

986167
203158
205351

KONTORLØSNINGENS PÅVIRKNINGSKRAFT

BACHELOROPPGAVE
BCR3101
VÅR 2016



Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdanningen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner og anbefalinger.

Sammendrag

Målet med denne forskningen har vært å få et innblikk i kontorløsningens påvirkningskraft og få belyst opplevelsen til den enkelte medarbeider i en arbeidshverdag.

Nærmere presisert omhandler denne forskningen hvordan ulike kontorløsninger påvirker intern kommunikasjon og gruppetilhørighet. Noe som er avgjørende for å kunne opprettholde en god organisasjonskultur.

Problemstilling utledes i to forskningsspørsmål og de berørte områdene dreier seg om hvordan ulike kontorløsninger påvirker formell og uformell kommunikasjon, samt hvordan ulike kontorløsninger påvirker følelsen av gruppetilhørighet blant medarbeiderne i en organisasjon.

I forskningen er organisasjonskultur det overliggende temaet og ulik relevant litteratur er tatt i bruk for å underbygge viktigheten av god intern kommunikasjon og gruppetilhørighet.

Når man arbeider innenfor samfunnsvitenskap og humaniora, bruker man ofte kvalitative metoder til å uttale seg spesifikt om sosiale mønstre innenfor et avgrenset område. Basert på kvalitativ metode ble data innsamlet gjennom fire dybdeintervjuer. Forskningen er foretatt som en tversnittbasert studie med semistrukturert intervju, med fastlagt tema og spørsmålsformulering.

Vår forskning avdekker at det ikke bare er ulike kontorløsninger som har påvirkning på intern kommunikasjon og følelsen av gruppetilhørighet, men at det også er mange andre faktorer som har påvirkningskraft.

Stikkord: Organisasjonskultur, intern kommunikasjon, gruppetilhørighet, åpne kontorløsninger og cellekontor.

Antall ord i oppgaven: 14132

Forord

Denne bacheloroppgaven er den avsluttende delen av vår utdanning innenfor studieretningen HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania, Bergen. Vi startet prosessen med denne bacheloroppgaven i november 2015, hvor vi valgte hovedtema for oppgaven. Utarbeidelsen av oppgaven har tidvis vært utfordrende, men når vi nå er kommet til mai 2016 og innlevering, har prosessen vært interessant og lærerik.

Vi vil først takke Statens vegvesen for et godt samarbeid, respondentene som frivillig stilte til intervju og en stor takk til vår kontaktperson Michelle Farooqui for all hjelp og gode innspill. Til slutt ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder Åshild Stavnes som har hjulpet oss med mange gode råd og anbefalinger underveis.

Bergen 24.05.2016

Innholdsfortegnelse

1.0	INNLEDNING	6
1.1	FORMÅL MED OPPGAVEN	7
1.2	STATENS VEGVESEN	7
1.3	PROBLEMSTILLING MED AVGRENSNING.....	8
1.4	OPPGAVENS STRUKTUR.....	10
2.0	LITTERATURGJENNOMGANG	11
2.1	ORGANISASJONSKULTUR	11
2.2	KONTORLØSNINGER	12
2.2.1	<i>Cellekontor</i>	12
2.2.2	<i>Åpent kontorlandskap</i>	13
2.2.3	<i>Styrker, svakheter og bruksområder</i>	14
2.3	KOMMUNIKASJON	15
2.3.1	<i>Intern kommunikasjon</i>	15
2.3.1.1	Formell og uformell intern kommunikasjon	16
2.3.1.2	Kommunikasjonskanaler.....	16
2.4	GRUPPETILHØRIGHET.....	18
2.4.1	<i>Primær- og sekundærgrupper</i>	19
2.4.2	<i>Formelle og uformelle grupper</i>	19
2.4.3	<i>Gruppekohesjon</i>	20
2.4.4	<i>Sosial identitetsteori</i>	20
2.5	MOTIVASJON	21
2.5.1	<i>Maslows motivasjonsteori</i>	21
2.5.2	<i>Positiv psykologi</i>	23
3.0	METODE	25
3.1	KVALITATIV METODE.....	25
3.2	FORSKNINGSDESIGN.....	25
3.3	KVALITATIVE FORSKNINGSINTERVJU	26
3.4	STRATEGISK UTVALG	27
3.5	GENERALISERING	27
3.6	VALIDITET OG RELIABILITET	28
3.6.1	<i>Intern og ekstern validitet</i>	28
3.6.2	<i>Begrepsvaliditet</i>	29
3.6.3	<i>Reliabilitet</i>	29
3.7	KRITIKK TIL METODE	30
4.0	RESULTAT	31
4.1	CELLEKONTOR	31
4.2	ÅPENT KONTORLANDSKAP.....	35
4.3	GRAFISK FREMSTILLING.....	40
4.3.1	<i>Kommunikasjon</i>	40
4.3.2	<i>Gruppetilhørighet</i>	41
4.4	KRITIKK TIL RESULTAT	42
5.0	ANALYSE	43
5.1	ULIKE KONTORLØSNINGERS PÅVIRKNING PÅ MEDARBEIDERNE FORMELLE OG UFORMELLE KOMMUNIKASJON.....	43
5.2	ULIKE KONTORLØSNINGERS PÅVIRKNING PÅ MEDARBEIDERNE FØLELSE AV GRUPPETILHØRIGHET	46
6.0	KONKLUSJON	50
6.1	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	52

7.0	REFLEKSJON	53
8.0	LITTERATURLISTE	54
8.1	ARTIKLER	54
8.2	BØKER	55
8.3	NETTSIDER	56
9.0	VEDLEGG	
9.1	VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE	
9.2	VEDLEGG 2: TRANSKRIBERT INTERVJU	
9.3	VEDLEGG 3: PROSJEKTBEKRIVELSE, SMARTE ARBEIDSFORMER	

FIGURLISTE

Figur 1:	Forskningsmodell.....	9
Figur 2:	Kontortyper: Styrker, svakheter, bruksområder.....	14
Figur 3:	Forenklet modell av kommunikasjon.....	15
Figur 4:	Grad av informasjonsfylde i kommunikasjonskanaler.....	17
Figur 5:	Maslows behovspyramide.....	22
Figur 6:	Spørsmål 7: Merker du noen forskjell i kommunikasjonflyten mellom cellekontor og åpent kontorlandskap?.....	40
Figur 7:	Spørsmål 9: Er det formell eller uformell informasjon som ikke når deg, som følge av ulike kontorløsninger?	40
Figur 8:	Spørsmål 15: Merker du noen forskjell mellom cellekontor og åpent kontorlandskap, i forhold til det sosiale samspill?.....	41
Figur 9:	Spørsmål 17: Føler du at ulike kontorløsninger har innvirkning på tilhørigheten din i seksjonen?.....	41
Figur 10:	Forskningsmodell intern kommunikasjon.....	46
Figur 11:	Forskningsmodell gruppetilhørighet.....	49
Figur 12:	Fullstendig forskningsmodell.....	51

1.0 Innledning

En fulltidsansatt bruker opptil åtte timer av sin arbeidsdag i et avgrenset kontormiljø, noe som gjør at arkitekturen på arbeidsplassen er en viktig faktor for velvære (Fyhri, Hauge og Nordh 2012, 139).

Diskursen om åpne kontorlandskap eller cellekontor har pågått siden millenniumskiftet i det norske arbeidsliv. Flere og flere organisasjoner velger åpne kontorlandskap og/eller en blandingsløsning av åpne kontorlandskap og tradisjonelle cellekontor. Company Pulse har utført en rekke analyser i store og mellomstore organisasjoner, og det viser seg at ca 50% av kontorarbeidsplassene i Norge bruker én eller annen form for åpent kontorløsning (forskerforum.no).

Seniorforsker Oddvar Skjævelands evalueringsrapporter som omfatter en database med ca 2500 respondenter finner et interessant mønster. På et alt - i - alt spørsmål svarer typisk 85-95% av de spurte at de er mer fornøyd enn misfornøyd med kontorløsningen uavhengig av åpne landskap eller cellekontor. Selv i cellekontor rapporterer rundt 1 av 4 at de opplever for mye forstyrrelser, selv om det i gjennomsnitt oppleves mer forstyrrelser i et åpne kontorlandskap. Mer enn 90% føler økt tilhørighet i åpne kontorløsninger, selv når/om det er relativt stor misnøye knyttet til forstyrrelser (Fyhri, Hauge og Nordh 2012, 156). ”Vi tror ikke at skillet går mellom åpen og lukket kontorløsning, men mellom godt eller dårlig løst åpen kontorløsning”, sier Oddvar Skjæveland (ledernytt.no).

Norge har gått fra å være et industrisamfunn til å bli et moderne kunnskapssamfunn. I kontrast til industrisamfunnet der produktivitet var knyttet til maskiner og mekanikk er kunnskapssamfunnet knyttet til teknologi, men i stor grad også til kunnskapsrike medarbeidere. Kunnskapssamfunnet handler om å ta i bruk det fremste av kompetanse for å bygge Norge (e24.no). I begge tidsepokene handler det om tilrettelegging av fysisk arbeidsmiljø som optimaliserer, og gjør ansatte mest mulig produktive (Fyhri, Hauge og Nordh 2012, 140). Hverken organisasjonsteori- eller miljøpsykologilitteratur har viet dette mye oppmerksomhet. Oppmerksomhet og ressurser på dette feltet er viktig for folks helse og velvære og samfunnets verdiskapning (Fyhri, Hauge og Nordh 2012, 140). Miljøpsykologi innebærer at man ikke begrenser analyser til en vurdering av inneklima og lyd miljø, men også trekker inn vurdering av mulighet for samhandling, siktlinjer, identitet og estetisk miljø (Fyhri, Hauge og Nordh 2012, 142).

For organisasjoner i kunnskapssamfunnet handler det om å etablere en sterk organisasjonskultur for å opprettholde en felles forståelse av gruppens delmål og

arbeidsoppgaver slik at organisasjonen når sine overordnede mål (Bang 2011, 95). Med bakgrunn i dette ser man at menneskelig kapital i dag er anerkjent som organisasjoners viktigste ressurs. Kunnskap er ikke bare en produksjonsfaktor, men har også en kulturell og sosial betydning (regjeringen.no).

Karlsen (2015) belyser viktige forhold som fremmer og hemmer produktivitet i kunnskapsorganisasjoner. Han hevder at satsing på fysisk materialet i form av moderne kontorbygg og kontorarealer er blitt en av virksomhetens viktigste satsingsområder når det gjelder styrking av arbeidsmiljøet (Karlsen 2015).

1.1 Formål med oppgaven

Forskning viser at det er en delt oppfatning om hvordan ulike kontorløsninger kan påvirke de ansatte i en organisasjon. Vår nysgjerrighet ble vekket med utgangspunkt i det høyteknologiske samfunn vi opererer innenfor i dagens kunnskapssamfunn, og de delte tilnærmingene og store uenighetene om hva som er best egnet. Dette er et interessant og høyst aktuelt tema å undersøke hos norske bedrifter. Endring står i fokus og organisasjoner må være innovative for å beholde sine medarbeidere i et marked med høy konkurranse.

Med vår erfaring fra arbeidslivet og vår studieretning i HR og personalledelse, har vi gjennom ulike fag sett at organisasjonskultur er grunnleggende i enhver organisasjon.

Vi har i den forbindelse kommet frem til at det vil være interessant, så vel som aktuelt, å se på *hvilken påvirkningskraft har ulike kontorløsninger på intern kommunikasjon og gruppetilhørighet* blant medarbeidere i en norsk bedrift. Dette er variabler som bør være til stede for at hele organisasjon skal kunne opprettholde en god organisasjonskultur som fremmer tilfredshet på arbeidsplassen.

1.2 Statens Vegvesen

Statens vegvesen, heretter kalt SVV, som er kontaktbedriften i denne oppgaven har gjennomført en stor endringsprosess de siste årene med planlegging, forberedelser og flytting til nye lokaler i Bergen sentrum. De nye lokasjonene har moderne arkitektur der kontorløsningene primært består av kombinasjonen åpne landskap og tradisjonelle cellekontor. Utover dette er det designet for at arbeidsdagen skal kunne tilrettelegges for effektivitet, god kommunikasjon, samhandling og gruppetilhørighet.

Det er regjeringen og Stortinget som legger de nasjonale overordnede målene for transportpolitikken i Norge, gjennom Nasjonal transportplan. Den prioriterer hvilke innsatsområder transportpolitikken i Norge skal konsentrere seg om de kommende ti år. SVV er ansvarlig for koordinering av arbeidet med forslag til Nasjonal transportplan, mens endelig plan til slutt blir vedtatt av Stortinget (vegvesen.no).

”Statens vegvesen arbeider for at alle som går, sykler, kjører eller reiser kollektivt skal komme trygt og sikkert fram” (vegvesen.no). De planlegger, bygger, drifter og vedlikeholder riks- og fylkesveier i hele Norge. De har også ansvar for gjennomføring av førerprøver og tilsyn med kjøretøy og trafikanter.

Statens vegvesen består av Veidirektoratet og fem regioner: Region nord, Region midt, Region vest, Region sør og Region øst, og har 72 trafikkstasjoner og 5 veitrafikksentraler fordelt over hele landet.

Statens vegvesen er et fagorgan som bistår med utredning, fakta og forslag til Samferdselsdepartementets arbeid med Nasjonal transportplan, statsbudsjett og andre stortingsdokumenter. Andre viktige oppgaver er: forskning og formidling av resultater, utvikling av retningslinjer og veiledningsmateriale, og holde kontakt med relevante utdanningsinstitusjoner. I tillegg er Statens vegvesen et myndighetsorgan, de nasjonale målene fra regjeringen setter krav til sikkerhet, miljø og effektivt transportsystem som er tilgjengelig for alle. De har ansvar for kontroll av kjøretøy, tilsynsoppgaver og gjennomføring av fagprøver. Som vegadministrasjon for staten på riksvegene og for fylkeskommunene på fylkesveg, er Statens vegvesen også en veg- og vegtrafikkforvalter, med ansvar for å ta vare på, planlegge, utvikle, drifte og vedlikeholde vegene på en optimal måte for brukerne og samfunnet for øvrig (vegvesen.no).

