukes til å formulere budskapet. Når mennesker snakker sammen, er det ikke kun med ord, men også med informasjon, assosiasjoner og ideer. I tillegg har man holdninger som påvirker både det som blir sagt og tolket. Kroppsspråk, stemmebruk og andre ikke språklige ord er altså det man kaller nonverbal kommunikasjon (Jacobsen og Thorsvik 2013, 280). Nonverbal kommunikasjon er dermed en stor del av måten vi mennesker kommuniserer på.

I alle yrker er kommunikasjon viktig. Enten man jobber på et kontor, i et kontorlandskap eller hjemmefra, er det som oftest alltid noen man må kommunisere med. Wolfeld (2010, 1) viser til Kirschner (2009) som i sin studie fant at kommunikasjon innad i en gruppe var essensiell for å koordinere og oppnå suksess. Og suksess er jo nettopp det man ønsker på en arbeidsplass. Wolfeld (2010, 2) viser i sin forskning til at hyppig kommunikasjon mellom ansatte med varierende ferdigheter, ulik informasjonsbakgrunn og ulik erfaring, økte gruppens kapasitet for kreativitet og produktivitet.

Boutellier m.fl. (2008, 375) viser til Sundstrom (1980) som peker på at fysisk nærhet og lave barrierer mellom individer øker sannsynligheten for uformell kontakt med en positiv innvirkning på kommunikasjon, og derfor også på produktivitet. Videre viser Boutellier, m.fl.

(2008, 375) til Fayard og Weeks (2007) som sier at individer er mer komfortable med å kommunisere uformelt når de kan kontrollere grensene for sin samtale. For eksempel vil et cellekontor gi arbeidstakeren mer kontroll på når og hvordan kommunikasjonen skal skje. Altså på personens egne premisser. Balansegangen mellom for lite og for mye kommunikasjon er skjør. Ofte hører man om mangelen på kommunikasjon i organisasjoner, og skylder på låste dører. På den andre siden er støy og for mye kommunikasjon et negativt aspekt andre steder. Men selv med alle forhold tilrettelagt, kan kommunikasjonen være dårlig og mangelfull, på samme måte som den kan være dårlig selv om alt er tilrettelagt for både verbal og nonverbal kommunikasjon.

I punkt 5.1 vil vi drøfte teorien som er presentert over opp mot våre funn.

3.3 Kunnskapdeling

Abu-Shanab, Knight og Haddad (2014, 39) forklarer kunnskapsdeling som prosesser som involverer utveksling av kunnskap mellom enkeltpersoner og grupper. Jacobsen og Thorsvik (2013, 352) viser til at de siste ti årene har temaet læring i organisasjoner gått fra å være et lite spesialfelt til å bli et av de mest sentrale temaene i organisasjonslitteraturen. En forklaring på hvorfor denne interessen har eksplodert, mener Jacobsen og Thorsvik (2013, 352) har å gjøre med at de fleste organisasjoner i dag ikke har fordelen av de relativt stabile og forutsigbare omgivelsene man hadde før. Som nevnt innledningsvis av oppgaven er dagens samfunn under stadig utvikling. I dag må man som bedrift mestre sterkere konkurranse. Dette viser også Boutellier m.fl. (2008, 373) til i sin artikkel, nemlig at kunnskap kan bli sett på som et konkurransefortrinn i forhold til andre bedrifter. Abu-Shanab, Knight og Haddad (2014, 40) trekker frem at organisatorisk læring er viktig for overlevelsessevnen til organisasjonen. Derfor vil dagens bedrifter hele tiden ha behov for å tilegne seg ny kunnskap og ha fokus på organisatorisk læring.

En forutsetning for læring vil være at en form for kommunikasjon er tilstede. Jacobsen og Thorsvik (2013, 353) forklarer læring som en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og dermed endrer sin adferd på grunnlag av denne kunnskapen. Dette forutsetter med andre ord at et individ i organisasjonen lærer noe. Kunnskap begynner alltid hos individet, og overføres så videre til andre. Organisasjonen lærer med andre ord gjennom sine ansatte (Nonaka 1991, 97). Det er viktig for bedriften at kunnskapen til de

ansatte blir felleseie. Hvis det bare er to personer som har delt kunnskap, og en av dem slutter vil bedriften miste verdifull kunnskap. Organisatorisk læring handler med andre ord om å få kunnskapen fra et individ overført til flere, slik at organisasjonen kan bevare denne kunnskapen i bedriften (Brochs-Haukedal 2010, 203). Hvordan kontorløsningen eventuelt påvirker kunnskapsdelingen må sees i lys av kommunikasjonen innad i bedriften. Det kan være vanskelig å lære noe uten at en eller annen form for kommunikasjon er tilstede. Erlien (2003, 132) peker på at ledelsen i en bedrift må sørge for at det finnes møteplasser der uformell kommunikasjon får skje, slik at dette kan fremme kunnskapsutviklingen. Slike møteplasser kan også være kontoret.

Taus og eksplisitt kunnskap er to sentrale begreper innenfor kunnskapsteorien. Den japanske organisasjonsteoretikeren Ikujiro Nonaka er kjent for sin forklaring av taus og eksplisitt kunnskap. I det følgende vil vi redegjøre for dette.

3.3.1 Eksplisitt kunnskap

Nonaka (1991, 98) forklarer eksplisitt kunnskap som formell og systematisk, og at denne typen kunnskap er enklere å dele med andre. Nonaka og Takeuchi (1995, 8) forklarer eksplisitt kunnskap som kunnskap som kan deles i form av ord og tall, og som enkelt kan kommuniseres ved hjelp av for eksempel harde data, formularer, kodete prosedyrer og universelle prinsipper. Eksplisitt kunnskap kan derfor i motsetning til taus kunnskap nedfelles skriftlig og settes i system i form av strukturer, rutiner og prosedyrer (Jacobsen og Thorsvik 2013, 362). Jacobsen og Thorsvik (2013, 362) skriver at eksplisitt kunnskap ofte preger samtaler og diskusjoner blant ansatte omkring arbeidsoppgaver, utfordringer og muligheter som man ser for organisasjonen. En forklaring på dette kan være fordi eksplisitt kunnskap nettopp er den vi er bevisst på, og som vi vet at vi kan og hvorfor vi kan det.

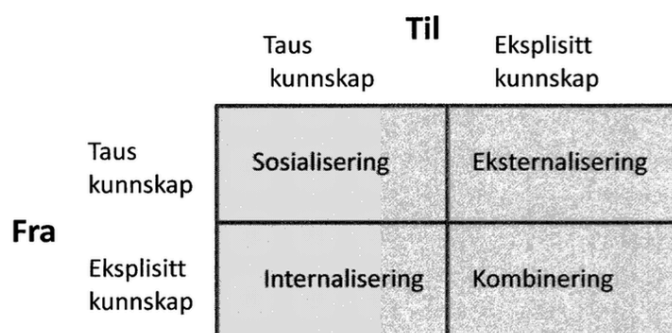
3.3.2 Taus kunnskap

Nonaka (1991, 98) forklarer taus kunnskap som personlig, vanskelig å standardisere, og at den derfor er vanskelig å kommunisere med andre. Taus kunnskap er med andre ord erfaringer som den enkelte har utviklet over tid, ting som man intuitivt vet hvordan fungerer, men har vanskelig for å sette ord på (Jacobsen og Thorsvik 2013, 362). Den er med andre ord mer erfaringsbasert. Nonaka viser til filosofen Michael Polyani som sier ”*vi vet mer enn vi kan fortelle*” (Nonaka 1991, 98). Dette illustrer godt hva som menes med taus kunnskap,

nettopp at den er ubevisst og at vi ikke klarer å uttrykke den så konsist som eksplisitt kunnskap. Slik forklarer også Jacobsen og Thorsvik (2013, 362) taus kunnskap, nettopp at det er noe man har i seg, men ikke klarer å sette ord på og formidle til andre. Taus kunnskap er dypt forankret i oss mennesker, og i menneskets tilhørighet til en spesiell kontekst, yrke, teknologi eller et produkt (Nonaka 1991, 98). Taus kunnskap har en viktig kognitiv dimensjon. Den består av mentale modeller, verdier og perspektiver så innarbeidet at vi tar det for gitt, og derfor har vi ekstra vanskelig for å artikulere og uttrykke dette (Nonaka 1991, 98). For at taus kunnskap skal bli kommunisert og delt i en organisasjon så må den bli konvertert til ord eller tall av som alle kan forstå (Nonaka og Takeuchi (1995, 8). Videre skriver Nonaka og Takeuchi (1995, 8) at det er gjerne i denne forbindelse at konverteringen fra taus til eksplisitt kunnskap finner sted, og at organisatorisk kunnskap er skapt. Nonaka (1991, 99) mener at for å konvertere taus kunnskap til eksplisitt kunnskap så må man finne en måte å uttrykke de ikke-uttrykkelige. I det følgende vil vi vise til fire veier for læring

3.3.3 Hvordan dele taus og eksplisitt kunnskap?

Jacobsen og Thorsvik (2013, 362) trekker frem at den viktigste forutsetningen for å utvikle lærende organisasjoner er at man klarer å avdekke, og få artikulert den tause kunnskapen som alle individer i organisasjonen har ervervet seg gjennom egne erfaringer. Videre peker Jacobsen og Thorsvik (2013, 362) på at denne informasjonen må gjøres tilgjengelig for flere i organisasjonen, slik at den kan testes ut og bli til praktisk nytte for hele organisasjonen. En måte å gjøre slik informasjon tilgjengelig på er gjennom kontorløsningen. Som nevnt i punkt 3.2 så kan en uformell kommunikasjon i det dagligdage lettere fremme læring. Nonaka (1991, 98) viser til fire veier for å dele taus og eksplisitt kunnskap, disse er; sosialisering, kombinerer, internalisering og eksternalisering, og er illustrert under i figur 2.0.