1.3 Problemstilling med avgrensning

Overordnet tema for denne oppgaven er organisasjonskultur.

Målet med studiet er å se om ulike kontorløsninger har påvirkningskraft på ansatte i planseksjon ved Statens Vegvesen i Bergen.

Med bakgrunn i dette vil vi forske ut i fra følgende problemstilling:

Hvilken påvirkningskraft har ulike kontorløsninger på medarbeidernes intern kommunikasjon og gruppetilhørighet?

For å besvare problemstillingen har vi valgt å avgrense til følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan påvirker ulike kontorløsninger medarbeidernes formelle og uformelle kommunikasjon i seksjonen?
- Hvordan påvirker ulike kontorløsninger medarbeidernes følelse av gruppetilhørighet i seksjonen?

Med ulike kontorløsninger mener vi cellekontor og åpent kontorlandskap. Cellekontor innbefatter at hver enkelt ansatt har eget kontor. Åpne kontorlandskap innebærer at flere arbeidskolleger sitter i et felles arbeidsområde, gjerne avskjermet med skillevegger.

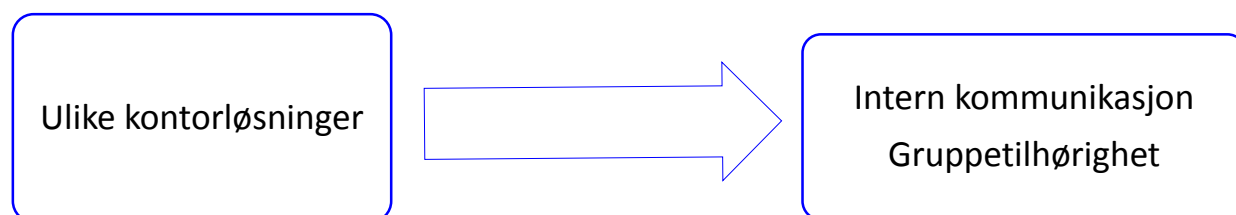
For SVV er plasseringen av de ansatte i ulike kontorløsninger gjort med bakgrunn i arbeidsoppgaver, innovasjon, teknologi og/eller egne innspill (Vedlegg 3).

Siden kommunikasjon innad i en organisasjon ikke bare har som mål å gi informasjon, men også har en sosial funksjon, mener vi det er essensielt å forske på kommunikasjon innad i organisasjonen, altså intern kommunikasjon. Den sosiale funksjonen til kommunikasjon, sosial kontakt mellom mennesker, er nødvendig for å skape gruppetilhørighet og motivasjon (Erlie 2012, 20).

Videre har vi valgt å se på gruppetilhørighet siden tilhørighet er relatert til dype menneskelige behov (Brochs-Haukedal 2010, 294). Mennesker har grunnleggende behov for å være sammen med andre mennesker for å kunne eksistere i verden, noe som også synliggjøres i Maslow`s behovspyramide.

Med bakgrunn i hovedproblemstilling har vi utarbeidet en forskningsmodell som vises i figur 1. Modellen vil videreutvikles gjennom oppgaven, ut i fra våre funn i analysedelen.

Figur 1: Forskningsmodell.



1.4 Oppgavens struktur

Kapittel 2 omhandler litteraturen som danner grunnlaget for analyse og konklusjon. Først belyser vi litteratur om organisasjonsteori, deretter kontorløsninger, kommunikasjon, gruppetilhørighet og til slutt motivasjon.

Kapittel 3 belyses de metodiske trinnene som forskningsmetode og forskningsdesign, samt forklarer hvilket utvalg forskningsmetoden er basert på. Kapitlet avsluttes ved å rette fokus på validitet, generalisering og reliabilitet.

Kapittel 4 er en sammenfatning av intervjuene fra respondentene i Statens vegvesen avdeling Bergen. Her blir resultatet presentert gjennom to perspektiv, åpent kontorlandskap og cellekontor, med relevante sitat som knyttes til oppgaven. I tillegg viser vi noen besvarelser grafisk.

Kapittel 5 analyseres litteratur opp mot resultat fra forskningen. Først presenteres hvordan ulike kontorløsninger påvirker formell og uformell kommunikasjon, og deretter hvordan ulike kontorløsninger påvirker følelsen av gruppetilhørigheten.

Kapittel 6 presenterer konklusjon av våre funn fra forskningen.

Kapittel 7 viser en tilbakemelding av samarbeidet med Statens vegvesen, og hvor vi reflekterer over vår egen læringsprosess med bacheloroppgaven.

2.0 Litteraturgjennomgang

I følgende kapittel presenterer vi litteratur som er relevant opp mot vår problemstilling. Først belyser vi litteratur om organisasjonsteori, deretter kontorløsninger, kommunikasjon, gruppetilhørighet og til slutt motivasjon. Denne litteraturen vil sammen med våre resultater og analyse føre frem til svar på vår forskning.

Til en viss grad vil vi også bruke litteratur innenfor samme tematikk fra våre tidligere oppgaver i endringsledelse (våren 2015), da dette er relevant i vår nåværende forskning.

2.1 Organisasjonskultur

Som nevnt innledningsvis er vår overordnede tema for oppgaven organisasjonskultur, og alle organisasjoner, både private og offentlige, har en organisasjonskultur.

Det er viktig å sette seg inn i organisasjonens kultur, den danner rammen for all intern kommunikasjon. Intern kommunikasjon bidrar med å bygge en intern kultur og er et av flere virkemidler for å endre eller påvirke kulturen (Erlie 2015, 122). Henning Bang definerer organisasjonskultur slik: ”*Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene*” (Bang 2011, 23).

Studier av organisasjoner viser hvordan medlemmer i organisasjoner danner seg bestemte mønstre av meninger, og hvordan slike meningsmønstre påvirker måten mennesker, grupper og organisasjoner fungerer. Studiene finner også grunnlag for å hevde at en sterk organisasjonskultur som samler medarbeiderne i felles opplevelser av tilhørighet og fellesskap, kan være avgjørende for hvor vellykket en bedrift er (Jacobsen og Thorsvik 2009, 115). ”Organisasjonskultur kan også skape en sterk følelse av *tilhørighet og fellesskap*, noe som er et sentralt behov hos de fleste mennesker” (Jacobsen og Thorsvik 2009, 117).

Organisasjonskultur er et eksplisitt fokus på opplevelser, tanker og meninger som er felles for personer i en bestemt sosial sammenheng. Eksempelvis er kultur et mønster av felles oppfatninger og verdier som gir mening til ansatte og retningslinjer for hvordan den enkelte bør opptre i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2009, 120). Verdier sier noe om hva som er ønskelig og godt, noe som verdsettes og som man er opptatt av å ivareta og fremme.

”Verdier formidler med andre ord det som man i organisasjonen mener er bra, og dermed implisitt hva man mener er dårlig” (Jacobsen og Thorsvik 2009, 125).

2.2 Kontorløsninger

En kontorløsning er en bestemt innredning, arkitektur og organisering av et arbeidslokale. Hvilken kontorløsning en bedrift velger er oftest en godt gjennomtenkt og planlagt prosess med analyser, forarbeid og undersøkelser for å komme frem til den kontorløsningen som egner seg best. Når det kommer til selve kontorløsningen, er det viktigste for medarbeiderne skjerming mot avbrytelser, støy og god ergonomi (Karlsen 2015, 121). En fulltidsansatt bruker opp til åtte timer av sin arbeidsdag i et avgrenset kontormiljø, noe som gjør at arkitekturen på arbeidsplassen er en viktig faktor for velvære (Fyhri, Hauge og Nordh 2012, 139). Ved hjelp av arkitektur og innredning har det blitt mer vanlig å effektivisere arealbruken i kontor- og næringsbygg, dette er både av økonomiske grunner og med intensjon om å bidra til å øke bedriftens samarbeidskultur og øke produktiviteten (Karlsen 2015, 26).

Her kommer også Arbeidsmiljøloven (heretter AML) inn. I AML kapittel 4, stilles det krav til det fysiske og psykiske arbeidsmiljøet. Arbeidsgiver skal tilpasse arbeidsplassen etter individet for å sørge for at arbeidstaker ikke disponeres for unødvendig belastning og eksponering av ulike risikoforhold i arbeidsmiljøet. Noe som kan ha innvirkning på arbeidstakerens fysiske og psykiske helse og velferd. Som det står i AML §4-4 første ledd, skal fysiske arbeidsmiljøfaktorer som bygnings- og utstyrmessige forhold som inneklime, lysforhold, støy og stråling med mer, være fullt forsvarlig med hensyn til HMS og velferd (lovdata.no).

2.2.1 Cellekontor

Cellekontor er betegnelsen på et kontor som kun blir benyttet av en person, hvor man alene kan utføre sine arbeidsoppgaver i fred og orden, uten særlige forstyrrelser (Karlsen og Langseth 2005, 65). I et historisk perspektiv var det kun lederen som hadde cellekontor, mens medarbeiderne satt på rader med arbeidsbord i åpne løsninger.

Kontoret er som oftest utstyrt med et vindu og det mest nødvendige utstyret som medarbeideren benytter seg av i løpet av sin arbeidsdag (Karlsen 2015, 127). En negativ side med cellekontor er at det kan skape barrierer mellom kolleger som kan hindre samarbeid og tilhørighet. Likevel gir cellekontor de ansatte muligheten til å konsentrere seg om arbeidsoppgavene og for eksempel kunne ta telefonsamtaler når de vil, uten å forstyrre andre medarbeidere (Karlsen og Langseth 2005, 65).

Resultater fra forskning og undersøkelser i USA, Finland, Canada og Australia på 42 000 kontorarbeidere, viser gjennomgående at et flertall av arbeidstakerne er mer fornøyd med lukkede kontorløsninger enn åpne kontorløsninger (Karlsen 2015, 119 - 120).

Virksomheter som skal endre kontorfasilitetene, velger oftest åpne kontorlandskap fremfor cellekontor, noe som bringer oss til vårt neste tema nemlig åpne kontorlandskap (Karlsen 2015, 122).

2.2.2 Åpent kontorlandskap

Frank Lloyd Wright er arkitekten som regnes som skaperen av åpent kontorlandskap, og kontorløsningen har sine røtter tilbake til begynnelsen av 1900-tallet. Likevel kom åpne kontorlandskap først til Norden på 1970-tallet og har siden blitt mer og mer vanlig (Karlsen 2015, 127). Åpent kontorlandskap blir definert av Christina Danielsson (2005) som en arbeidsplass der ansatte deler et felles arbeidsområde, hvor det ikke er tak-til-gulv vegger mellom arbeidsplassene slik som på et cellekontor. Skillevegger er likevel vanlig mellom stasjonene som et tiltak for støyreduksjon og for å fremme følelsen av ”privatliv” på arbeidsplassen (Danielsson, 2005).

Åpent kontorlandskap kan deles inn i tre størrelser etter antall medarbeidere i hvert kontorlandskap. Her foreligger det imidlertid ingen bestemte mål for å presisere hvor mange arbeidsplasser som kreves til hver klasse. Likevel er det vanlig i Norden å kategorisere små kontorlandskap som 15 sitteplasser eller færre på samme åpne areal. Mellomstore åpne kontorlandskap er fra 15 til 40, mens store åpne kontorlandskap starter på 40 og oppover (Karlsen 2015, 130).

Epidemiologisk forskning på åpne kontorlandskap viser at det kan inntas to forskjellige tilnærminger til kontorlandskapet (Karlsen 2015, 123).

1. Positiv tilnærming:

Her legges det vekt på at åpne kontorlandskap bidrar til økt sosiale relasjoner blant medarbeiderne som fører til økt arbeidsglede, og økt tilgjengelighet som kan føre til bedre samarbeid (Karlsen 2015, 123).

2. Negativ tilnærming:

Her legges det vekt på at medarbeidere i åpne kontorlandskap ikke får tilstrekkelig med arbeidsro. Det påvirker både tilfredsheten og kan føre til færre sosiale relasjoner. Årsaken er at medarbeiderne kan føle seg overvåket og frykten for å forstyrre andre medarbeidere i det åpne kontorlandskapet (Karlsen 2015, 123).

En omfattende dansk undersøkelse om inneklima og psykososialt arbeidsmiljø forsket på nettopp dette temaet. De intervjuet 2300 kontoransatte i 22 forskjellige kontorbygninger, og kom ut med et resultat som hadde flertall på negativ tilnærming. Medarbeidernes tilbakemeldinger var at økt størrelse på kontorlandskap førte til økte problemer med støy, konsentrasjon og inneklima (Karlsen 2015, 123). Arbeidstilsynet definerer støy som uønsket lyd og arbeidsgiver er pliktig til å sørge for at arbeidsplassen er tilrettelagt med støyreduksjonstiltak (arbeidstilsynet.no).

2.2.3 Styrker, svakheter og bruksområder

Som vi kan se i figur 2 har både cellekontor og åpent kontorlandskap sine fordeler og ulemper.

Figur 2: Kontortyper: styrker, svakheter og bruksområder.

Type Kontorløsning	Styrker	Svakheter	Bruksområde/ egenskaper
Cellekontor	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Skjermet ➤ Stillhet ➤ Konsentrasjon ➤ Privat atmosfære ➤ Rote uten å plage andre 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lukket ➤ Stenge andre ute ➤ Begrenser informasjonsflyt ➤ Fremmer arbeid alene ➤ Kan svekke samarbeide 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Arbeid som krever konsentrasjon, og der personer bør skjermes mot støykilder.
Åpent kontorlandskap	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informasjonsflyt ➤ Synlighet ➤ Samarbeid ➤ Kunnskapsdeling ➤ Nærhet til kolleger ➤ Sosialt 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utsatt for støy ➤ Konsentrasjonsproblemer ➤ Lite egnet for introverte personer ➤ Begrenset privat atmosfære 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Legge til rette for informasjonsflyt og samarbeid mellom mange personer. ➤ Bli kjent med nye personer.

(Karlsen 2015, 138).

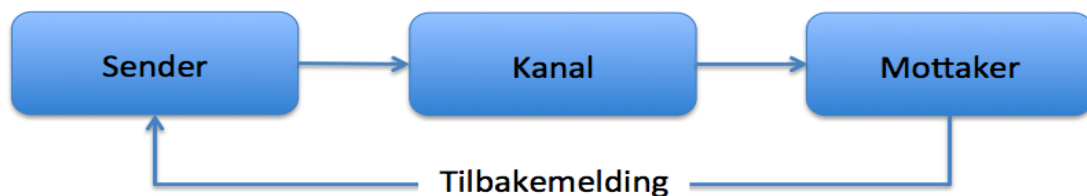
2.3 Kommunikasjon

Kaufmann og Kaufmann definerer kommunikasjon som ”Overføring eller utveksling av informasjon gjennom et felles symbolsystem” (Kaufmann og Kaufmann 2013, 290).

Kommunikasjon er med andre ord prosessen der man overfører en type informasjon fra en avsender via en bestemt kanal til mottaker, hvor mottaker tolker og får en viss forståelse av budskapet (Figur 3). Kommunikasjon og informasjon er to begreper som ofte blir brukt om hverandre, og for å kunne lettere skille mellom begrepene kan man si at informasjon er hva som formidles i prosessen, mens kommunikasjon er betegnelsen på prosessen (Erlien 2012, 18).

En av variablene vi har valgt å ha med i problemstillingen er kommunikasjon, siden kommunikasjon er ”limet” som danner grunnlaget for beslutninger og skaper gruppetilhørighet i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2013, 278). En av kommunikasjonens viktigste funksjoner er å forsterke sosialt samspill og samarbeid mellom forskjellige grupper og avdelinger i organisasjonen (Kaufmann og Kaufmann 2013, 298). (Endringsledelse 2015).

Figur 3: Forenklet modell av kommunikasjon



(Kaufmann og Kaufmann 2013, 291).

2.3.1 Intern kommunikasjon

Det finnes ulike definisjoner av intern kommunikasjon i faglitteraturen, der det legges vekt på de interne relasjonene i en organisasjon. Erlien definerer intern kommunikasjon som kommunikasjonen mellom enkeltpersoner og grupper på forskjellige nivåer, og i ulike enheter eller deler av organisasjonen, samt informasjonsflyten og utvekslingen av ideer mellom ledere og medarbeidere (Erlien 2012, 17).

En godt innarbeidet intern kommunikasjon i en organisasjon har mange fordeler, blant annet; forebygge konflikter, motvirke misnøye, bedre flyt i beslutningsprosessene og økt motivasjon.

En enkel og god oppskrift på intern kommunikasjon er rask informasjonsflyt og tid til interaksjon (Erlie 2012, 33). Intern kommunikasjon mellom mennesker har en sosial funksjon. Den har som mål å skape en følelse av gruppetilhørighet, fellesskap, selvrespekt og motivasjon (Kaufmann og Kaufmann 2015, 407).

Når det omhandler intern kommunikasjon, er det ikke kun enveis eller toveis kommunikasjon, men på kryss og tvers av formelle og uformelle kommunikasjonskanaler, som skaper informasjonsflyt oppover, nedover og på tvers i organisasjonen (Erlie 2012, 19). Kaufmann og Kaufmann omtaler dette som desentralisert kommunikasjonsnettverk (Kaufmann og Kaufmann 2013, 304). Utfordringen for den som ønsker å skape god intern kommunikasjon, er å få til et samspill mellom formell og uformell kommunikasjon.

2.3.1.1 Formell og uformell intern kommunikasjon

Enhver bedrift vil finne det hensiktsmessig å ta i bruk forskjellige formelle og uformelle kommunikasjonskanaler for rask og enkel distribusjon av informasjon, samt uformelle arenaer hvor medarbeidere kan møtes for spontan kommunikasjon (Erlie 2012, 199). Formell kommunikasjon er planlagt informasjon som leveres som et budskap fra avsender til mottaker. I tillegg inneholder formell kommunikasjon lite følelser og den er ofte faktabasert (Erlie 2012, 45). Mens uformell kommunikasjon er ikke planlagt kommunikasjon, for eksempel når to medarbeidere kommuniserer i kaffekøen i den sosiale sonen, såkalt kaffeprat. Uformell kommunikasjon er preget av spontanitet, følelser og til tider misforstått faktainformasjon (Erlie 2012, 199).

For å få til et samspill mellom formell og uformell kommunikasjon er det viktig å bringe følelser og emosjonelle elementer inn i de formelle kanalene og arenaene, og samtidig sørge for å tilføre mer fakta til de uformelle møteplassene (Erlie 2012, 45). Formell kommunikasjon utgjør bare ”skjelettet” i organisasjonen, mens den uformelle kommunikasjonen er så betydningsfull at den blir omtalt som ”sentralnervesystemet”, og begge deler er like viktig for å skape god informasjonsflyt (Kaufmann og Kaufmann 2013, 301).

2.3.1.2 Kommunikasjonskanaler

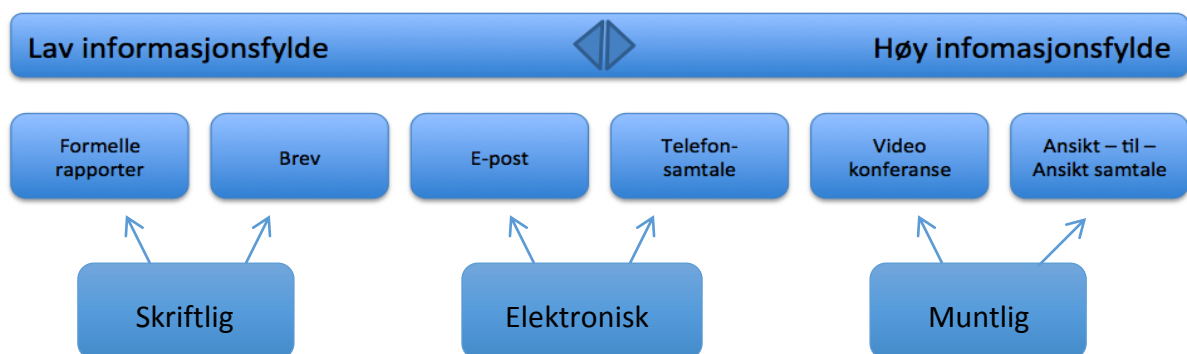
Tydelige kommunikasjonskanaler er essensielt i enhver bedrift, da en brist i kommunikasjonen antydes ofte som en hovedårsak til lav produktivitet og dårlig trivsel på arbeidsplassen (Kaufmann og Kaufmann 2013, 289). En kommunikasjonskanal er en konkret

formidlingsvei for hvordan informasjon formidles fra person til person (Kaufmann og Kaufmann 2015, 399). Det er vanlig å dele kommunikasjonskanalene i tre grupper; skriftlig, muntlig og elektronisk (Erlieen 2012, 205). Skriftlige kanaler er blant annet plakater, oppslagstavler, bedriftsavis og brev. Muntlige kanaler er blant annet møter, seminar, medarbeidersamtale, åpen dør og kaffeprat. Mens elektroniske kanaler er intranett, E-post, nettchat, telefon og videokonferanser med mer. Det er med andre ord et bredt spekter av kanaler en organisasjon kan ta i bruk, men det handler om å finne de som egner seg best for din organisasjon (Erlieen 2012, 206). Det kan være hensiktsmessig å benytte seg av en kombinasjon av forskjellige kommunikasjonskanaler for å forsterke forståelsen av budskapet. Her kan du velge mellom en blanding av skriftlig, muntlig og elektroniske kanaler som har ulik grad av informasjonsfylde.

I figur 4 fremkommer det tydelig at ansikt-til-ansikt kommunikasjon (muntlig) formidler høy grad av informasjonsfylde. Det er en spesielt god måte å kommunisere på, da det åpner for å overføre mange ulike signaler samtidig og gir mulighet for rask tilbakemelding, med andre ord toveis kommunikasjon. Personlig særpreg og tilpasning etter situasjon medvirker også til høy informasjonsfylde (Kaufmann og Kaufmann 2013, 293).

Lengre til venstre på skalaen finner vi lavere informasjonsfylde, eksempelvis i form av E-post. Det åpner ikke for like rask tilbakemelding eller muligheten for å tilpasse etter situasjon, med andre ord enveis kommunikasjon. Dette er en effektiv form for kommunikasjon, når man ønsker å nå frem til mange på en og samme tid, og er mest brukt når det som skal formidles er av rutinemessig karakter (Kaufmann og Kaufmann 2013, 294).

Figur 4: Grad av informasjonsfylde i kommunikasjonskanaler



(Kaufmann og Kaufmann 2013, 293).

Som nevnt tidligere er den sosiale funksjonen til kommunikasjon nødvendig for å skape tilhørighet, noe som fører oss videre til gruppetilhørighet.

2.4 Gruppetilhørighet

Fremtidens vinnerbedrifter er de som greier å bygge et fellesskap der de ansatte føler gruppetilhørighet (Erlieen 2012, 37). Følelsen av tilhørighet kommer fra god organisasjonskultur, som kan gi grunnlag for sosialt fellesskap (Jacobsen og Thorsvik 2003, 117).

Mennesker er sosiale vesen, og tilbringer store deler av livet sammen med andre. Mennesket er ofte knyttet til andre gjennom ulike sosiale grupper, slik som familie-, arbeids-, vennsgruppe og lignende. Hvordan mennesket blir påvirket av de ulike sosiale gruppene kan være avgjørende å få innsikt i, for å forstå dets opplevelser og adferd (Brochs-Haukedal 2010, 293).

Står vi ovenfor ytre trusler, har individer som tilhører en gruppe, større muligheter for å klare seg enn de som står alene, fordi problemløsningen går ofte lettere dersom man angriper problemet som en gruppe (Brochs-Haukedal 2010, 294).

Alle de ovennevnte forholdene viser at gruppedlemsskap og -tilhørighet er relatert til dype menneskelige behov, og gruppen blir derfor en viktig del av menneskets liv. Faktisk en så viktig del at man må se på gruppen som en utvidelse av individets ego (Brochs-Haukedal 2010, 294). Når det kommer til menneskelige behov, ser vi nærmere på dette under motivasjonskapittelet.

Ikke alle samlinger av mennesker er grupper, i boken til Brochs-Haukedal (2010) kan vi lese at Wermlund (1965) setter følgende forutsetninger for at vi skal kunne snakke om en gruppe i psykologisk forstand:

1. En sosial gruppe består av et antall mennesker som er forenet i et nettverk av sosiale relasjoner. Relasjonene kan beskrives etter ulike dimensjoner; hierarkisk struktur, maktstruktur og kommunikasjonsnett.
2. Gruppedlemsskapet kan vises. Vi vet hvem som er medlemmer av gruppen, via navn eller ved at vi bare har en viss formening om hvem som tilhører gruppen.
3. De menneskene som utgjør gruppen, oppfatter seg om gruppedlemmer.
4. Gruppen har minst ett mål, noe som skal produseres eller oppnås.

5. I gruppen eksisterer det normer som fastsetter visse handlinger og forbyr andre. Normene kan være formalisert, ved at de er nedskrevet i høytidelig språk eller ved at de er uttalte og underforståtte (Brochs-Haukedal 2010, 294 -295).

For å avklare med et eksempel hva Wermlund ikke regner som en gruppe; en samling mennesker som står og venter på bussen på en holdeplass er ikke en gruppe, en slik samling av mennesker kaller vi et aggregat (Brochs-Haukedal 2010, 294 -295).

2.4.1 Primær- og sekundærgrupper

I sammenheng med gruppetilhørighet kommer vi inn på primær- og sekundærgrupper. Graden av intimitet er en viktig dimensjon for å skille mellom ulike typer grupper, og den kan variere fra primær- til sekundærgrupper.

Begrepet primær viser til primære og grunnleggende behov som mat, tilknytninger, trygghet og vennskap. Kjennetegnet på en primærgruppe er en liten gruppe med nære, varme og personlige bånd, og ansikt til ansikt kontakt er en forutsetning. Primærgrupper er en viktig faktor i sosialiseringprosessen, både privat og i arbeidslivet. Sidene medlemmene har sympati for hverandre og de kollaborerer. Eksempler på primærgrupper kan være familiegrupper, vennegrupper og nære kollegagrupper på jobben (Kaufmann og Kaufmann 2015, 330).

Kjennetegnet på en sekundærgruppe er at den er upersonlig, formell og saksorientert, samt at den vanligvis er av en større enhet enn primærgrupper. Sekundærgruppen er ofte uttrykt i klare mål, den skal tilfredsstille visse behov, samt at medlemmene ofte har felles verdier, interesser og mål. Varigheten på gruppen er kortere og den er mindre emosjonelt involverende enn primærgrupper. Eksempel på sekundærgrupper er arbeidsgrupper i en organisasjon hvor det eksisterer en formell struktur med tydelige regler for medlemmenes atferd. Andre sekundærgrupper er sportsklubber, politiske partier og foreninger (Kaufmann og Kaufmann 2015, 331).

2.4.2 Formelle og uformelle grupper

I forlengelsen av dette er formelle og uformelle grupper viktig å ha klart for seg.

Formelle grupper blir dannet utenfor gruppen og gruppedemlemmenes kontroll. Det er ofte ledelsen som bestemmer opprettelsen av blant annet arbeidsgrupper, gruppestruktur, gruppens funksjon og gruppens målsetning (Brochs-Haukedal 2010, 297).

Uformelle grupper blir dannet av gruppemedlemmene selv, og har sitt opphav i medlemmenes felles interesser. Slike grupper dannes på tvers av organisasjonens formelle organisasjon, såfremt de fysiske forutsetningene er tilstede. En bedrifts organisasjonskart gir dermed bare et overfladisk og til tider feilaktig bilde av hvordan organisasjonen fungerer i virkeligheten (Brochs-Haukedal 2010, 297).