Figur 2.0: Fire ulike former for læring (Jacobsen og Thorsvik 2013, 362).

3.3.3.1 Sosialisering

Fra taus til taus kunnskap

Enkelte ganger deler individer taus kunnskap direkte med en annen (Nonaka 1991, 98). Et eksempel på dette peker Nonaka (1991, 99) på, er når man kan lære andre sin tause kunnskap gjennom å observere og imitere hva personen gjør, for så å øve på det. Man lærer altså taus kunnskap gjennom observasjon og sosialisering, man ser hva andre gjør. Da blir denne tause kunnskapen en del av den som forsøker å lære, den blir sosialisert inn til kunnskap. Boutellier m.fl. (2008, 374) peker på at kommunikasjon er en grunnleggende forutsetning for sosialisering, forståelsen av hverandre og dermed også for integrering av spesiell kunnskap. Videre peker Boutellier m.fl. (2008, 374) på at muligheten for uformell og formell kommunikasjon mellom de ansatte er nøkkelen for en effektiv etablering av ny kunnskap. For å få til en slik sosialisering, må kommunikasjonen og kontorløsningen være tilrettelagt på en slik måte at sosialisering mellom de ansatte finner sted. Boutellier m.fl. (2008, 374) viser til Foray (2004) som sier at enkeltpersoner, grupper, avdelinger men også rom, gulv og bygninger med ansatte i, er såkalte kunnskapsøyer som kan lagre taus og eksplisitt kunnskap. Kontorløsninger kan dermed spille en rolle når man skal dele taus kunnskap med andre. Eksempler på dette drøftes i kapittel 5.

Boutellier m.fl. (2008, 374) peker på at bedriften må legge til rette for at de ansatte kan kommunisere, slik at de kan skape nye ideer som igjen skaper kunnskap. Man er derfor nødt til å se kommunikasjon og kunnskapsdeling i sammenheng. Som nevnt i kommunikasjonskapittelet peker Boutellier m.fl. (2008, 375) på at fysisk nærhet og lave barrierer mellom individer øker sannsynligheten for uformell kontakt med en positiv innvirkning på kommunikasjon. Dette vil dermed også påvirke kunnskapsdelingen. Noen vil kanskje derfor hevde at en åpen kontorløsning i større grad fremmer sosialisering, som igjen skaper deling av taus kunnskap. Elsbach og Bechky (2007, 80) viser til at det å være på arbeidsplassen skaper en mulighet for spontane og uformelle samtaler som ofte ender i informasjonsdeling. I tillegg oppstår det situasjoner med ”mentoring”, eller veiledning blant kollegaer (Elsbach og Bechky 2007, 80). Man kan tenke seg at en åpen løsning kanskje er med på å fremme denne prosessen ved at de ansatte lettere ser hverandre og dermed også kan plukke opp informasjon og observere hverandre lettere. Dette peker også Jacobsen og Thorsvik (2013, 363) på, de viser til et eksempel der en nyansatt i en butikk kan lære av å se på hvordan en erfaren ansatt opptrer. Et viktig prinsipp her som Jacobsen og Thorsvik (2013, 363) peker på, er at dette krever fysisk nærhet og at man kan se hverandre. En slik

forutsetning om nærhet og at man kan se hverandre, finner man også i diskusjonen om hvordan ulike kontorløsninger påvirker kunnskapsdelingen. Dette vil vi drøfte nærmere i punkt 5.2.

3.3.3.2 Kombinering

Fra eksplisitt til eksplisitt kunnskap

Jacobsen og Thorsvik (2013, 363) forklarer kombineringsprosessen som at kunnskap spres ved at man setter sammen åpne informasjonskilder. Et eksempel på dette kan være en statusrapport over tilstanden til organisasjonen. Jacobsen og Thorsvik peker på at dette som helhet gir et nytt bilde av en eventuell situasjon. Et slik form for læring blir gjerne ikke sett på som særlig effektiv, ved at den dreier seg om å systematisere kunnskap som allerede er tilgjengelig for organisasjonen.

3.3.3.3 Eksternalisering

Fra taus til eksplisitt kunnskap

Eksternalisering vil si å omdanne taus kunnskap til eksplisitt kunnskap. Et eksempel på dette kan være når man skriver ned erfaringer på dokumenter og gjør dem tilgjengelig i en database slik at andre kan lære av det. Jacobsen og Thorsvik (2013, 363) viser til et eksempel om en dyktig medarbeider som over tid har funnet gode rutiner for å løse oppgaver på, og som klarer å skrive dette ned ved hjelp av ord og dermed også får formidlet det til andre.

3.3.3.4 Internalisering

Fra eksplisitt til taus kunnskap

Internalisering vil si å gjøre eksplisitt kunnskap til taus kunnskap. Nonaka (1991,99) skriver at når ny eksplisitt kunnskap er delt i en organisasjon, så vil andre ansatte begynne tilpasse denne kunnskapen til egen taus kunnskap

I punkt 5.2 vil vi drøfte teorien som er presentert over opp mot våre funn.

3.4 Produktivitet

Store norske leksikon definerer produktivitet som *'produksjon i forhold til innsats'*. Med andre ord:

"forholdet mellom mengden goder som produseres og mengden produksjonsfaktorer som er satt til å produsere godene. Hvis mengden produksjonsfaktorer er konstant og mengden goder som produseres øker, sier vi at produktiviteten øker".

Man kan derfor anta de ulike kontorløsningene kan ha noe å si for produktiviteten til arbeidstakerne. Van der Voordt definerer produktivitet som at man produserer noe, eller får til et resultat. Produktiv betyr fruktbar, lukrativ og lønnsom. I 'Scientific' litteratur er produktivitet definert som forholdet mellom resultater og det man må ofre (Van der Voordt 2003, 135). Boutellier m.fl. (2008, 375) skriver i sin artikkel at åpne kontorløsninger har vært en trend de siste 40 årene, men det er fortsatt ingen enighet om dens innvirkning på produktiviteten.

Data fra 1970 og 1980 tallet viser at resultatene da og nå er nokså like. Hva angår åpne landskap, klages det fortsatt mye på mangelen på privatliv, og at de ansatte ikke lenger har kontrollen over lys og klimastyringen (Van der Voordt 2003, 144). I undersøkelsen til Van der Voordt trekkes det frem at støy plaget de ansatte i åpne landskap. Utsagnet om at en *"fornøyd arbeidstaker er en produktiv arbeidstaker"* viser seg å ikke nødvendigvis stemme. Mennesker kan være storfornøyd med arbeidsplassen, men samtidig ikke være spesielt produktive (Van der Voordt 2003, 145). Spørsmålet er vel kanskje om det kan være motsatt, at man kan være produktiv når man ikke er fornøyd med arbeidsplassen? Når arbeidstakere i et forsikringselskap skulle "rate" sin egen produktivitet, var det overraskende resultater. Forskningen fra selskapet viste at de i åpne landskap "ratet" sin egen produktivitet langt lavere, 6.5 versus 7.7, enn de som satt i cellekontor eller på gruppekontor (Van der Voordt 2003, 145). I en annen undersøkelse blant 13 000 ansatte, som satt i både åpne landskap, cellekontor og doble kontorer, fant man ut at det var ti ting som hadde størst innflytelse på produktiviteten til de ansatte (Van der Voordt 2003, 145).

- muligheten til å jobbe individuelt uten å bli distraheret
- muligheten til spontane interaksjoner
- mulighet til uforstyrrede gruppearbeid og uformelle sammenkomster

- komfort i arbeidssituasjonen, og ergonomi. I tillegg var en viktig faktor at det var nok plass til å legge fra seg ting
- tilpassede forhold for å kunne jobbe sammen, og ta en prat med en kollega
- ansatte er nære sine kollegaer, eller at det er lett å finne kollegaene
- gode avslapningssoner
- tilgang på teknologi
- kvalitetslys og dagslys
- kontroll over temperatur og luft

Den overnevnte listen viser i stor grad at det ikke alltid er det fysiske med selve utførelsen av jobben som er det viktigste, men at en del faktorer må være tilstede for å gjøre arbeidssituasjonen så optimal som mulig. En faktor som ikke blir nevnt når alle ansatte kommer med sine ønsker, er det at sjefer kan føle at de mister status. I noen land, noen firmaer og i visse miljøer, er større og bedre kontorer et velkjent statussymbol. Hierarkiet blir til dels visket ut.

Meningene er mange om hva som påvirker produktiviteten, og ikke minst hvilken løsning som er best for arbeidstakerne. Tallene fra overnevnte undersøkelse viser at arbeidstakerne selv mener de er *mindre* produktive i åpne landskap. I cellekontorer og gruppekontorer mener de da altså det samme, og mener de er *mer* produktive. Men det er *hva de selv opplever*, og er ikke målt.

I punkt 5.3 vil vi drøfte teorien som er presentert over opp mot våre funn.