Organisasjonspsykologien i dag er bevisst på at uformelle grupper har stor positiv effekt på arbeidsmiljøet. De positive sidene er at man ofte jobber hurtigere på grunn av høy motivasjon og fornuftig arbeidsdeling. I tillegg gjør den personlige kontakten at det utvikles en lagånd med sterk følelse for fellesskapet, tette psykologiske nettverk og solidaritet mellom medlemmene (Kaufmann og Kaufmann 2015, 332).

De menneskelige behov og følelser som sympati, antipati, samhørighet og mistillit ødelegger teorien som organisasjonskartet representerer. Når man skal studere grupper er det derfor like viktig å se på de formelle som de uformelle gruppene (Brochs-Haukedal 2010, 297).

2.4.3 Gruppekohesjon

Graden av gruppekohesjon, også kalt gruppesamhørighet, er viktig for gruppens utvikling og mulighet for å tilpasse seg.

Grupper med høy kohesjon har en sterkere ”vi”-følelse og har en større tendens til å holde sammen, og går mer helhjertet inn for å nå målsetningene gruppen har satt. Høy grad av kohesjon fører ofte til sterke normer og kan føre til konformitetspress; hvor den enkelte tilpasser seg gruppens offisielle meninger og standpunkt (Brochs-Haukedal 2010, 303). ”Når kreativitet og oppfinnsomhet er viktig, så kan høy grad av kohesjon være uheldig, fordi det lett fører til konformitet og såkalt gruppetenkning” (Brochs-Haukedal 2010, 304).

2.4.4 Sosial identitetsteori

Grupper skaper tilknytning og trygghet, men hvem er du egentlig? Svaret som mange gir er egenskaper de mener er særlig karakteristiske, slik som personlighetstrekk, spesielle interesser og ferdigheter og verdier de holder høyt. Kaufmann & Kaufmann kaller dette for våre ”fingeravtrykkegenskaper” og det har med vår personlige identitet å gjøre (Kaufmann & Kaufmann 2015, 328).

Sosial identitet derimot er når du svarer på spørsmålet ”hvem er du” med henvisning til grupper du er med i, eller føler en spesiell tilhørighet til. Til eksempel nevnes en sportsklubb du er medlem av, hvor du jobber, hva du studerer og lignende. Bare tenk hvor viktig det er for

deg at du er ”NHH-student” eller ”Telenor-mann” (Kaufmann & Kaufmann 2015, 39).

Sosial identitet understreker poenget med at vi mennesker opplever andre og oss selv med referanse til individuelle, personlige egenskaper, samt referanse til hvilke sosiale grupper vi er medlem av. Dette er hovedtanken bak sosial identitetsteori og kalles ofte ”det sosiale selvet”, og definerer vår egen identitet gjennom de sosiale gruppene vi er medlem av (Kaufmann & Kaufmann 2015, 39).

I tillegg til at denne teorien forklarer hvordan vi opplever oss selv, forklarer den også hvordan vi opplever andre. Vi gjør det ved å fokusere på forskjellene mellom oss selv og andre mennesker, samt forskjellene mellom ”mine” og andres grupper. Tendensen når vi gjør dette er at vi forenkler ting, og antar at menneskene i andre grupper er individuelt mer like hverandre enn hva de faktisk er, og at de er mer forskjellige fra oss enn hva som er tilfellet (Kaufmann & Kaufmann 2015, 329).

2.5 Motivasjon

Når vi impliserer gruppetilhørighet og kommunikasjon i problemstillingen, er det naturlig å bruke teori om motivasjon, fordi motivasjon er tett knyttet til både gruppetilhørighet og kommunikasjon. I boken til Kaufmann og Kaufmann (2013) defineres motivasjon slik: ”prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd” (Kaufmann og Kaufmann 2013, 93).

Innenfor psykologien har behovsteorier en lang tradisjon med mål om å finne et sett av grunnleggende behov som forklarer hva vi mennesker foretar oss, og som i en eller annen grad også skal dekkes på arbeidsplassen. ”Det har lenge vært kjent at egenskaper ved selve jobben påvirker arbeidstakernes motivasjon og prestasjoner” (Kaufmann og Kaufmann 2013, 108).

2.5.1 Maslows motivasjonsteori

Behovspyramiden til den amerikanske psykologen Abraham Maslow (1943) har hatt stor teoretisk betydning for motivasjon og menneskelige behov. Den har også hatt stor innflytelse på praktiske tiltak for organisasjonsutvikling, som går ut på å fjerne de barrierene som hindrer de ansatte i å utfolde seg (Kaufmann og Kaufmann 2013, 25). Han utviklet en av de mest kjente motivasjonsteoriene der utgangspunktet er at mennesket har en rekke grunnleggende

behov. Maslow innordnet behovene i en hierarkisk struktur med fem kategorier, som gjelder for individer og grupper av mennesker.

Figur 5: Maslows behovspyramide



(Kaufmann og Kaufmann 2013, 95).

1. *Fysiologiske behov* - grunnleggende behov for overlevelse og tilpasning, behov for næring, luft, vann og husly.
2. *Trygghetsbehov* – trygge omgivelser som beskytter/graderer mot fysisk og psykisk skade, som grunnleggende sikkerhetstiltak i det fysiske arbeidsmiljøet. Trygghet for å få beholde jobben kan for mange være en grunnleggende behovtilfredsstillelse på dette nivået.
3. *Sosiale behov* – behov for tilhørighet i form av gode venner og kolleger, partnere og sosiale omgivelser som formidler støtte og aksept. Organisasjoner kan bidra med mye på dette nivået. Først og fremst tilrettelegge for gode samarbeidsforhold og eksempelvis en utvidelse av dette med tilrettelegge for sosiale samvær og aktiviteter på fritiden.
4. *Annerkjennelse* – Her handler de om individets muligheter for personlig vekst, som å videreutvikle kompetanse og personlige egenskaper, utvikle god selvrespekt og få annerkjennelse fra andre. Ønske om å prestere, ha prestisje og suksess.
5. *Selvrealisering* – behov for å realisere sine evner og potensialer. Når en medarbeider får mulighet til dette i arbeidet kan det utløses sterke motiverende krefter (Kaufmann og Kaufmann 2013, 95).

Behovspyramiden spenner fra fysiologiske behov nederst, til behovet for selvaktualisering øverst i hierarkiet. Dette er den første teorien som klassifiserte og ordnet alle menneskelige behov i et system, og har fått stor betydning for diskusjon om hvilke betingelser som fremmer positiv motivasjon i arbeidslivet (Kaufmann og Kaufmann 2013, 94). Grunntanken i Maslows behovsteori er at underskuddsbehovene (nivå 1-3) må tilfredsstilles før vekstbehovene (nivå 4-5) kan bli aktivisert. ”Det hjelper derfor lite å snakke om ”meningsfullt arbeid” til en person som ikke får tilfredsstilt sine grunnleggende, biologiske eksistensbehov gjennom det hun tjener på jobben” (Kaufmann og Kaufmann 2013, 94). Empirisk forskning som er gjort for å teste denne teorien gir oss et nokså broket bilde av gyldigheten til Maslows behovsteori. Nyere forskning viser at man kan bevege seg oppover og nedover i ulike aktiviteter i hierarkiet, til og med få tilfredsstilt behov på høyere nivå ved å fortrenge behov på lavere nivå. Men teorien bekrefter allikevel et hovedskille mellom underskuddsbehov og vekstbehov (Kaufmann og Kaufmann 2013, 94).

Sosial tilknytning regnes gjerne som ett av tre underskuddsbehov i den menneskelige tilværelse. Det kan sammenliknes med biologiske drifter som sult og tørst. Sosiale nettverk, organisering av en persons sosiale kontakter, som sosiale smågrupper med tette og nære bånd er sentralt for menneskers sosiale funksjonsevne (Kaufmann og Kaufmann 2013, 237).

2.5.2 Positiv psykologi

Medarbeidere bør også bli bevisstgjort sine styrker fordi det kan skape engasjement og glede på individnivå. En retning innenfor psykologisk forskning er å forstå og bygge på de positive styrkene hos mennesket. Hvis medarbeidere føler tilhørighet og samhold, vil dette føre til tilfredshet og glede, som igjen kan føre til mer engasjement, bedre helse og lavere sykefravær (forskning.no).

Den positive psykologien forsøker å betrakte faget psykologi med et nytt blikk. ”I en dynamisk modell for livskvalitet inngår både subjektiv velvære (hedonisme) og personlig vekst (eudaimonia)” (psykologtidsskriftet.no). Dette er to personlighetsdimensjoner og fenomenene kan reflektere uavhengig av hverandre (psykologtidsskriftet.no).

Forskning viser at man kan dele hjernen inn i to hjernehalvdeler når man snakker om glede. Hedonia-halvdelen, også kalt emosjonelt velvære, skaper en følelse av tilfredshet når den er i aktivitet. Den regulerer de kroppslige mekanismene som eksempelvis trøtthet, temperatur, tørste og sult. Denne hjernehalvdelen forteller individet om man er tilfreds eller ikke. Den sier rett og slett; slapp av, ikke stress. Denne tilstanden er ingen tjent med, hverken på individ- eller organisasjonsnivå (psykologtidsskriftet.no).

Eudaimonia-halvdelens funksjon er læring, også kalt psykologisk velvære. I denne tilstanden føler individet eksempelvis engasjement, interesse og nysgjerrighet. Den skaper en ”flyt-følelse” der man er konsentrert og syntes det er spennende med lærdom. Det er denne hjernehalvdelen en arbeidsgiver bør prøve å aktivisere hos sine medarbeidere. I denne tilstanden vil individet ha større forutsetning for engasjement og glede, og organisasjonen vil kunne dra nytte av medarbeidere som samarbeider og føler tilhørighet, ikke minst får de andre rundt seg til å føle tilhørighet og engasjement (psykologtidsskriftet.no).

Behov er realisert gjennom å strebe etter verdier, og verdier oppnås etter å strebe etter mål (Johannessen og Olsen 2013, 135).

Maslow kan også sees på som en forgjenger til positiv psykologi og det får stadig mer omtale, men det knyttes også kritikk til denne utviklingen. Det kan være en fare ved å fokusere enten på positive eller negative sider ved arbeidslivet, så en tilnærming som integrerer begge perspektivene bør støttes. Et aspekt som støtter begge perspektivene kan åpne for en bedre og mer nyansert forståelse av dynamikken bak både suksess og fiasko i arbeidslivet (Magma.no). Baumeister og Leary (1995) hevder at mennesker lever i konstant relasjon til andre og har et grunnleggende behov for tilhørighet. Fravær av relasjoner assosieres med ulykkelighet, mens nære personlige relasjoner korreleres med lykke (webpsykologen.no).

3.0 Metode

Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om å samle inn, analysere og tolke data. De viktigste kjennetegnene ved metode er systematikk, grundighet og åpenhet (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2011, 29).

I metodekapittelet belyser vi de metodiske trinnene som forskningsmetode og forskningsdesign, samt forklarer hvilket utvalg forskningsmetoden er basert på. Vi avslutter kapittelet ved å rette fokus på validitet, generalisering og reliabilitet.

3.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ forskningsstrategi er søken etter mening og formålsforklaringer, og bygger på at den sosiale verden konstrueres gjennom individers handlinger. Noe som betyr at de er i kontinuerlig endring og ikke stabile. Sosiale fenomener varierer etter konteksten de opptrer i. Det legges vekt på nærhet og observasjon, samt at det baseres på rik og dyp informasjon av et fåtall studieobjekter som opererer i kjente omgivelser. Datamaterialet i kvalitativ metode registreres med teksten som det sentrale uttrykk. (Ringdal 2013, 104-105).

Et intensivt undersøkelsesopplegg med induktiv tilnærming er benyttet for å besvare problemstillingen vår.

Intensivt undersøkelsesopplegg er benyttet, da den er velegnet for å belyse problemstillinger hvor man blant annet ønsker å gå i dybden og finne nyanser rundt få antall enheter.

Induktiv tilnærming innebærer å starte undersøkelsen uten teoretisk utgangspunkt, hvor hensikten er å finne mønstre som kan gjøres om til teori ved å samle inn data; ”fra empiri til teori” (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2011, 51).

3.2 Forskningsdesign

For å tilnærme oss meningsinnholdet i datasettet har vi i hovedsak benyttet oss av fenomenologisk design, som sammen med kvalitativ metode betyr å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen. Et fenomen kan være en handling eller en ytring, og man forsøker å forstå meningen med fenomenet sett gjennom en gruppe menneskers øyne. Når forskeren skal tolke hva et fenomen betyr, må han være bevisst på å se fenomenet i den sammenhengen det forekommer i, siden ett sett med begrep betyr noe i én sammenheng og noe helt annet i en annen sammenheng (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2011, 82 - 83).

For å få best mulig meningsinnhold i datasettet har vi også tatt i bruk etnografisk design. I

etnografisk design studerer forskeren meningen med atferdsmønstre, språk og samhandling i en gruppe. Hensikten med denne type forskningsdesign er å komme frem til en beskrivelse av en gruppe eller en kultur, og gjennom analyse avdekke mønstre, typologier og kategorier (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2011, 85).

En stor del av etnografisk studie består i å observere kulturen og ”bli en del” av den. Vi har ikke hatt mulighet til å observere kulturen i så stor grad som etnografisk design opprinnelig krever, men vi har intervjuet våre informanter for å forstå deres fortolkning av egen kultur.

Selve undersøkelsen er gjennomført som en tverrsnittundersøkelse, hvor vi har hatt samtaleintervjuer med få informanter. Intervjuene gjennomføres i et avgrenset tidsrom og hensikten er å beskrive forhold i nåtid. Tverrsnittbasert inndeling innebærer en kategorisering av innhentede data for å finne en meningsfull inndeling på tvers av materialet (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2011, 166 - 167). Med data fra et begrenset tidspunkt må man være forsiktig med å trekke konklusjoner som sier noe om utvikling over tid. Ønsker man å si noe om utvikling over tid, må man samle inn data fra flere tidspunkter (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2011, 74 – 75).

Utfordringen med tverrsnittdesign er at det er vanskelig å trekke klare årsakssammenhenger, som for eksempel at et fenomen påvirkes av ett eller flere andre fenomener.