4.0 Metode

I det følgende vil vi gjøre rede for valg av metode som er brukt for å besvare oppgavens problemstilling: ”*Hvordan påvirker ulike kontorløsninger kommunikasjon, kunnskapsdeling og produktivitet?*”. Vi vil også gjøre rede for vårt vitenskapelige ståsted, altså hvordan vi posisjonerer oss i forhold til det vi skal innhente informasjon om.

4.1 Kvalitativ metode

Metode vil si at man følger en bestemt vei mot målet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 29). Det handler altså om å gjøre ting på en systematisk og bevisst måte. Målet med

oppgaven er å besvare problemstilling, altså å forstå hvordan ulike kontorløsninger eventuelt påvirker. Om man velger kvantitativ eller kvalitativ metode avhenger som oftest av problemstillingen. Kvalitativ metode har gjerne sin styrke når det skal besvares spørsmål som; ”hva?” ”hvorfor?” og ”hvordan?”(Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011, 80). På bakgrunn av at vi ønsker å gå i dybden på et lite antall personer, for å frem bakgrunnen og forståelsen hvordan en kontorløsning påvirker, vil det være hensiktsmessig å bruke kvalitativ metode. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011, 32) mener at kvalitativ metode er særlig hensiktsmessig hvis man skal undersøke fenomener som man ikke kjenner særlig godt, og som det er forsket lite på, og når man undersøker fenomener man ønsker å forstå mer grundig.

Ontologi dreier seg om hvordan vi oppfatter den virkeligheten vi ønsker å undersøke (Askheim og Grenness 2014, 25). Innenfor ontologien er det to retninger; positivismen og hermeneutikken. Kvalitativ metode har sitt opphav i hermeneutikken. Forståelsen for hvorfor ting er som de er, står sentralt i hermeneutikken. Positivismen har sitt opphav i naturvitenskapens tradisjon med studier av den fysiske naturen, og ser på verden som objektiv og ekstern (Grenness 2012, 44). Hermeneutikken derimot har sitt opphav i humanvitenskapene med studiet av mennesket og menneskeskapte fenomener, og ser på verden som sosialt konstruert og subjektiv (Dalland 2012, 51). Mens positivismen søker forklaringer, søker hermeneutikken forståelse. Vi har dermed posisjonert oss hermeneutisk med ønske om å finne forståelsen.

4.2 Forskningsdesign

Gripsrud, Olsson og Silkoset (2011, 39) skriver at hvis man som forsker vet lite om det man skal undersøke kan det primære målet med en undersøkelse være å utforske temaet nærmere. Slik var det for oss da vi begynte denne undersøkelsen, vi ønsket å undersøke kontorløsninger. Dette gjenspeiler vårt valg av forskningsdesign. Grenness (2003, 102) forklarer et forskningsdesign som en mer eller mindre detaljert plan for hvordan vi vil sikre oss at våre forskningsmessige mål nås. Det er derfor viktig at forskningsdesignet står i stil til problemstillingen og hva man ønsker å oppnå. Vi ønsket å få bedre innsikt i problemstillingen som omhandler kontorløsninger, og dette ble derfor avgjørende for valg av design. Det finnes flere ulike forskningsdesign. Vi har i denne oppgaven valgt å bruke et eksplorativt design. Grenness (2003, 103) skriver at et slikt design er å anbefale når problemstillingen er uklar, forkunnskapene begrensede, og hvor man ikke er i stand til å stille klare hypoteser.

Kvalitative problemstillinger er gjerne mer uklare enn kvantitative problemstillinger. Da vi hadde begrensede forkunnskaper om emnet og en såpass vid og uklar problemstilling fant vi det mest hensiktsmessig å bruke et eksplorativt forskningsdesign. Grenness (2003, 107) mener at et eksplorativt design er gunstig å bruke for å gå i dybden, gi innsikt og forståelse. Vi ønsker i denne oppgaven å søke forståelse om hvorfor og hvordan kontorløsningen eventuelt påvirker kommunikasjon, kunnskapsdeling og produktivitet. Derfor valgte vi å snakke med kun tre bedrifter, og to til fire respondenter hos hver av de. Målet med dette var å gå i dybden.

4.3 Datainnsamlingsmetode

Innenfor kvalitativ metode snakker man gjerne om tre ulike datainnsamlingsmetoder; fokusgrupper, intervju og observasjon. Som datainnsamlingsmetode i denne oppgaven har vi valgt en kombinasjon av intervju og observasjon. Vi ønsker å få svar på hvordan- og om kommunikasjon, kunnskapsdeling og produktivitet påvirkes av kontorløsningen.

4.3.1 Observasjon

Askheim og Grenness (2014, 106) beskriver observasjonsundersøkelser som registrering av atferd og handlingsmønstre blant mennesker. For å kunne si noe om hvordan kontorløsningen påvirker arbeidsmiljøet var vi nødt til å observere og se hvordan kontoret og kontorløsningen var utformet. Askheim og Grenness (2014, 106) peker på at denne registreringen kan gjennomføres enten som en ren observasjon, gjennom dialog eller som et mer formelt intervju. Vi har gjort en ren observasjon av kontorløsningen når vi besøkte de ulike bedriftene. Observasjonen av kontorløsningen hos de ulike bedriftene var svært nyttig for at vi som forskere skulle få et bilde av det vi faktisk undersøker. Dette bidro også til at vi fikk en større forståelse av det vi forsket på.

4.3.2 Intervju

Det kvalitative forskningsintervjuet søker å forstå verden sett fra intervjupersonenes side (Kvale og Brinkmann 2010, 21). Vi ønsker å forstå hvordan de ansatte mener kontorløsningen påvirker, og det var derfor naturlig for oss å bruke intervju som en del av datainnsamlingsmetoden. Kvale og Brinkmann (2010, 21) skriver at det er et mål for intervjuet å få frem betydningen av folks erfaringer og å avdekke deres opplevelse av verden.

Vi ønsket med intervjuene å få frem de ansattes erfaringer, og hvordan de opplevde kontorløsningen og om de eventuelt opplevde at den påvirket kommunikasjonen, kunnskapsdelingen og produktiviteten.

Robson (2002, 269) forklarer intervju som en metode som typisk involverer en forsker som stiller spørsmål, og som forhåpentligvis får svar fra de menneskene man er interessert i. Robsons forklaring av hva et intervju er gir et godt bilde av hvordan vi faktisk gjorde det. Man skiller gjerne mellom strukturert, semistrukturert og ustrukturerte intervjuer. Våre intervjuer kan kategoriseres som semistrukturerte intervjuer. Dette kjennetegnes av at moderatoren kan justere spørsmålene fra intervjuguiden etter hva som passer seg, og man kan også forklare spørsmålene til intervjuobjektet (Robson 2002, 270). Bakgrunnen for at vi ønsket å ha denne muligheten handlet om at vi ville skape en naturlig dialog. Ved at man ”mister” muligheten for å forklare eventuelle uklare spørsmål, så risikere vi også at dataene blir dårligere.

4.4 Bakgrunn for intervjuguide

En intervjuguide skal være til hjelp for å sikre at man har med alle emnene og detaljene som man ønsker å diskutere med informant og grupper (Askheim og Grenness 2014, 123). Som nevnt ble intervjuguiden utarbeidet som en semistrukturert intervjuguide. Berg og Lune (2014, 112) forklarer en semistrukturert intervjuguide som en mellomting mellom en standardisert intervjuguide og en ustandardisert intervjuguide. Det vil si at man med en semistrukturert intervjuguide ikke låser seg til å stille spørsmålene i en bestemt rekkefølge, men at man kan se hvilke spørsmål som passer etter hvert som intervjuet utvikler seg. Bakgrunnen for at vi valgte en semistrukturert intervjuguide hadde også med at vi ønsket en naturlig og avslappet situasjon for oss og intervjuobjektene. Den originale intervjuguiden og den reviderte intervjuguiden er vedlagt som vedlegg. Intervjuguiden er delt opp i fem ulike kategorier med spørsmål; arbeidsmiljø, kommunikasjon, kunnskapsdeling, produktivitet og organisasjonsstruktur. Bakgrunnen for dette er å skape en viss form for struktur og orden. Videre følger en redegjørelse og begrunnelse av arbeidet som ligger bak intervjuguiden.

Under tema arbeidsmiljø spurte vi intervjuobjektet: ”hva legger du i et godt arbeidsmiljø”. Vi ønsket å få frem hva intervjuobjektet mente og la i begrepet. Ved å stille spørsmålet slik, fikk vi også avdekket om vår oppfatning av et godt arbeidsmiljø samsvarte med intervjuobjektene.

Svarene vi fikk, tilsa at det var en lik oppfatning av begrepet mellom oss og intervjuobjektene. Videre spurte vi intervjuobjektet hvordan arbeidsmiljøet var hos bedriften. Dette for å få en dypere forståelse av bedriften og hvordan det egentlig er hos organisasjonen. For å få frem flere nyanser spurte vi videre hvordan kontorløsningen påvirket arbeidsmiljøet. Dette både for å se hvordan intervjuobjektets holdning var til kontorløsningen, var det negativt eller positivt. Dette ble også et spørsmål vi stilte en del oppfølgingsspørsmål til, og det ble også en rød tråd for å gå videre til neste kategori som var kommunikasjon.

Under tema kommunikasjon, begynte vi med samme oppbygning som under arbeidsmiljø, altså "hva legger du i god kommunikasjon." Dette for å se om beskrivelsen til Moxnes om hva en god kommunikasjon er, stemte overens med intervjuobjektene oppfatning. For å få frem flere detaljer ba vi intervjuobjektene om å beskrive kommunikasjonen til bedriften. Ved å spørre hvordan intervjuobjektene mener kontorløsningen påvirker kommunikasjonen, ønsket vi å få svar på hvordan dette enten negativt eller positivt påvirket kommunikasjonen.

Under tema kunnskapsdeling fortsatte vi med samme metode ved å spørre intervjuobjektet om hva de la i begrepet. Slik som tidligere ønsket vi også her å avdekke om vi hadde samme forståelse og oppfatning av begrepet kunnskapsdeling. Videre spurte vi hvordan kontorløsningen er med på å påvirke kunnskapsdelingen i bedriften. Dette på bakgrunn av Nonaka sin teori om at nærhet og observasjon lettere skaper muligheter for imitasjon og deling av taus kunnskap. For å få frem flere detaljer og mer informasjon om dette spurte vi videre om det var noen i arbeidsstokken som er flinkere enn andre. Dette for å se om intervjuobjektene var bevisste over andres kunnskap og ferdigheter. For å undersøke videre om Nonakas fire veier for deling av taus kunnskap var tilstede hos bedriften spurte vi intervjuobjektet om hva bedriften gjør for å få de andre til å bli like flinke som de beste ansatte. Vi spurte slik fordi vi ønsket å se om de eventuelt la til rette for mentorordninger, observasjon eller situasjoner der andre kanskje lettere kan fange opp den tause kunnskapen.

Under tema produktivitet ba vi intervjuobjektet om å beskrive det å være produktiv. Som nevnt i teorikapitlet så er det ulik oppfatning om det å være produktiv. Derfor ønsket vi å høre hva de ulike intervjuobjektene la i å være produktiv. Av de ulike temaene vi har valgt ut, er kanskje produktivitet det som oftest blir trukket frem som en negativ effekt av en nyere kontorløsning. Derfor spurte vi intervjuobjektet direkte om hvordan produktiviteten påvirkes av kontorløsningen. Dette for å få frem flere detaljer og informasjon. For få enda et bredere

bilde av dette spurte vi de videre om de ville blitt mer produktiv med en annen kontorløsning. Dette for å se hva de eventuelt savnet med den kontorløsningen de har i dag.

Under tema organisasjonsstruktur ønsket vi å se hvordan kontorløsningen var med på å skape makt, og om kontorløsningen eventuelt gjenspeilet organisasjonsstrukturen. Bakgrunnen for at vi stilte spørsmål om organisasjonsstrukturen har med å gjøre at vi ønsket å se om en nyere kontorløsning som i bedrift C eventuelt hadde påvirket til en flatere struktur. Vi valgte å stille noen korte spørsmål om dette for å rett og slett få mer data og innsikt i hvordan en kontorløsning eventuelt påvirker. Vi slet med å få gode svar på dette.

Fordi det var et semistrukturert intervju ble spørsmålene derfor i noe ulik grad stilt forskjellig. Eventuelle oppfølgingsspørsmål ble derfor også ulike og forskjellig.

Oppsummerende vil vi presisere at vi kunne ha jobbet mer med å lage spørsmål som fanget opp flere sider av det vi spurte om. Dette kan ha svekket den datamengden vi satt igjen med. En forklaring på at vi eventuelt ikke klarte å lage gode nok spørsmål, kan ha med å gjøre at forståelsen vår for emnet og oppgaven på det tidspunkt som spørsmålene ble utviklet ikke var fullkomment. Vi ser i ettertid at vi mot slutten av oppgaven har fått en mye dypere og bedre forståelse for den teorien vi har presentert etter hvert som vi har jobbet med den. Som en konsekvens av dette valgte vi derfor å sende ut enkelte oppfølgingsspørsmål over mail til de intervjuobjektene vi manglet noe data fra.

4.5 Utvalgsmetode

Et av kjennetegnene ved kvalitativ metode er at man forsøker å få mye informasjon av et begrenset antall personer (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2011, 104). Dette får dermed konsekvenser for størrelsen på utvalget. Grenness (2012, 158) skriver at fordi kvalitative intervjuer og observasjoner vanligvis gjennomføres på et begrenset antall informanter blir kvaliteten på undersøkelsen i mye større grad avhengig av kvaliteten på informantene. Utvelgelsen av informanter til undersøkelsen var derfor særlig viktig for å ivareta undersøkelsens reliabilitet og validitet. Dette kommer vi til i kapittelet om kvalitetssikring.

Prosessen der vi som forskere tenkte gjennom hvilken gruppe som måtte delta i undersøkelsen, for at vi skulle få samlet nødvendig data for å besvare problemstillingen,

betegner Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011, 106) som et strategisk utvalg. Videre viser Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011, 107) til at utgangspunktet for utvelgelse av informanter i kvalitative undersøkelser gjerne ikke er representative, men hensiktsmessighet. I forbindelse med utvalgsstørrelse ønsket vi å få en likevekt mellom de som hadde lederansvar og de som ikke hadde det. Vi ønsket å holde stillingstype konstant i de ulike bedriftene. Altså ønsket vi å ha en person med lederansvar og en uten i hver bedrift. Videre ønsket vi å få frem en varians ved å rekruttere bedrifter med ulike arbeidsoppgaver og yrker.

I Bedrift B og C fikk vi snakke med 2 personer hvert sted. I bedrift A fikk vi snakke med 4 stykker. I bedrift B og C, fikk vi til denne likevekten, men i bedrift A fikk vi en leder og tre uten lederansvar. Vi hadde dermed 8 respondenter rekruttert til undersøkelsen.

4.6 Gjennomføring

Observasjon og intervju ble gjennomført hos de ulike bedriftene. Intervjuene ble gjort på et eget kontor eller stillerom hos bedriftene. Intervjuobjektene fikk dermed snakke uforstyrret. Dette var viktig for oss med tanke på å ivareta anonymiteten til intervjuobjektene, så vel som å skape en trygg atmosfære. Hensikten med dette var at intervjuobjektet skulle få snakke så fritt som mulig uten at andre kollegaer kunne høre de. Dette var viktig for oss slik at ikke svarene til intervjuobjektene ble påvirket av andre, men også det at vi ønsket at intervjuobjektene skulle svare så mye de kunne på spørsmålene. Observasjonen ble gjennomført samme dag som intervjuene ble gjennomført.

For å dokumentere intervjuene valgte vi å bruke båndopptaker og skrive notater underveis i intervjuet. Vi spurte alltid alle intervjuobjektene om det var greit at vi tok opp intervjuet.

Før vi startet selve intervjuprosessen, valgte vi å gjennomføre et pilotintervju. Hensikten med dette var å teste ut om intervjuguiden fungerte optimalt, og om det eventuelt burde gjøres endringer til vårt første ”ordentlige” intervju. Pilotintervjuet vårt hos bedrift A gikk forholdsvis fint, og vi fikk stort sett svar på det vi ønsket. Enkelte spørsmål ble likevel noe justert på, i håp om å få mest mulig presise spørsmål.

4.7 Transkribering

Transkriberingen av lydopptakene ble gjort samme dag som de ulike intervjuene ble gjennomført. Intervjuene ble skrevet ned ord for ord, rett av båndopptakeren. På denne måten fikk vi hørt gjennom intervjuene på nytt, og merket oss eventuelle aktuelle sitater og meninger. Vi ønsket å få den ferske dataen rett ned på ”arket” i frykt for at vesentlig informasjon som vi hadde friskt i minne skulle gå tapt.

4.7.1 Koding

Analyseprosessen i kvalitativ metode er ofte mer uoversiktlig og rotete enn det den kanskje vil være i kvantitativ metode. Det er derfor viktig at man finner en metode som fungerer for undersøkelsens formål. Som nevnt transkriberte vi alle intervjuene ordrett umiddelbart etter at de var gjennomført. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011,165) mener at det i hovedsak er tre måter å organisere og ordne det kvalitativ datamaterialet på. Disse er; tverrsnittsbasert og kategoribasert inndeling av data, kontekstuell dataorganisering og bruk av diagrammer og tabeller. Vi har valgt tverrsnittsbasert og kategoribasert inndeling av data som metode for å redusere datamengden, altså at data konstrueres av et system for å indeksere datamengden (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011,165). Indeksring vil si at det settes merkelapper på setninger eller avsnitt som gjør det mulig å identifisere og finne igjen spesielle temaer i datamaterialet (Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011, 165). Vi brukte oppsettet fra intervjuguiden til å lage ulike kategorier for de ulike temaene i problemstillingen. Oppsettet fra intervjuguiden tok vi med videre til analyseprosessen der vi limte inn aktuelle setninger som var relevant for oppgavens problemstilling. Vi markerte aktuelle sitater og utsagn med farger slik at dette var enkelt å kjenne igjen. Prosessen med transkribering, koding og analyse gikk på mange måter i hverandre. Ved at å kode aktuelle sitater begynte også vår analyse og fortolkning av det vi leste.

4.8 Analyseprosessen

Som nevnt avslutningsvis i 4.7 begynte analysen på mange måter når vi transkriberte og kodet dataene. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011,173) skriver at forskeren leser datamaterialet fortolkende og ønsker å forstå den dypere meningen med folks tanker. Derfor kan man si at vår analyseprosess på mange måter allerede begynte ved transkriberingen ved at vi fikk et helhetsinntrykk av den totale datamengden. Analysen foregikk slik at vi systematiserte det ut i fra forskningsspørsmålene. På denne måten fikk vi mer orden i

prosessen, ved at vi kunne systematisere de ulike delene etter de teoretiske emnene. Vi har forsøkt å etterstrebe en god systematisk og ryddig analyse.