3.3 Kvalitative forskningsintervju

Empirien er innhentet i form av kvalitative forskningsintervjuer, for å få frem en forståelse av informantens opplevelse av gruppetilhørighet og hvordan intern kommunikasjonen arter seg. Ved kvalitative intervju er forskeren ute etter å gi informanten frihet til å fortelle om sine opplevelser, følelser og meninger innenfor emnet.

Intervjuene i denne oppgaven er gjennomført som et semistrukturert intervju. Det betyr at intervjuet har en overordnet intervjuguide, mens spørsmål, tema og rekkefølge kan varieres (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2011, 137).

Spørsmålene i den overordnede intervjuguiden er stort sett åpne, informantene må formulere svarene selv, og det er ikke utformet svaralternativer. Forskeren har dermed liten innvirkning på hvordan respondenten svarer og vil få mer utfyllende svar enn ved strukturerte spørreskjema med svaralternativer (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2011, 136).

3.4 Strategisk utvalg

Ved kvalitative studier er målet å få fylldige beskrivelser av fenomenet fremfor å foreta statistiske generaliseringer. Derfor rekrutterer man informanter med strategisk utvelgelse i kvalitative studier. Strategisk utvelgelse vil si at forskeren tenker igjennom hvilken målgruppe som må delta for å få samlet nødvendig data, mens det neste steget er å velge ut personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen. I utvelgelsen tenker man ikke representativitet men hensiktsmessighet (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2011, 106-107).

Populasjon vil si det totale antallet mennesker man ønsker å si noe om (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2011, 239). For denne oppgaven innebærer det Statens Vegvesen avdeling Bergen. For vår undersøkelse er det ikke hensiktsmessig å si noe om hele populasjonen, men vi er interessert i et utvalg av den.

Utvalg er en mindre samling av mennesker fra populasjonen. For kvalitativ metode er utvalget formålsstyrt, som betyr at problemstillingen bestemmer hvem vi bør intervjuer (Jacobsen 2015, 180). Utvalget vårt er planavdelingen i Statens Vegvesen avdeling Bergen.

I følge Patton 1990; Miles og Huberman 1994 er det ulike måter å foreta strategiske utvalg på. I vår oppgave er har vi gjort et *homogent utvalg*, informanter med svært liten variasjon ut i fra sentrale kjennetegn, for å avdekke mulige felles men også ulike erfaringer, knyttet til temaene som problemstillingen reiser. Ved homogent utvalg er informantenes erfaring viktigere enn selve demografien (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2011, 107-108).

Det ble gjennomført fire intervjuer hvor tre av respondentene var menn og én var kvinne. Utvalget i oppgaven består av to medarbeidere fra åpent kontorlandskap og to medarbeidere fra cellekontor. Medarbeiderne meldte seg frivillig på forespørsel fra HR-avdelingen i Statens Vegvesen avdeling Bergen, og vi som forskere har ikke deltatt i selve utvalget av respondenter.

3.5 Generalisering

Målet i en kvalitativ undersøkelse er å analysere sammenhenger, øke informasjonen og skape grunnlag for en dypere og nyansert forståelse av studiet. Generalisering er ikke sentralt i siktemålet, og som nevnt tidligere er ikke målet å kunne si noe om statistisk fordeling av bestemte fenomener i populasjonen. ”Generalisering vil si at man konkluderer med at resultatet i utvalget også gjelder for populasjonen” (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2011, 241). For å plukke ut respondenter til kvalitative undersøkelser blir det ikke brukt statistiske metoder, men utvelgelse vil være et avgjørende element for undersøkelsens

resultat.

For at man skal kunne generalisere må utvalget være over en viss størrelse, og respondentene må være tilfeldig trukket ut fra en liste over hele populasjonen. Dette vil gi oss et sannsynlighetsutvalg, et utvalg som med stor sannsynlighet kan representere populasjonen (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011, 241).

I vår oppgave er det ikke mulig å generalisere da vårt utvalg ikke er tilfeldig trukket samt at vi har få respondenter. Utvalget er heller ikke representativt for Statens Vegvesen avdeling Bergen.

3.6 Validitet og reliabilitet

Reliabilitet (pålitelighet) og validitet (gyldighet) er begrep som i hovedsak er knyttet til kvantitativ data, og det er omdiskutert om de har relevans for kvalitativ data. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011) mener at både reliabilitet og validitet kan være relevant også for kvalitative studier, men av og til kan det hende at kvalitative studier må vurderes utfra andre kriterier (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011, 229).

3.6.1 Intern og ekstern validitet

Validitet, eller gyldighet; ”Går på om en faktisk måler det en vil måle” (Ringdal 2013, 96).

For å sikre validiteten i en kvalitativ undersøkelse, at man får svar på det man ønsker å måle, velges datamaterialet nøye med hensyn til formålet ved undersøkelsen.

Validitet i kvalitativ forskning innebærer store utfordringer. Kvalitative data er ikke kvantifiserbare og fokuset rettes derfor i større grad mot troverdighetsvurdering av studiet.

Det dreier seg også om forskernes fremgangsmåte og funn, og om hvordan dette samsvarer med formålet og representerer virkeligheten med studiet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 230).

Empirien vi samler inn må være gyldig og relevant (valid), med det mener vi om vi faktisk får svar på de spørsmålene vi har stilt.

Det skilles mellom intern og ekstern validitet:

Intern validitet (Intern gyldighet) - Er det samsvar mellom våre funn og den teoretiske ideen som utvikles? Har vi fått tak i det vi ønsker?

Hvordan vet vi at vi har dekning i våre data til å trekke konklusjoner?

”En slutning som er indre valid, sier noe sikkert om relasjonen mellom en manipulert

uavhengig variabel og en observert avhengig variabel. Trusler mot eksperimentets indre validitet oppstår når det reises tvil om forskerens slutning er korrekt” (Sakkyndig.no). Ringdal (2013) forklarer det slik: ”Styrken i det ekte eksperimentet ligger i den indre validiteten, det vil si muligheten til å gjøre sikre slutninger om årsakssammenhenger. Den indre validiteten blir bedre, jo større kontroll man har over eksperimentet. Dette svekker normalt realismen i eksperimentet, den ytre validiteten trues. Det vil si: ”Jo mer kontroll, jo mer unaturlig blir situasjonen, og jo fjernere blir den fra virkeligheten” (Ringdal 2013, 128).

Ekstern validitet (overførbarhet) – Kan resultater fra forskningsprosjektet *overføres* til liknende fenomener? (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 230).

Generalisering gir ofte assosiasjoner til kvantitative studier og statistisk generalisering, derfor snakker man i kvalitative data om *overføring* av kunnskap istedenfor generalisering. Ekstern validitet dreier seg altså om å prøve å etablere beskrivelser, begrep, fortolkninger og forklaringer som er overførbare og nyttige til andre liknende fenomen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 231).

3.6.2 Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet (troverdighet); ”Går på om en faktisk måler det en vil måle. Begrepet benyttes der det er mulig for sammenblanding med andre former for validitet” (Ringdal 2013, 101). Det vil si at validitet kalles også begrepsvaliditet fordi validitetsbegrepet også benyttes i en annen og videre betydning i eksperimentell design (Ringdal 2013, 96).

Begrepsvaliditeten kan styrkes ved å formidle resultatene til informantene for å få bekreftet resultatene, eller man kan få andre til å analysere det samme datamaterialet, for å se om det fremkommer samme tolkning (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 230).

3.6.3 Reliabilitet

Reliabilitet (pålitelighet); ”Går på om gjentatte målinger med samme måleinstrument gir samme resultat” (Ringdal 2013, 101). Krav om reliabilitet innenfor kvalitativ forskning er lite hensiktsmessig, siden det ikke benyttes strukturerte datainnsamlingsteknikker, observasjonene er kontekstavhengige og verdiladet, samt at det vil være vanskelig for en forsker å kopiere en annen forskers kvalitative forskning (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 229). En vurdering av kvalitativ datas reliabilitet gjøres med sikte på å bevisstgjøre mulige feilkilder.

Dette handler med andre ord om forskerens refleksjon over hvordan datainnsamlingen har foregått (Ringdal 2013, 248).

3.7 Kritikk til metode

I vår kvalitative undersøkelse har vi gjennomført fire dybdeintervju, og med så få respondenter er det ikke mulig å generalisere resultatet. Utvalget ble foretatt av HR-avdelingen i Statens Vegvesen avdeling Bergen, og vi som forskere hadde ingen påvirkning i valg av respondenter.

Når et intervju gjennomføres er det lett for at det kan oppstå ulike intervju effekter og det er ikke til å komme bort ifra at selve intervjusituasjonen også har en påvirkningskraft på svarene. Intervju effekt vil si at vi som intervjuere kan ha påvirket svarene vi fikk i form av blant annet hvordan spørsmålet ble stilt, hvor tydelig vi var og om respondenten forstod spørsmålet. Selv om vi var bevisst på dette før intervjuene, oppdaget vi gjennom transkribering av lydopptakene at vi av og til stilte spørsmålene med små endringer i forhold til det som står i intervjuguiden.

Med et strukturert intervju skjema kan man unngå å gå i denne fellen, men på en annen side vil man ikke da klare å få en like god flyt i samtalen og respondentene vil dermed ikke klare å gi like utfyllende og gode svar.

Ved et par anledninger misforstod respondentene spørsmålet, men ved dybdeintervju er man som forsker tilstede i samtalen, og vi kunne dermed omformulere spørsmålet slik at respondenten allikevel klarte å avgi svar. På denne måten unngikk vi mulige feiltolkninger, noe som kunne ha dannet grobunn for potensielle feilkilder og påvirket oppgavens validitet. Slike oppklaringer har man ikke mulighet til om intervjuet sendes ut på for eksempel e-post. Enkeltstående tverrsnittsundersøkelse er valgt som forskningsdesign i lys av begrenset tid og begrensede ressurser. For å få en fullstendig forståelse av kulturen i en organisasjon krever etnografisk design observasjon over lang tid, slik at forskeren blir en del av kulturen. Dette har vi ikke hatt mulighet til som følge av vår begrensede tid og ressurser, og SVV hadde ikke kapasitet til at vi kunne være tilstede for å observere språk, adferd og kultur.

4.0 Resultat

Følgende kapittel er en sammenfatning av intervjuene fra respondentene i Statens vegvesen avdeling Bergen. Resultatet vil bli presentert gjennom to perspektiv, åpent kontorlandskap og cellekontor, med relevante sitat som knyttes til oppgaven. I tillegg viser vi noen besvarelser grafisk.

Vi har valgt å starte på spørsmål 4 i resultatet, da spørsmål 1-3 kun er demografi og ikke relevant for forskningen. Respondentene i studien representeres med to kandidater fra åpent kontorlandskap og to kandidater fra cellekontor.

4.1 Cellekontor

4. Hva synes du om kombinasjonen med cellekontor og åpent kontorlandskap?

- Sitter du på eget kontor eller i åpent landskap?

Respondent 2 synes det er en dårlig kombinasjon, og mener det hadde vært mye mer sosialt om alle satt på cellekontor. Det blir ikke til at man går bort til en kollega for å slå av en prat, siden man føler at man forstyrrer hele landskapet.

“Jeg får faktisk mer kontakt med medarbeiderne når de sitter på kontor, fordi vi går mer inn til hverandre og prater med hverandre” (respondent 2).

Respondent 4 mener at ved å kombinere cellekontor og åpne landskap blir interaksjonen mindre blant arbeidstakerne/medlemmene. *“(...) vi har mindre interaksjon med de andre på seksjonene enn vi hadde før hvor alle satt spredt”* (respondent 4). De i cellekontor kommuniserer mindre enn de i åpne landskap. Mindre interaksjon kan også skyldes plassering av seksjoner, avdelinger og medlemmer i bygget. *“(...) vi er veldig spredt, vi sitter diagonalt på hele etasjen på en måte”* (respondent 4).

5. Kan du prøve å sette ord på hva du legger i ordet kommunikasjon?

Begge respondentene sier at innad i seksjonen oppsøker de hverandre og prater, men hvis det er kommunikasjon ut av seksjonen bruker de ofte e-post og Lync.

6. Hvordan synes du kommunikasjonen fungerer i seksjonen i dag?

- Hvilke kommunikasjonskanaler bruker dere i seksjonen?

Kommunikasjonen fungerer bra på seksjonen. Mye av kommunikasjonen foregår pr e-post. Respondent 2 synes det er bedre å oppsøke folk ansikt til ansikt siden man da får en raskere avklaring på spørsmål man har.

“(…) jeg foretrekker å oppsøke folk ansikt til ansikt, for jeg føler at man kommer forttere videre enn hvis man kun sender mail. Jeg bruker både mitt eget kontor og stillerommene til dette” (respondent 2).

7. Merker du noen forskjell i informasjonsflyten mellom cellekontor og åpent kontorlandskap?

Respondentene er sikre på at informasjonsflyten er enklere og bedre i åpne landskap, for de som sitter der, enn i cellekontor.

“De sitter jo i landskap, så det er mindre barrierer for å prate med de andre om informasjon” (respondent 2).

“Du kommer jo ut av kontoret av og til og får høre om ting som har skjedd, så hvis du sitter på kontoret med døren lukket så isolerer du deg” (respondent 4).

8. Synes du det er noen utfordringer ved kommunikasjonsflyten i seksjonen, som følge av ulike kontorløsninger?

Respondent 4 sier; *“Nei, ikke på grunn av kontorløsninger, men på grunn av planløsningen”*(respondent 4).

Respondentene sier at det er planløsningen, og ikke kontorløsningene, som gjør at man møter hverandre i mindre grad i løpet av dagen, og man prater mindre på tvers av seksjonen enn hva som er ønskelig da man ikke vil forstyrre de andre som er i det åpne landskapet.

9. Er det formell eller uformell informasjon som ikke når deg, som følge av ulike kontorløsninger?

Begge respondentene antar at det er informasjon som de går glipp av, men at det oftest er den uformelle informasjon som de eventuelt mister noe av. Den formelle informasjon deles på e-post, noe som gjør at man ikke går glipp av noe.

“(…) noe vesentlig informasjon, det tror jeg ikke” (respondent 4).