4.9 Kvalitetssikring

For å ivareta undersøkelsens reliabilitet og validitet var det viktig for oss at vi sammen gikk gjennom transkriberingen. Bakgrunnen for dette var at vi ikke ønsket at det skulle være en persons oppfatning av dataene som ble avgjørende. For undersøkelsens kvalitet var det viktig at vi etterstrebet å ha en god forskningsetikk. For at våre funn skal være til hjelp for andre og at undersøkelsen skal ha en verdi, er det viktig at undersøkelsen holder en høy kvalitet. I det følgende vil vi derfor redegjøre for en god reliabilitet og validitet.

4.9.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om at resultatene er til å stole på. Utdypet betyr det om vi måler det vi ønsker å måle (Askheim og Grenness 2008, 22). For å sikre at vi målte det vi ønsket å måle, stilte vi i intervjuet ”pre-spørsmål” om definisjon. Eksempel på dette var: ”Hva legger du i god kommunikasjon?” oppfulgt av: ”Hvordan påvirker kontorløsningen kommunikasjonen?”. Da har vi stilt et innledende spørsmål for å få det klart, både for intervjuobjektet og oss, hva de definerer som kommunikasjon. Da sikrer vi et utgangspunkt for spørsmål nummer to. Uklarheter kan føre til usikkerhet, noe som igjen kan føre til ”feil” svar. I utgangspunktet finnes det ingen svar som ikke er riktige, men som forskere er det vår oppgave å passe på at spørsmålene forstås på riktig måte. Fordelen med kvalitativ metode er at man har muligheten til å forklare, spørre og være spontan under intervjusituasjonen. For eksempel virket det som om intervjuobjektene definerte nonverbal kommunikasjon på ulik måte, så istedenfor å svare på noe annet enn det vi spurte om, forklarte vi hva som menes med nonverbal kommunikasjon. Dette ble ikke gjort for å påvirke svarene, men mer som en begrepsavklaring.

4.9.2 Validitet

Johannessen, Tufte, og Christoffersen (2011, 230) skriver at validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten. Et grep for å sikre en gyldig prosess, var at vi var to om alt hele tiden. Vi ønsket å diskutere begges oppfatninger for å sikre at det vi fant ut var det sanne. I en intervjuprosess spesielt, er det lett å bli påvirket

av intervjuobjektet eller situasjonen rundt. Intervjuobjektene var stort sett gode til å snakke for seg, så sjansen for å glemme å stille de ”vanskelige” spørsmålene var tilstede. Med begge to tilstede mener vi at vi unngikk å la oss påvirke for mye. Vi fikk med oss mer enn en ville fått, og det mener vi også gir et bredere perspektiv i svarene. For å sikre validiteten valgte vi også å spørre noen flere enn det vi i utgangspunktet skulle. Da fikk vi flere svar, som da enten kunne peke i den samme eller motsatte retning. De vi i utgangspunktet hadde intervjuer med, var folk med lederansvar. For å sikre at svarene ikke kun gjaldt for ledere, valgte vi også å få svar fra andre uten lederansvar. På denne måten fikk vi et bredere perspektiv.

4.10 Kritikk til eget arbeid

Avslutningsvis i vår redegjørelse av metodevalg vil vi redegjøre for forbedringspotensialet og kritikk til eget arbeid.

Vi ser at bedrift B kan ha vært preget av at de skal bytte til åpen løsning om kort tid, og at dette kan ha påvirket svarene til intervjuobjektene. Samtidig kan det ha påvirket positivt ved at de har kontorløsningen friskt i minne, og at de derfor kan ha gitt gode reflekterte svar.

Videre ser vi at intervjuobjektene i bedrift C kan ha misforstått noen spørsmål, eller tolket det feil. Det er vår egen feil og er noe vi burde tatt opp underveis. Spesielt intervjuobjekt med 35 års erfaring var konsekvent opptatt av å forsvare og snu eventuelle negative momenter om bedriften til noe positiv. Vi ser at dette kan komme av hennes lange tidsfart i bedriften, og vi kunne ha etterstrebet å få snakke med noen som ikke hadde vært der fullt så lenge. I ettertid ser vi at dette kan ha svekket dataene fra bedrift C.

5.0 Analyse og drøfting

I det følgende vil vi drøfte de funn og resultater som er gjort under datainnsamlingen opp mot den teorien vi har redegjort for i teorikapittelet. Drøftingen vil foregå etter strukturen med å drøfte et forskningsspørsmål om gangen. I punkt 7.0 vil vi svare på problemstillingen.

5.1 Forskningsspørsmål 1

For at en bedrift skal fungere optimalt, er god kommunikasjon viktig. Som nevnt i teorikapittelet definerer Jacobsen og Thorsvik (2013, 280) kommunikasjon som den prosessen

der to eller flere personer sender eller utveksler informasjon til hverandre. Kommunikasjon kan også være en overføring av holdninger, følelser og ideer. Med denne undersøkelsen har vi hatt som formål å undersøke hvordan kontorløsningen påvirker kommunikasjonen.

De ulike bedriftene opplevde kommunikasjonen i bedriften forskjellig. Som nevnt i teorikapittelet, peker Boutellier m.fl. (2008, 375) på at fysisk nærhet og lave barrierer mellom individer øker sannsynligheten for uformell kontakt med en positiv innvirkning på kommunikasjon, og derfor også på produktivitet.

Bedrift A som hadde en lukket kontorløsning mente at de kunne hatt enda bedre kommunikasjon hvis det hadde vært en åpen løsning. Dette bekrefter en ansatt i bedrift A ved å si *”vegger og dører gjør jo sitt til at det blir litt mindre snakk.”* Samtidig opplever de ansatte kommunikasjonen som god. En forklaring på dette kan være at kommunikasjonen i bedrift A preges av mindre støy. En annen ansatt trakk frem følgende: *”en åpen løsning vil åpenbart være gunstig for den verbale kommunikasjonen i en bedrift, men jeg vil tro at dette kan gå på akkord med effektivitet”*. Det kan se ut til at vedkommende mener at verbal kommunikasjon og effektivitet er motsetninger. En annen ansatt i bedrift A kalte løsningen deres for en hybridløsning, fordi de har hvert sitt kontor, men at døren alltid er åpen og terskelen er lav for å gå inn til hverandre.

I blandingskontorene til bedrift B opplevde man kommunikasjonen som både bra og dårlig, avhengig av hva slags kontor man satt på. Den unge ansatte som satt på kontor med tre andre, mente det var lærerikt og enkelt å kommunisere med de andre, fordi de satt nær hverandre fysisk. Også den nonverbale kommunikasjonen var enklere å legge merke til med denne løsningen. Lederen som hadde eget kontor, mente at cellekontorløsningen hun satt i svekket kommunikasjonen. Hun pekte spesielt på at kommunikasjonen, både den verbale- og nonverbale, ble dårligere mellom leder og resten av teamet. Hun fortalte at *”de i teamet kan sitte inne med informasjon som egentlig også burde komme frem til lederen, men så gjør den ikke det fordi det er en terskel å gå fra det teamet og inn til lederen”*. Dette gjelder også andre veien påpekte lederen. Bakgrunnen for at lederne har eget kontor, stammer fra bedriftens gamle kultur. Hierarki kan påvirke kommunikasjonen, nettopp fordi det blir en fysisk hindring å gå inn på hverandres kontor. Det er slik det oppleves i bedrift B. I denne bedriften oppleves altså kommunikasjonen ganske forskjellig, avhengig av hvilken løsning de ansatte

sitter i. På den ene siden virker kommunikasjonen tilstrekkelig, samtidig som det finnes noen fysiske barrierer som må brytes før kommunikasjonen blir på topp.

I bedrift C sa begge informanter at det på den ene siden var mye og god kommunikasjon, men også mye støy. De mente at det var enkelt å kommunisere, fordi de var veldig nær hverandre fysisk, men samtidig ble det for mye kommunikasjon som førte til støy som forstyrret dem i arbeidet. Den ene vi intervjuet sa til og med at hun ofte gjorde mesteparten av arbeidet *etter* at de andre på avdelingen hadde gått hjem fra jobb. Hun fortalte at det var først da hun fikk tid og ro nok til å gjøre det. Den andre sa at ”man deler kommunikasjonen på en bedre måte ved at man overhører andres samtaler”. De fikk altså med seg veldig mye informasjon ved å overhøre hva andre snakker om. Dette er ofte helt uformell kommunikasjon, og ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013, 286), viser forskning til at småprat ofte er en viktig kilde til informasjon. På den ene siden er de fornøyd med løsningen fordi de får kommunisere fritt, men på den andre siden vil alle få med seg hva som blir sagt, og de ansatte får derfor ikke alltid den roen som kreves for å utføre arbeidet.

5.2 Forskningsspørsmål 2

En bedrift vil være avhengig av å lære og å tilegne seg ny kunnskap for å kunne overleve i et samfunn som preges av innovasjon. Som en konsekvens av dette står kunnskapsdeling sentralt. I teorikapittelet om kunnskapsdeling viste vi til Abu-Shanab, Knight og Haddad (2014, 39) som forklarer ”kunnskapsdeling” som prosesser som involverer utveksling av kunnskap mellom enkeltpersoner eller grupper. Organisatorisk læring og kunnskapsdeling skjer altså gjennom individet. Videre ble det redegjort for to ulike typer kunnskap; tause og eksplisitt. Et vesentlig poeng med organisatorisk læring og kunnskapsdeling er å få den tause kunnskapen overført til andre. Altså å få den tause kunnskapen til å bli eksplisitt. Bedriftene må derfor legge til rette for å skape arenaer der tause kunnskap har mulighet for å bli omdannet til eksplisitt. Med denne undersøkelsen ønsker vi å undersøke hvordan ulike kontorløsninger eventuelt påvirker kunnskapsdelingen. Videre vil vi drøfte våre funn og resultater opp mot teorien som vi presenterte.

I bedrift A ble det trukket frem av alle informantene at kunnskapsdeling var viktig og helt essensiell for bedriften. En ansatt med lederansvar fortalte at de ofte lot en erfaren arbeide med en uerfaren. Hensikten med dette mente de ansatte var å få kunnskap fra de erfarne over

til de yngre. Nonaka (1991, 99) viser til at dette kan være en måte å få taus kunnskap til å bli eksplisitt. Ved at en uerfaren ansatt i bedrift A observerer og ser hvordan en erfaren ansatt jobber, så kan den uerfarne plukke opp mye av den tause kunnskapen som den erfarne kanskje ikke hadde klart å kommunisere i like stor grad. Samtidig kan det være en fare ved slik læring. Hvis den man observerer og lærer har dårlig adferd og holdninger vil dette smitte over på den som skal lære. En av konsekvensene av dette kan være at kunnskapsdelingen svekkes. Den uformelle læringen som ofte skjer ved uformell kommunikasjon ble svekket med bedrift A sin kontorløsningen. For å få til denne kunnskapsdelingen med deres løsning måtte det arrangeres morgenmøter i et fellesrom hvor de ansatte delte erfaringer og kunnskap. Videre trakk vedkommende frem at ansatte som hadde vært på kurs måtte presentere kurset for de andre ansatte i ettertid. Den ene ansatte sa blant annet *”poenget er jo at hele avdelingen skal få noe igjen når en person har vært på kurs, ikke bare sitte der med informasjonen selv”*. Dette kan på mange måter forklare at bedrift A er nødt til å finne alternative løsninger for å skape organisatorisk læring. Som nevnt i teorikapittelet peker Boutellier m.fl. (2008, 374) på at bedriften må legge til rette for at de ansatte kan kommunisere slik at de kan skape nye ideer som igjen skaper kunnskap. Vi ser at cellekontoret ikke er en egnet arena for å skape en organisatorisk læring. Det blir mindre uformell kommunikasjon, som igjen påvirker kunnskapsdelingen.

I bedrift B med en blandingsløsning snakket vi med en leder som satt på cellekontor og med en ansatt uten lederansvar som satt på firemannskontor. Som nevnt i teorikapittelet i denne oppgaven mener Boutellier m.fl. (2008, 375) at fysisk nærhet og lave barrierer mellom individer øker sannsynligheten for uformell kontakt med en positiv innvirkning på kommunikasjon. Dette vil dermed også påvirke kunnskapsdelingen. Dette observerte vi at var tilfelle i bedrift B. Den ansatte uten lederansvar sa at hun *”har lært utrolig mye bare av å overhøre og observere hvordan de andre svarer på ulike spørsmål, hvordan ting skal utføres”*. Videre at hun hadde *plukket opp utrolig mye kunnskap bare ved å sitte så tett opp på de andre*”. I bedrift B kan vi dermed se at den ansatte som satt på firemannskontor i større grad hadde mulighet for å observere erfarne ansatte som kunne fungere som en mentor for den uerfarne. Det samme ble på mange måter konstatert av den erfarne som satt på cellekontor. Denne personen konstaterte at kontorløsningen svekket muligheten for å skape en arena der taus kunnskap hadde mulighet for å bli til eksplisitt kunnskap. Den blandede kontorløsningen i bedrift B kan dermed skape forskjeller og ulikheter innad i bedriften. Dette ved at noen ansatte og grupper kan få til en hensiktsmessig kunnskapsdeling seg i mellom,

mens andre deler av organisasjonen kanskje ikke klarer å få til en like gunstig kunnskapsdeling. En forklaring på dette kan være at en leder sitter på kontor og resten av teamet sitter i åpent landskap.

I bedrift C med en åpen løsning med ”free seating/clean desk” i tillegg til underdekning, hadde de andre utfordringer med tanke på kontorløsning og kunnskapsdeling. Nonaka peker blant annet på at mentorordninger og erfarne ansatte ofte kan være et hjelpemiddel for å få mer uerfarne ansatte til å tilegne seg deres tause kunnskap. Og at de uerfarne ansatte da ofte kan bruke observasjon og imitasjon som verktøy for å tilegne seg den erfarnes tause kunnskap. I bedrift C pekte en ansatt på at de hadde egne ”fadder og mentorordninger”, og at man ”alltid har noen å spørre”. Samtidig sa en annen i bedrift C at man med deres kontorløsning alltid kan ”overhøre andre som snakker og at man på denne måten kan tilegne seg kunnskap, eventuelt bidra med det man kan”. Med andre ord var fysisk nærhet og fokuset på lave barrierer mellom individer sentralt. Som Boutellier m.fl. (2008, 375) påpeker kan dette gjøre at sannsynligheten for at uformell kontakt øker, og at dette påvirker både kommunikasjon og kunnskapsdelingen. Som nevnt i punkt 5.1 så kan kontorløsningen til bedrift C medføre mye støy og forstyrrelser. Dette kan ha en negativ innvirkning på kunnskapsdelingen ved at informasjonen mellom individene blir forstyrret. På denne måten kan man si at den åpne kontorløsningen i bedrift C naturlig skaper en arena der man er mer synlig for andre. Dette kan bidra til at ansatte lettere kan tilegne seg kunnskap i det mer dagligdagse, altså ved at man er mer tilgjengelig og eksponert for hverandre. På den andre siden kan kontorløsningen til bedrift C påvirke kunnskapsdelingen negativt ved at man er redd for å bli overhørt. En ansatt i bedrift C sa ”man tier om det man kan, for kunnskap er makt”. Dette kan igjen være et uttrykk for en dårlig bedriftskultur, og kan avhenge i mindre grad av selve kontorløsningen.

5.3 Forskningsspørsmål 3

I teorikapittelet redegjorde vi for hvordan man kan forklare begrepet produktivitet. Det handler som nevnt om forholdet mellom mengden goder som produseres og mengden produksjonsfaktorer som er satt til å produsere godene. Vi ønsker å undersøke om ulike kontorløsninger kan påvirke produktiviteten enten positivt eller negativt, eller om det er andre faktorer som kan påvirke. Datainnsamlingen viser at det er store forskjeller i hva de ulike informantene mener er best egnet kontorløsning for å være produktive. En forklaring på dette

kan være at de ulike bedriftene vi snakket med har veldig forskjellige arbeidsoppgaver og at det er forskjellig yrker. Vår oppfatning er at å være produktiv på jobb oppfattes individuelt. Derfor var det viktigere for oss å få frem om de selv mente kontorløsningen gjorde dem mer eller mindre produktiv.

I bedrift A var de overbevist om at løsningen gjorde dem mer produktive: *”For oss er kontorløsningen optimal. Arbeidet vi gjør krever stor grad av konsentrasjon og nøyaktighet, og vi er i det store og det hele nødt til å gjøre jobben selv. Derfor er en ”lukket” løsning med eget kontor og fire vegger gunstig”*. Denne uttalelsen støttes av samtlige kollegaer, og de er samstemte om at produktiviteten økes av kontorløsningen de har nå. Dette oppsummeres av en ansatt på følgende måte: *”Det at vi har egne kontorer er alfa-omega for å arbeide effektivt. Åpen kontorløsning ville for eksempel vært katastrofalt!”*

I bedrift B er de mer ustemte om hvordan produktiviteten på arbeidsplassen er. Den ene mente at produktiviteten ikke ble påvirket i det hele tatt av løsningen, fordi hun satt lite på kontoret på grunn av arbeidsoppgavene. Den andre var av annen oppfatning, hun sa: *”ved å sitte på et firemannskontor så er det vanskelig å ikke være produktiv”*. Den ansatte mente at ved å være såpass synlig for de nærmeste kollegaene var det vanskelig ikke å jobbe effektivt. Den ansatte påpekte at det nok hadde vært større sannsynlighet for å *”slappe mer av”* hvis den ansatte hadde sittet alene. Dessuten kan den ansatte enkelt spørre om hun lurte på noe, og har kort vei til svar. Hvis hun hadde sittet på kontor alene, ville den fysiske veien kanskje ha vært et hinder, og hun ville endt opp som lite produktiv.