10. Noe mer du vil tilføye om kommunikasjon før vi går videre til gruppetilhørighet?

Respondent 4 legger til viktigheten av fungerende tekniske hjelpemidler for optimal kommunikasjon både internt og eksternt.

11. Hvilke verdier er sentrale i statens vegvesen?

- **Mener du at det er en felles oppfatning av verdiene i seksjonen?**
- **Kan du identifisere deg med de verdiene?**

Verdiene er profesjonell, fremtidsrettet og inkluderende.

Begge respondentene mener at alle ansatte stort sett har en felles oppfatning av verdiene, og føler at de kan identifisere seg med de. Samtidig er de også av den oppfatning at verdiene ikke alltid ligger til grunn i beslutningsprosesser.

“(...) ikke i små avgjørelser kanskje, men alt i alt.” (respondent 2).

12. Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen i seksjonen?

Det er en hardt arbeidende gjeng som gjør en innsats, og det generelt er god kultur. De har til tider noen konflikter, som bunner i faglige konflikter eller uenighet om hvordan ting skal gjøres.

“Ja altså det er nok flere grupper som har litt ulikt syn og tilnærminger, det er det absolutt (...) så sånn sett er vi ikke en big happy family til enhver tid” (respondent 4).

13. Kan du fortelle hva som bidrar til å fremme en felles gruppetilhørighet?

Det er flere elementer som er med på å fremme en felles gruppetilhørighet, vi har quiz, lønningsspils, middager, avslutninger og den sosiale sonen.

Respondent 2 uttaler seg slik: *“(...) vi har også lønningsspils noen ganger (...) julebord og sommeravslutning hvert år (...) det er quiz hver dag klokken 14.00 i den sosiale sonen, det er veldig gøy og sosialt”* (respondent 2).

14. Kan du fortelle hva som eventuelt er med å hemme en felles gruppetilhørighet?

Respondent 4 mener at planløsningen er med på å hemme gruppetilhørigheten, og sier: *“Ja, hemme tenker jeg slik som vår seksjon er plassert. Det føler jeg er en hemsko hos oss”* (Respondent 4).

Mens respondent 2 føler at det er aldersforskjellen som hemmer, da de har forskjellige interesser.

15. Merker du noen forskjell mellom cellekontor og åpent kontorlandskap?

Respondent 4 sier: *“Ja, jeg innbiller meg i hvert fall det. Det virker som de er veldig disiplinerte de som sitter i landskapene, men likevel er det en kommunikasjon der som er helt annerledes enn når du sitter alene på et kontor”* (respondent 4).

16. Kan du beskrive hvordan du opplever samarbeidet i seksjonen?

Respondentene synes det daglige samarbeidet fungerer godt og legger til at behovet for samarbeid avhenger av arbeidsoppgaver. Samarbeidspartnere vil til eksempel være interngruppe, faggruppe eller enkelt personer i seksjonen.

Respondent 4 sier: *“Jeg synes ikke det har så mye å si, på det om man sitter på kontor eller landskap. De i landskap stikker hodet inn om det er noe”* (respondent 4).

17. Føler du at ulike kontorløsninger har innvirkning på tilhørigheten din i seksjonen?

- Eventuelt, på hvilken måte?

Respondent 4: *“Nei, jeg synes ikke det. Jeg har ikke noe problem med å spørre eller gå ut hvis det er ting. Så sånt sett er det ikke noe forskjell”* (respondent 4).

En fordel ved ulike kontorløsninger er at det kan passe flere etter ønsker og behov.

Respondent 2 tror at det er mer sosialt og at informasjonsdelingen er bedre i åpent landskap.

18. Er det andre ting som du synes vi burde vite om seksjonen, eller ting vi har snakket om som du ønsker å utdype?

Respondent 4 presiserer at det er planløsningen som er med på å hemme tilhørigheten og legger til at han tror det er en utilsiktet effekt, noe de sikkert ikke så for seg når de plasserte oss. *“(…) man fikk jo tildelt ulike etasjer, og det var jo et puslespill som skulle gå opp”* (respondent 4). Respondentene er glad for at de har egent kontor, og muligheten for å lukke døren og utøve arbeidet sitt i fred og ro ved behov.

4.2 Åpent kontorlandskap

4. Hva synes du om kombinasjonen med cellekontor og åpent kontorlandskap?

- Sitter du på eget kontor eller i åpent landskap?

Respondentene tydeliggjør at de trives i åpent kontorlandskap, men antyder at det tidvis blir lite arbeidsro på grunn av ulike forstyrrende momenter i landskapet.

”Jeg sitter i landskap og jeg skjønner godt at noen sitter på cellekontor som skriver mye mer og trenger mer ro rundt seg” (respondent 1).

5. Kan du prøve å sette ord på hva du legger i ordet kommunikasjon?

Respondentene tenker på diskusjoner, samhandling og fellesskap når de skal forklare hva de legger i ordet kommunikasjon.

”Tenker primært fagdiskusjoner. Kommunikasjon er jo samhandling. Erfaring og kunnskapsdeling, noe som er viktig for oss siden vi sitter med spisskompetanse” (respondent 3).

6. Hvordan synes du kommunikasjonen fungerer i seksjonen i dag?

- Hvilke kommunikasjonskanaler bruker dere i seksjonen?

Respondentene synes kommunikasjonen fungerer greit, men mener at det er forbedringspotensialer. Det er ulike måter å holde kontakten på i seksjonene, utfordringene virker som det er knyttet til planløsningen.

”Men jeg har fått kommentarer på at jeg er mye flinkere enn andre til å gå å snakke med de som sitter rundt omkring” (respondent 1).

Kommunikasjonskanaler som benyttes i tillegg til vanlige samtaler er vanligvis e-post og Lync.

Respondentene sier at kommunikasjonen er helt ok, men er redd for å forstyrre andre.

Respondent 1 sier de bruker en del Lync og syntes det er en bedre kommunikasjonskanal enn å sende uformell informasjon per e-post.

7. Merker du noen forskjell i informasjonsflyten mellom cellekontor og åpent kontorlandskap?

Kommunikasjonen i åpent landskap er god. Respondent 1 synes informasjonsflyten internt i landskapet er veldig bra, dette kommer tydelig frem i følgende uttalelse:

“(...) vi diskuterer ting og tar frem tegninger så det blir mye mer kontakt med de andre i forhold til prosjekt enn vi hadde før” (respondent 1).

Respondent 3 mener de er veldig gruppeplassert og læringsoverføring er blitt dårligere.

“Det jeg ser er at vi er veldig gruppeplassert. Vi lærer ikke så mye av andre lenger.”
(respondent 3).

Respondentene mener at informasjonsflyten er god, men den kan alltid bli bedre.

8. Synes du det er noen utfordringer ved kommunikasjonsflyten i seksjonen, som følge av ulike kontorløsninger?

Respondentene føler det er en barriere med å oppsøke de som sitter i åpne kontorlandskap av redsel for å lage uro for gruppen. Det er enklere å gå til en som sitter på cellekontor, da blir det bare forstyrrelser for den ene medarbeideren. De opplever at dette kan være en medvirkende årsak som hemmer kommunikasjonsflyten i seksjonen. Det er tilrettelagt med sosiale soner og små møterom som blir mye brukt om man må kommunisere med andre kollegaer. Disse er plassert i midtgangen og lett tilgjengelig.

“Vi har sånne små rom som vi møtes på, i midten, de trenger vi ikke booke. Er de ledig går man bare inn og setter seg” (respondent 1).

Respondent 3 opplever at det er selve planløsningen i seksjonen som begrenser kommunikasjonsflyten; *“(...) siden den er strekt på langs av hele bygget”* (respondent 3).

Respondenten sier også at innad i nåværende prosjekt er kommunikasjonen god, men den er noe begrenset til prosjektleder siden han sitter et annet sted.

9. Er det formell eller uformell informasjon som ikke når deg, som følge av ulike kontorløsninger?

Respondentene opplever ikke at det er kontorløsningene som er hovedårsak til at informasjon ikke fungerer optimalt, det er mer avhengig av person og planløsning.

Samtidig sier de også at de føler det som en barriere å snakke med andre i åpent kontorlandskap, da de er redd for å forstyrre de andre som sitter i området.

“Alltid følelsen av å forstyrre andre(...)” (respondent 3).

10. Noe mer du vil tilføye om kommunikasjon før vi går videre til gruppetilhørighet?

De som sitter i åpent kontorlandskap opplever å bli forstyrret av de på cellekontor når de prater i telefonen med døren åpen.

”De tenker gjerne ikke på at lyden bærer langt avgårde, men det kan hende de har døren åpen i fare for å føle seg utenfor fellesskapet” (respondent 1).

Respondent 3 legger til følgende: *”Noen tar med seg pcene hjem for å få jobbet, siden det er vanskelig å konsentrere seg på grunn av støy”*.

11. Hvilke verdier er sentrale i statens vegvesen?

- **Mener du at det er en felles oppfatning av verdiene i seksjonen?**

- **Kan du identifisere deg med de verdiene?**

Verdiene til SVV er profesjonell, fremtidsrettet og inkluderende.

Begge respondentene mener at alle ansatte stort sett har en felles oppfatning av verdiene, og føler at de kan identifisere seg med de. Samtidig er de også av den oppfatning at verdiene ikke alltid ligger til grunn i beslutningsprosesser.

Respondent 1 legger også til at de kunne vært enda flinkere på verdien ”inkluderende”, men det er veldig situasjons- og personavhengig; *“(…) vi er kanskje ikke flinke nok på inkluderende men det er veldig forskjellig fra person til person”* (respondent 1).

12. Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen i seksjonen?

Kulturen beskrives som god av begge respondentene; *”Folk tar ansvar og prøver å gjøre jobben sin”* (respondent 3).

Selv med stor spredning i alder og interesser klarer de å opprettholde et inkluderende arbeidsmiljø. Seksjonen består av ulike faggrupper, og det viser seg at selv med ulike fagkunnskap utøver alle samfunnsansvar og jobber mot samme mål.

Det blir også arrangert sosiale arrangementer for å styrke samholdet mellom arbeidstakerne.

13. Kan du fortelle hva som bidrar til å fremme en felles gruppetilhørighet?

Det er flere elementer som er med på å fremme en felles gruppetilhørighet, vi har quiz, lønningspils, middager, avslutninger og den sosiale sonen.

Respondent 1 sier: *”Den sosiale sonen synes jeg fungerer veldig bra, folk møtes over kaffen og vi har jobbfrukt”* (respondent 1). Her blir man bedre kjent på tvers av seksjonen,

uavhengig om man har cellekontor eller sitter i åpent landskap. Her utveksles formell og uformell kommunikasjon, i form av både faglige og mer uformelle samtaler.

Respondent 3 sier; *“Vi har en god sosial tone hvor alle i avdelingen er inkludert (...) fungerer faglig og sosialt og jeg føler meg hjemme på jobb”* (respondent 3).

14. Kan du fortelle hva som eventuelt er med å hemme en felles gruppetilhørighet?

Respondent 3 sier at det blir; *“litt oss og dem”* (respondent 3). Her menes forholdet mellom avdelingene i seksjonen, og at dette kan være med på å hemme gruppetilhørigheten. Det kommer også frem at gruppen, de som sitter i det aktuelle landskapet, fungerer bra både faglig og sosialt, men at de ikke er like flinke til å menge seg sosialt med resten av avdelingen.

Respondent 1 mener de har for lite sosiale aktiviteter på fritiden, for å kunne bli bedre kjent.

Mens respondent 4 sier følgende; *“Det jeg mener som hemmer er at vi sitter spredd i avdelingen”* (respondent 4).

15. Merker du noen forskjell mellom cellekontor og åpent kontorlandskap?

Begge respondentene mener at en eventuell forskjell mellom cellekontor og åpent kontorlandskap er personavhengig.

“(...) noen er ikke så utadvendte og liker å sitte inne på kontoret, mens andre er ofte “ute” og deltar i samtale i landskapet” (respondent 1).

16. Kan du beskrive hvordan du opplever samarbeidet i seksjonen?

“Jeg tror ikke det spiller så stor rolle om de har åpne eller lukket kontor med samarbeid, det er bare ut fra hvilke prosjekter vi har og det personlige” (respondent 1). Respondenten mener også at de er en sammensveiset gjeng og samarbeidet er godt i seksjonen.

17. Føler du at ulike kontorløsninger har innvirkning på tilhørigheten din i seksjonen?

- Eventuelt, på hvilken måte?

Respondent 1 mener ulike kontorløsninger har påvirket tilhørigheten i positiv retning, det er mer sosialt med åpent landskap.

Respondent 3 mener derimot at på grunn av cellekontorenes plassering fører det til at avdelingen splittes opp, noe som er med på å påvirke tilhørigheten i seksjonen. Planløsningen burde vært annerledes.

18. Er det andre ting som du synes vi burde vite om seksjonen, eller ting vi har snakket om som du ønsker å utdype?

Ved å sitte i åpent landskap fører det til at man daglig tenker på og har følelsen av at man forstyrrer de andre rundt seg. Respondent 3 mener ikke at kommunikasjon og produktivitet er bedre enn om man sitter i cellekontor, men at samholdet bland kollegaer styrkes noe.

Respondent 1 tilføyer at det er en del støy rundt kaffeautomaten i den sosiale sonen som gir forstyrrelser i seksjonen.

”Den sosiale sonen burdet vært plassert bort fra åpne kontorlandskap” (respondent 1).