I bedrift C var de nokså samstemte i dette spørsmålet, og kunne si seg enig i at kontorløsningen gjorde dem mindre produktive. Den ene informanten sa: *”Vi blir mye mer forstyrret. Vi er lettere tilgjengelig for hverandre, det er helt klart en negativ bieffekt sånn som jeg ser det.”* I hvor stor grad de ansatte blir forstyrret kommer helt an på personligheten deres. Som en annen sa, er noen i *”bobla”* så og si hele tiden og lar seg ikke forstyrre, mens andre blir forstyrret av den minste ting. En utfordring med kontorløsningen til bedrift C er at de bruker mye tid på å lete etter et sted å sitte på grunn av underdekningen og *”free seating”*-løsningen. En ansatt sa at produktiviteten nok er noe lavere: *”spesielt i de tilfellene vi må lete etter en ledig arbeidsplass, enten det er når vi kommer på jobb eller vi kommer tilbake fra et møte”*. Det ble i bedrift C sagt at løsningen med *”free seting/clean desk”* var forstyrrende og kunne dempe produktiviteten. En annen ansatt i bedrift C mente at man nok hadde blitt mer

produktiv med en annen løsning, men at det er på godt og vondt. Den ansatte trakk frem bedriften og at verden forandrer seg ”*jeg hadde vært mer produktiv hvis jeg hadde sittet inne på et kontor for meg selv. Men er det lurt for bedriften? Da får jeg jo ikke de impulsene som skal til for at jeg endrer meg til den moderne verden. Da lever jeg i min boble og tror at verden er som den alltid har vært*”. Den ansatte mener dermed at hun selv hadde vært mer produktiv, men at det går på bekostning av innovasjon og nytenking.

6.0 Oppsummering

	Kommunikasjon	Kunnskapsdeling	Produktivitet
Cellekontoret	Formell	Formalisert kunnskap	Konsentrert
Blandingsløsning	Hierarkisk	Hierarkisk	Tilfeldig
Åpent landskap	Støy	Høy informasjonsflyt	Lav

Tabell 1.0: Oppsummering av funn

I tabell 1.0 har vi forsøkt å oppsummere hvilke funn vi har gjort. I det følgende vil forklare hva som ligger til grunn for denne tabellen.

6.1 Kommunikasjon

Cellekontorer

Våre funn fra bedrift A, viser at kommunikasjonen blir mer formell ved at terskelen er høyere for å ta kontakt med en kollega. Dette ved at man fysisk må banke på døren til en kollega. Dette svekker kommunikasjonen til en viss grad. Videre blir en ytterligere konsekvens at kommunikasjonen får et mer formelt preg, ved at det blir mindre rom for småprat. Det blir dermed mindre uformell kommunikasjon med småprat og spontane samtaler.

Blandingsløsning

Våre funn fra bedrift B viser at kommunikasjonen får et hierarkisk preg. Dette for at ansatte skal få snakke med lederen sin må man banke på døren for å få kommunisere. Dette kan gjøre at kommunikasjonen blir mer sporadisk og begrenset. Samtidig kan ansatte som sitter i team utvikle en egen måte å kommunisere på som lederen ikke får tatt del i.

Åpent landskap

Våre funn fra bedrift C viser at kommunikasjonen blir preget av støy. Det blir hyppigere grad av småprat, og informasjonen som skal sendes mellom mottaker og avsender blir lettere forstyrret. Dette kan svekke kommunikasjonen. Samtidig ser vi at kommunikasjonen flyter raskere.

6.2 Kunnskapsdeling

Cellekontorer

Våre funn fra bedrift A viser at kunnskapsdelingen blir mer formalisert med et cellekontor. Dette fordi bedriften er nødt til å jobbe rundt cellekontoret og finne andre løsninger der kunnskapsdelingen kan skje. For eksempel ved at ansatte må holde kurs i et annet lokale. De klarer med andre ord ikke å få til en optimal kunnskapsdeling ved å sitte på hvert sitt kontor. Dette må også sees i lys av at kommunikasjonen er preget av å være mer formell.

Blandingsløsning

Våre funn fra bedrift B viser at kunnskapsdelingen i likhet med kommunikasjonen er preget av å være hierarkisk. Ved at kommunikasjonen er preget av hierarki vil kunnskapsdelingen bli vanskeligere å gjennomføre. Mennesker lærer gjennom hverandre, og ved at kommunikasjonen blir påvirket vil også kunnskapsdeling svekkes. Ved at lederen skiller seg fra resten av avdelingen, vil det oppstå et skille mellom leder og medarbeider, dette kan fort bli et hierarkisk skille.

Åpent landskap

Våre funn fra bedrift C viser at kunnskapsdelingen er preget av høyere grad av tilfeldighet for hvem som mottar kunnskap med løsningen, og hvem som sender. Mennesker er forskjellige, og ikke alle takler en uformell informasjonsflyt i like stor grad.

6.3 Produktivitet

Cellekontorer

Våre funn fra bedrift A viser at de ansatte mener at produktiviteten er bedre med cellekontor. På grunn av mindre støy og forstyrrelser har man i større grad mulighet for å jobbe mer effektivt

Blandingsløsning

Våre funn fra bedrift B viser at produktiviteten er preget av tilfeldigheter. Hva som gjør den enkelte produktiv er med andre ord individuelt, og det er ikke mulig å gi noe klart svar.

Åpent landskap

Vår funn fra bedrift C viser at produktiviteten er lav grunnet støy og forstyrrelser med denne løsningen, både på tross av og også på grunn av høy informasjonsflyt.

7.0 Avslutning

I det følgende vil vi forsøke å samle tråder for å besvare på problemstillingen ”*Hvordan påvirker ulike kontorløsninger kommunikasjon, kunnskapsdeling og produktivitet?*”.

7.1 Konklusjon

Våre intervjuer viser at oppfattelsen av god kommunikasjon, kunnskapsdeling og produktivitet er individuelt, og ulike kontorløsninger vil i ulik grad påvirke den enkelte. I denne oppgaven har vi snakket med flere arbeidstakere i forskjellige miljøer og kontorløsninger. Deres opplevelse av kontorløsningen vil ikke kunne anses som noen fasit for hva som er den beste kontorløsningen, men det vil gi arbeidsgivere viktige momenter i vurderingen av kontorløsningen.

I punkt 6.0 presenterte vi en tabell av våre hovedfunn. I det følgende vil vi presentere en videreutviklet tabell av denne med konsekvensene av de ulike løsningene.

	Kommunikasjon	Kunnskapsdeling	Produktivitet	Konsekvens
Cellekontoret	Formell	Formalisert Kunnskap	Konsentrert	Standardisert
Blandingsløsning	Hierarkisk	Hierarkisk	Tilfeldig	Hierarkisk
Åpent landskap	Støy	Høy informasjonsflyt	Lavt	Fleksibelt

Tabell: 2.0: *Konsekvensene av de ulike kontorløsningene*

Etter å ha drøftet de ulike forskningsspørsmålene og hvordan de ulike kontorløsningene påvirker, har vi konkludert med tre forklarende ord som vi mener er oppsummerende for funnene.

Våre funn viser at cellekontoret påvirker bedriften på den måten at det blir en standardisert bedrift. Kontorløsningen kan skape mer formaliserte forhold mellom de ansatte, noe som igjen vil prege kommunikasjonen og kunnskapsdelingen spesielt. Kommunikasjonen blir mindre spontan, og det er mindre grad av nonverbal kommunikasjon. Som en konsekvens av dette påvirkes også kunnskapsdelingen. Det blir vanskeligere å dele taus kunnskap.

Videre viser våre funn at blandingsløsningen gjør at bedriften fremstår hierarkisk. Dette fordi kommunikasjonen og kunnskapsdelingen blir preget av et "leder-medarbeider-forhold". Den spontane og uformelle kommunikasjonen blir noe svekket ved at terskelen for å banke på døren til sin leder er høy. Likevel ser vi at enkelte kan oppleve blandingsløsningen som en relativt produktiv løsning.

Våre hovedfunn viser er løsningen er preget av støy. Samtidig ser vi at den åpne kontorløsning gjør bedriften fleksibel, ved at de ansatte har stor grad av handlefrihet. En forklaring på dette kan være at det blir mer opp til "en selv". Som en konsekvens av dette ser vi at personlighet får stor betydning. Informasjonsflyten er høy, men er samtidig preget av støy. Dette kan igjen føre til en lavere produktivitet.

Personlighet, yrke- og arbeidsoppgaver er sentrale faktorer som påvirker kommunikasjonen, kunnskapsdelingen og produktiviteten. Den enkeltes holdning til kommunikasjon, kunnskapsdeling og produktivitet er forskjellig, og i stor grad kan man si at kontorløsningen

avhenger av personen og personene som skal bruke kontoret. Etter å ha gjennomført denne undersøkelsen er vi av den oppfatning at disse elementene starter hos individet. Personlighet står dermed sentralt. Som nevnt vil det være vanskelig å lage en kontorløsning som passer alle og som best mulig gagnar kommunikasjon, kunnskapsdeling og produktivitet i en organisasjonen.

I valget mellom ulike kontorløsninger må arbeidsgiver derfor vurdere hva slags oppgaver og hva slags mennesker som arbeider i bedriften. Verken arbeidsgiver eller arbeidstaker er tjent med at arbeidstakerne mistrives med kontorløsningen. Samtidig er det et viktig funn at en kontorløsningen sjeldent tilfredsstillende alle arbeidstakernes ønsker og behov.

8.0 Videre forskning

Til slutt vil vi foreslå at det kan gjennomføres større komparative undersøkelser lik som vår. Målet med en slik undersøkelse bør være at man favner om et større utvalg. På denne måten vil man få et bedre sammenlikningsgrunnlag, noe vi ser vil være hensiktsmessig. Et mål med videre forskning bør også være å etterstrebe ytterligere informasjon rundt økonomiaspektet. Vi ser også at ved å gjennomføre større undersøkelser kan man bedre få innsikt om å uttale som om økonomien rundt de ulike kontorløsningene. Dette vil også bidra til ytterligere informasjon om kontorløsningens effekt på produktivitet. Kostnadsperspektivet vil i fremtiden fortsatt stå sentralt, og bli enda viktigere med tiden. Det er derfor nødvendig med mer empirisk forskning rundt dette.