4.3 Grafisk fremstilling

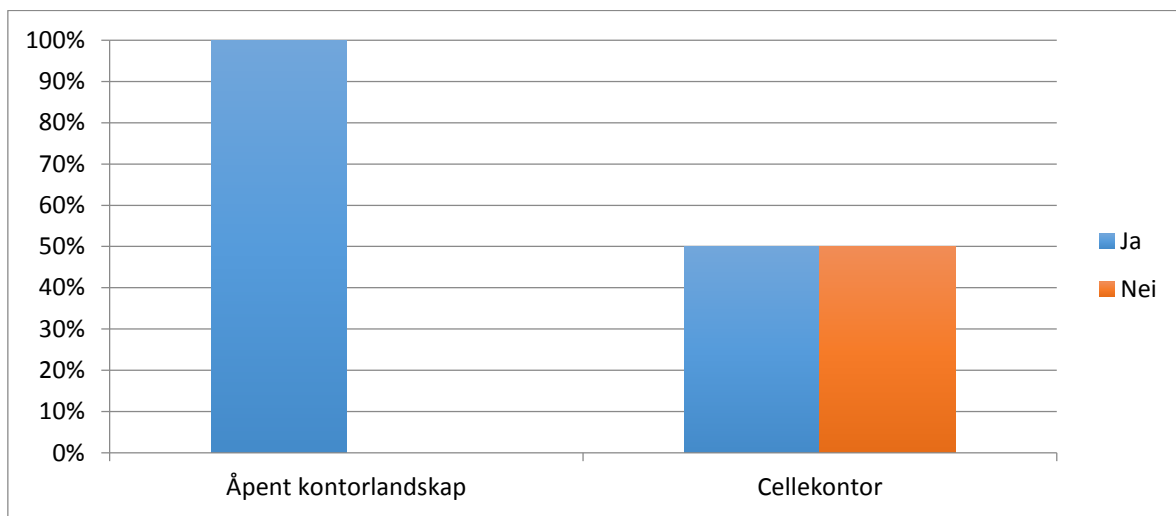
Følgende kapittel viser en grafisk fremvisning av noen utvalgte spørsmål fra resultatet. Det skilles mellom to perspektiv; åpent kontorlandskap og cellekontor.

4.3.1 Kommunikasjon

Figur 6:

Spørsmål 7:

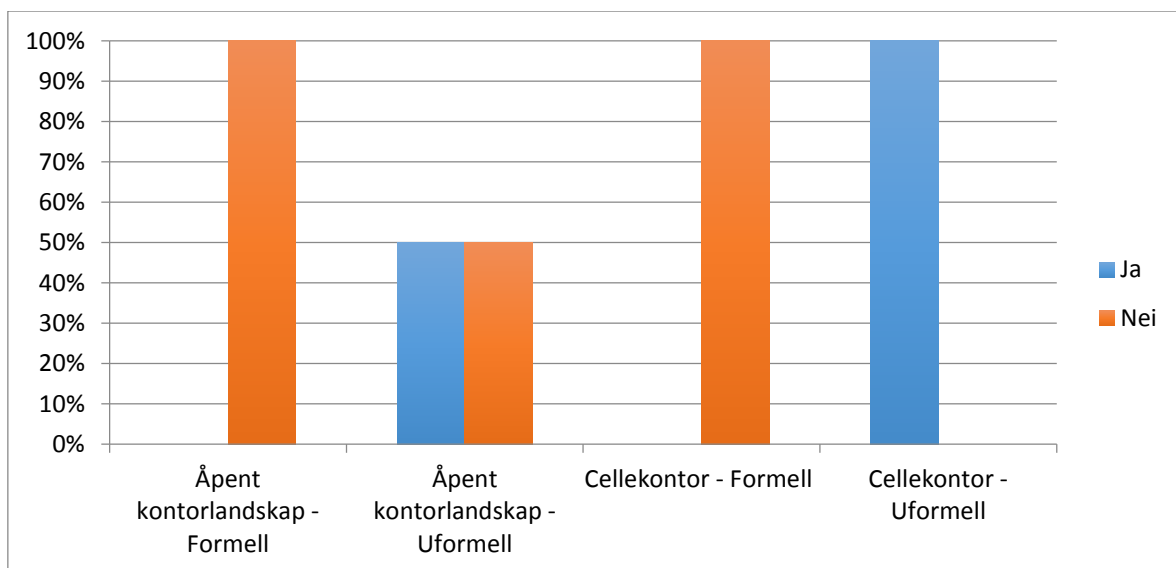
Merker du noen forskjell i informasjonsflyten mellom cellekontor og åpent kontorlandskap?



Figur 7:

Spørsmål 9

Er det formell eller uformell informasjon som ikke når deg, som følge av ulike kontorløsninger?

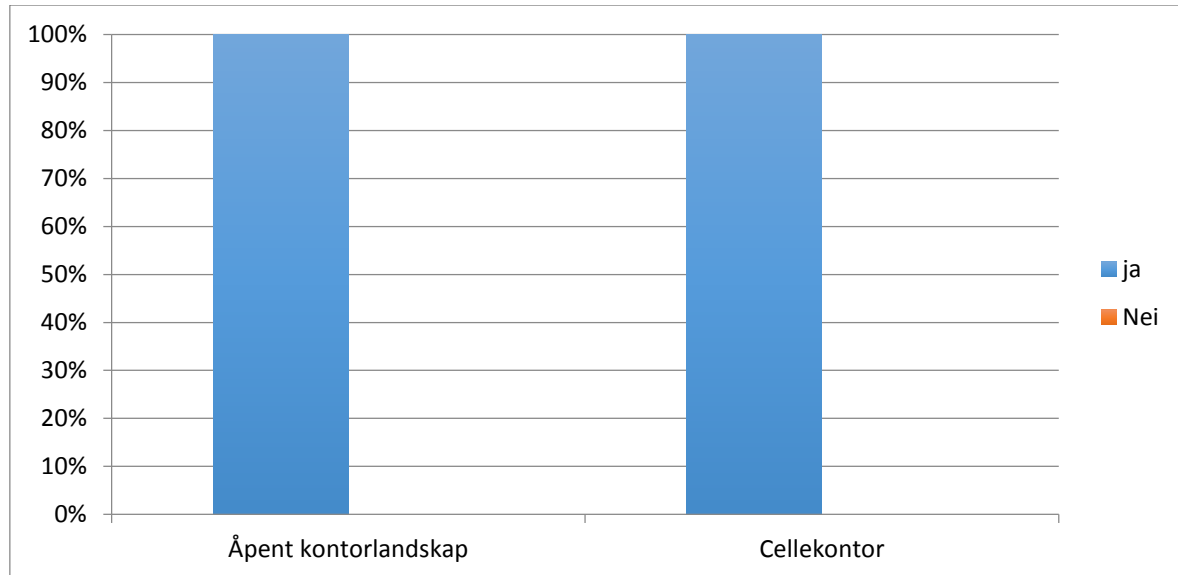


4.3.2 Gruppetilhørighet

Figur 8:

Spørsmål 15

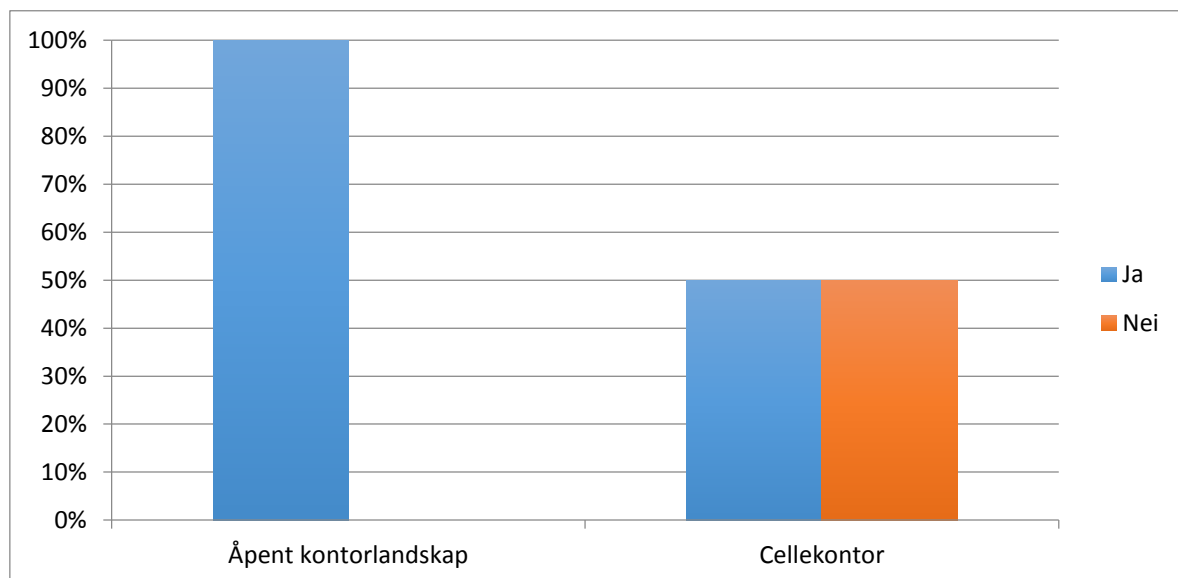
Merker du noen forskjell mellom cellekontor og åpent kontorlandskap, i forhold til det sosiale samspill?



Figur 9:

Spørsmål 17

Føler du at ulike kontorløsninger har påvirket tilhørigheten din i seksjonen?



4.4 Kritikk til resultat

Under utarbeidelsen av denne bacheloroppgaven har samtlige gruppe­med­lem­mer vært innforståtte med at det skulle gjennomføres kvalitative dybdeintervjuer.

Som nevnt i innledningen har SVV nylig gjennomgått en stor endringsprosess med flytting til nye lokaler, og det er gjort store endringer med kontorløsningene. Forskningen vår omhandler hvordan nåværende arbeidssituasjon fungerer, mens svarene til respondentene preges av bakenforliggende årsaker med en ”før- og nå situasjon”. Dermed ble noen av svarene litt utfordrende å knytte direkte til oppgaven. En erfaring er at vi burde presisert at forskningen vår omhandler dagens situasjon og ikke ”før- og nå situasjon”. Som uerfarne intervjuere lot vi oss påvirke av respondentene ved å bli avsporet og det ble vanskelig å hente seg inn igjen. Siden noen av spørsmålene i intervjuguiden resulterte i nærliggende svar fra respondentene, ser vi at spørsmålene med fordel kunne vært mer presist utformet.

I forbindelse med intervjuene valgte vi å dele på oppgaven med å intervju respondentene. Vi er tre gruppe­med­lem­mer der to og to delte på å intervju annenhver respondent. Dette var et bevisst valg for at alle gruppe­med­lem­mene skulle få intervjuerfaring og nærhet til oppgaven, og for at respondentene ikke skulle føle seg ”overmannet” under intervjuet. Det er lettere å få nærhet mellom respondent og intervjuer med få personer til stede. Gjennom å dele på oppgaven med å intervju respondentene, ser vi at spørsmålene ble stilt på ulike måter og svarene ble tolket forskjellig.

Utvalget av de fire respondentene som er presentert i resultatet ble gjort av vår kontaktbedrift. Vi hadde ingen påvirkningskraft på hvordan utvalget av respondentene ble gjort, utover at de ble valgt ut i fra problemstillingen. Med så få respondenter i undersøkelsen blir validiteten svekket og resultatet kan ikke generaliseres. Allikevel kan resultatet ha nytteverdi for den aktuelle seksjonen hos SVV.

5.0 Analyse

Analysen vil bli presentert gjennom en egendefinert forskningsmodell som bygger på teori som er knyttet til de områdene som forskningsspørsmålene omhandler. Vi vil først presentere hvordan ulike kontorløsninger påvirker medarbeidernes formelle og uformelle kommunikasjon, og deretter hvordan ulike kontorløsninger påvirker medarbeidernes følelse av gruppetilhørighet.

5.1 Ulike kontorløsningers påvirkning på medarbeidernes formelle og uformelle kommunikasjon

Virksomheter synliggjør seg ved å vise dynamikk og modernitet med nye kontortrender og arkitektur som virkemidler. ”I vårt kunnskapsintensive samfunn handler det ikke lenger om industri, men om kontorarbeidsplasser. Årsaken er en radikal endring i arbeidsformer, fra rutinepreget manuelt og kognitivt arbeid, til mer krevende ekspertarbeid og kommunikasjon” (Fyhri, Hauge og Nordh 2012, 142).

For at en bedrift skal kunne fungere optimalt, er god kommunikasjon viktig. Jakobsen og Thorsvik (2009) mener at kommunikasjon ikke bare er overføring av informasjon, men også overføring av ideer, holdninger og følelser (Jakobsen og Thorsvik 2009, 251).

Organisasjonens verdier bør samsvare med personlige grunnleggende verdier, for på den måten å få en sterkere tilhørighet til organisasjonen (magma.no). Ofte kommer organisasjonens verdier til uttrykk gjennom de beslutninger som fattes, de planer man legger og den filosofi som organisasjonen legger til grunn for sin virksomhet (Jakobsen og Thorsvik 2009, 125).

SVV har verdiene profesjonell, fremtidsrettet og inkluderende. Respondentene trakk frem at dette er verdier som de kan identifisere seg med, men samtidig føler de at verdiene ikke preger hverdagslige små beslutninger. ”Lever etter de, men ikke i små avgjørelser kanskje, men alt i alt. Det er gode verdier og jeg kan identifisere meg med de (...)” (respondent 2). I følge Erlie (2012) er det viktig å kommunisere verdiene internt for å skape en kultur som preges av de verdiene organisasjonen ønsker å stå for (Erlie 2012, 38). Til tross for dette mener respondent 1 at de kan bli bedre på verdien inkluderende, og at det er veldig personavhengig hvordan man lever opp til denne verdien. ”(...) vi er kanskje ikke flinke nok på inkluderende, men det er veldig forskjellig fra person til person” (respondent 1).

Det velges ofte åpne arkitekturløsninger framfor lukkede, i troen på at åpne løsninger styrker samarbeid og kunnskapsdeling i organisasjonen (Karlsen 2015, 119). I SVV sine lokaler jobber det mange forskjellige faggrupper med forskjellig fagbakgrunn. En og samme faggruppe kan ha forskjellig kontorløsninger, der noen sitter i cellekontor og noen i åpent kontorlandskap. Respondent 4 er positiv til ulike kontorløsninger og ser ikke på dette som en utfordring: ”(...) jeg har ikke noe problem i forhold til det, og jeg har ikke hørt de andre si noe på det heller, de stikker jo hodet inn hvis det er ett eller annet, så det er ikke noe problem (...) Jeg tar jo kontakt med de jeg trenger å prate med, om de sitter her eller der, så sånt sett er det ikke et problem, men sosialt sett er det i hvert fall litt annerledes enn jeg hadde trodd det ville være med den blandingen” (respondent 4). Derimot opplever respondent 3 utfordringer med kommunikasjonsflyten i seksjonen som følge av arkitekturløsningen, og sier: ”Planløsningen i seksjonen begrenser kommunikasjonsflyten siden den er strekt på langs av hele bygget” (respondent 3). Oddvar Skjæveland sier at skillet går ikke mellom åpen og lukket kontorløsning, men mellom godt eller dårlig løst åpen kontorløsning” (ledernytt.no).