9.0 Litteraturliste

- Abu-Shanab, Emad, Knight, Michael B og Haddad, Maram. 2014. "Knowledge Sharing Practices and the learning organization: A study". *Journal of Knowledge Management*, 12(2):38-50. Business Source Complete. 96588557
- Arbeidsmiljøloven. 2005. *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.*
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-1762?q=arbeidsmiljøloven>
- Arbeidsplassforskriften. FOR-2011-12-06-1356. *Forskrift om utforming og innretting av arbeidsplasser og arbeidslokaler.* Arbeids- og sosialdepartementet.
<https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2011-12-06-1356?q=arbeidsplassforskriften>
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2014. *Kvalitative metoder – For markedsføring og organisasjonsfag.* 2.opplag Universitetsforlaget
- Berg, Bruce L og Howard Lune. 2014. *Qualitative Research Methods for the Social sciences.* Eight edition. Pearson Education limited.
- Boutellier, Roman, Fredrik Ullman, Jürg Schreiber og Reto Naef. 2008. "Impact of office layout on communication in a science-driven business: An article". *R&D Management*. 38(4): 372-391. Business Source Complete. 33864100
- Brochs-Haukedal, William. 2010. *Arbeids- og lederpsykologi.* 8.utgave. Cappelen Akademisk forlag.
- Dalland, Olav. 2012. *Metode og oppgaveskriving.* 5.utgave. Gyldendal Norsk forlag.
- DN. *Plassmangel hos DNB.* 15.04.15
<http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2012/11/14/plassmangel-hos-dnb>
- Elsbach, Kimberly D. og Bechky, Beth A. 2007. "It's more than a desk: Working Smarter through Leveraged Office Design". *California Management Review*. 49(2): p80-101. Business Source Complete. 24195576.
- Engelstad, Svalund, Hagen og Storvik. 2003. *Makt og demokrati i arbeidslivet.* 1 utgave. Gyldendal Akademisk.
- Erlien, Bente. 2003. *Intern kommunikasjon – planlegging og tilrettelegging.* 3.utgave. Universitetsforlaget.
- Grenness, Tor. 2012. *Hvordan kan du vite om noe er sant?. Veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter.* 2.utgave. Cappelen Damm Akademiske.
- Grenness, Tor. 2003. *Innføring i vitenskapsteori og metode.* 2. Utgave. Universitetsforlaget.
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2011. *Metode og dataanalyse.* 2.utgave. 2.opplag. Høyskoleforlaget.

- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4.utgave. Fagbokforlaget
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2011. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utgave. Abstrakt Forlag.
- Karlsen, Jan Kristian og Marius Langseth. 2005. *Hvor skal jeg sitte? Om å lykkes i det mobile arbeidslivet*. 2.utgave. Cappelen Akademisk forlag.
- Kim, Seok Eun og Weslet R. Young. 2014. "Office Characteristics and perceived behavioral outcomes in a public agency: An Empirical study". *Public Performance and Management Review*. 38(1): 76-99. Business Source Complete. 98560821
- Kvale, Steinar og Svend Birkmann. 2010. *Det kvalitative forskningsintervjuet*. 2.utgave. Gyldendal Akademisk
- Nonaka, Ikujiro. 1991. "The Knowledge-creating company: An Article." *Harvard Business Review*. 96-104.21.04.15 <http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Nonaka,%201991.pdf>
- Nonaka, Ikujiro og Hirotaka Takeuchi. 1995. "The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation". 1 utgave. Oxford University Press. https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=B-qxrPaU1-MC&oi=fnd&pg=PA3&dq=nonaka+and+takeuchi&ots=XhTKozwjd0&sig=-PsN6b74ojeAuR2PnJDFA4Qjbg&redir_esc=y#v=onepage&q=nonaka%20and%20takeuchi&f=false
- Oldham, Greg R. og Daniel J. Brass. 1979. "Employee Reactions to an Open-Plan Office: A naturally occurring Quasi-experiment". *Administrative Science Quarterly*. 24(2):267-284. Business Source Complete. 4009890
- Ornstein, Suzyn. 1989. "The hidden influences of Office design". *Academy of Management Executive*. 3(2): 144-147. Business Source Complete. 4274765.
- Rettspraksis:
Rt. 2000-1602 (Nøkk)
- Robson, Colin. 2002. *Real World Research*. Second Edition. Blackwell Publishing.
- Schully, Judy, Buttigieg, Sandra C, Fullard, Alexis, Shaw, Duncan og Mike Gregson. 2013. "The role of SHRM in turning tacit knowledge into explicit knowledge: a cross-national study of the UK and Malta". *Journal of Human Resource Management*. 23(12):2299-2329. Business Source Complete. 87672230
- Store norske leksikon. *Arbeidsmiljø*. 17.03.2015
[https://snl.no/arbeidsmiljø](https://snl.no/arbeidsmiljo)
- Store norske Leksikon. *Kommunikasjon* 17.03.15
<https://snl.no/kommunikasjon>
- Store Norske Leksikon. *Nonverbal kommunikasjon*. 18.03.15

https://snl.no/Nonverbal_kommunikasjon

Stor Norske Leksikon. *Produktivitet*. 08.04.15

<https://snl.no/produktivitet>

Teknisk ukeblad. *Statoil kutter alle faste arbeidsplasser*. 15.04.15

<http://www.tu.no/karriere/2013/10/25/na-mister-de-statoil-ansatte-fast-kontorpult>

Telenor. *Arbeidsmiljø*. 15.04.15

<http://www.telenor.com/no/karriere/arbeidsmiljo/>

Van der Voordt, Theo. J.M. 2003. "Productivity and Employee Satisfaction in flexible workplaces". *Journal of Corporate real estate*. 6(2):133-148. Business Source Complete. 12725819

Van Meel, Juriaan.2010. "The origin of new ways of working" Office concepts in the 1970s. 29(9-10): 357-367. Emerald Insight. 63269510

Wolfeld, Leah R. 2010. "Effects of Office Layout in Job Satisfaction, Productivity and Organisational Commitment as Transmitted through Face – to Face Interactions" 1(8): 1-21 <http://publish.wm.edu/caaurj/vol1/iss1/8/>

Ørjasæter, Elin, Birgitte Stenberg Larsen og Trond Stang. *2013 Bedre ledelse - Kommunikasjon, Styring og Arbeidsrett*. 1. utgave. Cappelen Damm.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Arbeidsmiljø

- Hva legger du i et godt arbeidsmiljø?
- Har dere et godt arbeidsmiljø?
- Påvirker kontorløsningen arbeidsmiljøet?
- Er du tilfreds med løsningen dere har i dag?(kontorløsning)

Kommunikasjon

- Hva legger du i god kommunikasjon?
- Hvordan syns du kontorløsningen påvirker kommunikasjonen?
- Hvordan påvirker kontorløsningen den non-verbale kommunikasjonen?
- Hvordan vil du beskrive kommunikasjonen her?

Læring

- Hva legger du i begrepet læring?
- Er kontorløsningen med på å påvirke læringen på arbeidsplassen?
 - Hvordan skjer kompetansedelingen?
 - Implementeres kunnskapen på en god måte?

Produktivitet

- Hva er for deg å være produktiv på jobb?
- Blir dere målt på produktivitet?
 - Er målingen rettferdig?
- Påvirker kontorløsningen produktiviteten?
- Tror du at du ville blitt mer produktiv med en annen kontorløsning?

Organisasjonsstruktur

- Hvordan påvirker organisasjonsstrukturen kontorløsningen?
- Opplever du det som hierarkisk?
- Påvirker organisasjonsstrukturen produktivitet, læring og kommunikasjon?

Vedlegg 2: Revidert Intervjuguide

Arbeidsmiljø

- Hva legger du i et godt arbeidsmiljø?
- Hvordan er arbeidsmiljøet her?
- Påvirker kontorløsningen arbeidsmiljøet?

Kommunikasjon

- Hva legger du i god kommunikasjon?
- Hvordan vil du beskrive kommunikasjonen her?
- Hvordan syns du kontorløsningen påvirker kommunikasjonen?
- Hvordan påvirker kontorløsningen den non-verbale kommunikasjonen?

Kunnskapsdeling / Taus og eksplisitt kunnskap

- Hva legger du i begrepet kunnskapsdeling (organisatorisk læring)?
- Hvordan er kontorløsningen med på å påvirke kunnskapsdelingen i bedriften?(arena for læring)
- Er det noen i arbeidsstokken som er flinkere enn andre?
 - Kan du beskrive denne personen? Og hvorfor tror du at de er bedre enn andre?
- Hva gjør bedriften for å få de andre til å bli like flinke som disse personene?
- På hvilken måte skaper kontorløsningen en arena for læring gjennom observasjon og imitasjon?

Produktivitet

- Hvordan vil du beskrive det å være produktiv?
- Hvordan påvirkes produktiviteten av kontorløsningen dere har nå?
- Blir dere målt på produktivitet?
 - Er målingen rettferdig?
- Tror du at du ville blitt mer produktiv med en annen kontorløsning?

Organisasjonsstruktur

- Hvordan påvirker organisasjonsstrukturen kontorløsningen?
- Er strukturen lik organisasjonskartet?
- Opplever du kontorløsningen som hierarkisk?