Når det kommer til selve kontorløsningen, er det viktigste for medarbeiderne skjerming mot avbrytelser, støy og god ergonomi (Karlsen 2015, 121). I lys av dette er avdelingene hos SVV innordnet med stillerom og små møterom for de ansatte, for ikke å forstyrre andre medarbeidere i landskapet. Rommene er utformet med moderne teknisk utstyr og innredet slik at medarbeiderne kan møtes til formelle og uformelle samtaler. Respondent 4 antyder at disse blir brukt flittig og etter behov; “(...) blir jo brukt flittig og om det er behov for det (...) de er ulikt møblert og utstyrt så stort sett er det noe som passer til formålet” (respondent 4).

Derimot ytrer to av respondentene mindre begeistring over stillerommene. Respondentene synes stillerommene burde blitt gjort om til “åpne” cellekontor slik at man ved behov kunne få bedre arbeidsro for å utføre arbeidsoppgaver effektivt, samt at innredningen burde byttes ut med stoler og bord som er tilfredsstillende å jobbe ved. Respondent 3 sier følgende: ”Stillerommene fungerer ikke så bra, knotete stoler og bord og dårlig med dagslys” (respondent 3).

Dersom et åpent kontorlandskap er godt utstyrt med stillerom i nærheten av brukerne, men rommene brukes marginalt av medarbeidere som plages av støy, kan problemet med støy skyldes feil holdning og atferd (Karlsen 2015, 132). Når du jobber i åpent kontorlandskap med flere medarbeidere er det mange forstyrrelsesmomenter som påvirker konsentrasjonen, blant annet støy.

På den ene siden har vi medarbeidere med negativ tilnærming til åpne kontorløsninger som legger vekt på at de ikke får tilstrekkelig med arbeidsro på arbeidsplassen grunnet støy (Karlsen 2015, 123). Respondent 3 legger til at; ”(...) det er flere som tar med seg pcen hjem, siden de ikke får tilstrekkelig med konsentrasjon på arbeidsplassen på grunn av at vi blir distraheret (...)” (respondent 3). Alle respondentene ytrer at det er flere som bruker hodetelefoner aktivt som et støyreduksjonstiltak. ”(...) jeg har sånne hodetelefoner som nuller ut lyden om jeg trenger det. De andre i landskapet har også veldig lyst på sånne (...) og de synes at vegvesenet burde betale for det” (respondent 1).

En annen faktor under negativ tilnærming er frykten for å forstyrre andre medarbeidere (Karlsen 2015, 123). Det kommer tydelig frem fra intervjuene med respondentene i åpne kontorlandskap at de venter til det er høyst nødvendig å utføre oppgaver som krever forflytning fra arbeidsstasjonen. Videre nevner samtlige respondenter at de vegrer seg for å ta kontakt med medarbeidere i andre landskap, i visshet for å forstyrre. ”Føler jeg trenger meg litt på de andre hvis jeg går bort å prater med de som sitter i åpent kontorlandskap” (respondent 2).

Både støy og frykt for å forstyrre andre er med på å svekke noe av den uformelle kommunikasjonen i seksjonen, noe som kommer frem av intervjuene. ”Vi vinner mye, men vi mister noe, også det der å gå å snakke med en er mer barriere fordi du forstyrrer flere” (respondent 1). Respondentene fra cellekontor legger til at de føler de går glipp av noe uformell kommunikasjon; ”Det hender jeg kommer ut så vet man ikke hva de andre snakker om, men om det er noe vesentlig informasjon, det tror jeg ikke” (respondent 4). Selv om den uformelle kommunikasjonen svekkes i åpent landskap i redsel for å forstyrre andre, fungerer formell kommunikasjon tilstrekkelig. Her sier respondentene at formell kommunikasjonen formidles gjennom de elektroniske kommunikasjonskanalene. ”Det går veldig mye på mail” (respondent 3).

På den andre siden har vi medarbeidere med en positiv tilnærming til åpne kontorløsninger, hvor det legges vekt på økte sosiale relasjoner, som fører til økt arbeidsglede, samt økt tilgjengelighet som igjen kan føre til bedre samarbeid (Karlsen 2015, 123). Respondent 3 uttaler: ”Vi har en god sosial tone hvor alle i avdelingen er inkludert (...) fungerer faglig og sosialt(...)” (respondent 3). Kollaborasjon mellom medarbeidere er noe vi ofte finner i primærgrupper, hvor man har nære personlige bånd og dette er også viktig i sosialiseringprosessen i arbeidslivet (Kaufmann og Kaufmann 2015, 330). Respondent 1 sier at; ”Internt i mitt landskap vet jeg hva de andre jobber med og vi diskuterer ting og tar frem tegninger så det blir mye kontakt med de andre (...)” (respondent 1). Her kommer det tydelig

frem at i primærgruppen til respondent 1 kollaborerer de godt, samt at de menneskelige grunnleggende behov som trygghet og vennskap blir dekket.

Figur 10: Forskningsmodell intern kommunikasjon.



Som nevnt i litteraturgjennomgangen er kommunikasjon ”limet” som danner grunnlaget for beslutninger og skaper gruppetilhørighet i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2013, 278).

5.2 Ulike kontorløsningers påvirkning på medarbeidernes følelse av gruppetilhørighet

Etter hvert som kunnskapssamfunnet har utviklet seg med ny teknologi, er behovet for fornying av kontorløsninger satt mer på dagsorden. Det fokuseres mer på blant annet prosjektarbeid, læring, organisering og den sosiale funksjonen til kommunikasjon. SVV sine nye lokaler er designet for å dekke individuelle og gruppebaserte behov. ”Vår intensjon med de nye arbeidsplassløsningene er økt gjennomføringsevne gjennom mer samhandling og samarbeid” (Vedlegg 3).

Johannesen og Olsen (2013) fastslår at kultur er forstått som et systemet av våre tanker- og handlingsmønstre. Det eksisterer flere ulike kulturelle nivå i sosiale system, som for eksempel i en organisasjon (Johannesen og Olsen 2013, 179). Gjennomgående mener våre respondenter at det er god kultur i deres seksjon og at den gode kulturen oppstår blant annet ved at de er en hardtarbeidende gjeng som gjør en god innsats. “Folk tar ansvar og prøver å gjøre jobben sin” (respondent 3). Respondentene mener de fleste medarbeiderne tar sin del av ansvaret for å opprettholde et inkluderende arbeidsmiljø uavhengig av kontorløsningene. Selv ulike faggrupper med ulik fagkunnskap jobber mot samme mål. Konflikter og uenigheter av faglig karakter oppstår selvfølgelig, men løses som ofte til det beste for partene. Respondent 4

legger til med et smil; “Ja altså det er nok flere grupper som har litt ulikt syn og tilnærminger, det er det absolutt og vi har ikke vært fri for konflikter mellom grupper på seksjonen (...) så sånn sett er vi jo ikke en big happy family til enhver tid” (respondent 4). SVV fokuserer på å opprettholde en god kultur som fremmer samhandling og samarbeid, og det fremkommer at de iverksetter tiltak for konflikthåndtering.

Medarbeiderne har forskjellige kontorløsninger innad i samme seksjon, noe som kan ha stor innvirkning på hvordan arbeidstakerne jobber, deltar, strukturer dagene sine og omgås hverandre. Løsningen med tradisjonelle cellekontor fikk gjennombrudd i 1897-99 og har over lengre tid og i stor grad ikke vært endret. De siste årene har store organisasjoner i takt med innovasjon og omstrukturering begynt å tilpasse arbeidsstasjoner etter medarbeidernes behov. Mange store bedrifter utformer i dag lokalene sine med åpne kontorløsninger og/eller cellekontor (Karlsen 2015, 122). Dette gjelder også hos vår kontaktbedrift SVV. Respondent 2, som sitter på cellekontor, synes kombinasjonen er dårlig, og mener det ville vært mer sosialt om alle satt på cellekontor. Da kan man gå inn til en kollega å slå av en prat, uten å forstyrre et helt landskap. ”Jeg får faktisk mer kontakt med de andre medarbeiderne når de sitter på kontor, fordi vi går mer inn til hverandre og prater med hverandre” (respondent 2). Derimot synes respondent 3, som sitter i åpent landskap, at det fungerer bra med åpne løsninger, noe som kommer frem i følgende sitat: ”Jeg er sosial av meg og liker det på grunn av det sosiale, diskuterer med andre og ønsker å sitte der jeg sitter nå (...)” (respondent 3). I SVV er utformingen på de åpne kontorløsninger konsentrert rundt små åpne løsninger som deles av opptil 6 medarbeidere. Forskning viser at arkitektur har påvist effekt til å styrke virksomhetens identitet og forbedrer arbeidsmiljøet (Karlsen 2015, 120).

En fulltidsansatt bruker opptil åtte timer av sin arbeidsdag i et avgrenset kontormiljø, noe som gjør at arkitekturen på arbeidsplassen er en viktig faktor for velvære (Fyhri, Hauge og Nordh 2012, 139). Arkitekturen til SVV sine nye lokaler i Bergen sentrum er moderne og innovative, og tilrettelagt for trivsel, samhold og kommunikasjon (Vedlegg 3). Som nevnt tidligere velges ofte åpne arkitekturløsninger fremfor lukkede, med tro på at åpne løsninger styrker samarbeid, kommunikasjon og gruppekohesjon i organisasjonen (Karlsen 2015, 119). Gruppekohesjon er med på å fremme en ”vi-følelse”, og i planseksjonen til SVV har de høy gruppekohesjon og respondent 3 beskriver det på denne måten; ”(...) føler meg hjemme på jobb” (respondent 3). Selv om respondent 3 føler seg hjemme på jobb, mener respondenten at fordelene med blandede kontorløsninger ikke er så stor fordi seksjonen splittes opp. ”Cellekontorene styrer litt mye av rommet og planløsningen” (respondent 3). Respondent 4 mener også at

planløsningen er en medvirkende årsak som virker hemmende på tilhørigheten, og uttaler seg slik ”(...) hemme tenker jeg slik som vår seksjon er plassert. Det føler jeg er en hemske hos oss” (respondent 4).

Både kontorløsningene og de sosiale sonene kan være kilder til å fremme trivsel for medarbeiderne i organisasjonen. Motivasjon til læring utvikles gjennom at mennesker trives på jobb. ”Vi er inkluderende på den måten at vi holder folkemøter (...) og møter folk med et åpent sinn. Det synes jeg er en veldig kjekk del av jobben” (respondent 1). Motivasjon defineres av Kaufmann og Kaufman (2013) som en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd (Kaufmann og Kaufmann 2013, 93). Norske arbeidstakere motiveres blant annet gjennom samarbeid og sosialt arbeidsmiljø (Erlien 2012, 28). Det legges til av respondent 2 at: ”(...) de jeg samarbeider med sitter i andre landskap, og det samarbeidet fungerer veldig greit” (respondent 2). Samarbeid og sosialt arbeidsmiljø er beskrevet i Maslows behovspyramide som et av menneskers grunnleggende behov, og organisasjoner kan bidra mye på dette området i form av tilretteleggelse for gode samarbeidsforhold (Kaufmann og Kaufmann 2013, 95). Respondent 1 trekker frem at det er et godt samarbeid og sosialt arbeidsmiljø i seksjonen; “Vi er en veldig fin og sammensveiset gjeng altså” (respondent 1).

Respondentene deltar i ulike arrangement, i form av formelle og uformelle grupper, noe som bidrar til økt trivsel på jobb. Det arrangeres for eksempel quiz i den sosiale sonen hver dag, og sporadiske utvidede formelle møter med bespising. ”Det er jo quiz hver dag klokken 14.00 i den sosiale sonen, og det er veldig gøy og sosialt. Det ser jeg frem til” (respondent 2). Det fremkommer også fra intervjuene at de formelle gruppene, som for eksempel en faggruppe, utveksler erfaringer og kunnskap i de sosiale sonene og i det åpne landskapet. “Den sosiale sonen synes jeg fungerer veldig bra, folk møtes over kaffen og vi har jobbfrukt” (respondent 1). Trivsel og motivasjon til økt arbeidsinnsats bygges også på fritiden via sosiale arrangement som ”(...) lønningspils, middager og quiz” (respondent 3). Hvis medarbeidere føler tilhørighet og samhold, vil dette føre til tilfredshet og glede, som igjen kan føre til mer engasjement, bedre helse og lavere sykefravær (forskning.no).

I positiv psykologi omtales personlighetsdimensjonen eudaimonia som noe en arbeidsgiver må prøve å aktivisere hos sine medarbeidere. Det er denne dimensjonen som skaper læring og gjør at mennesker føler engasjement, interesse og nysgjerrighet. Medarbeidere som er i

“eudaimonia-flyt” samarbeider og føler tilhørighet, samt at de får de andre rundt seg til å føle tilhørighet og engasjement (psykologtidsskriftet.no).

Under intervjuet med respondent 3 får vi vite at vedkommende føler seg hjemme på jobb, og viser interesse og engasjement for faglig erfaringsutveksling. Også respondent 1 viser et stort engasjement for tverrfaglig kunnskapsutveksling, og viser interesse for å inkludere alle på tvers av kontorløsningene. ”Sitter med en helt annet seksjon enn de vi satt med før (...) nå deler vi stillerom og sosial sone, og har derfor blitt kjent med mange nye folk. Og i den sosiale sonen er det utveksling av både faglige og sosiale ting” (respondent 1).

Sosial identitet er viktig for å føle tilhørighet til en gruppe, og den forklarer hvordan vi opplever andre mennesker. I følge teorien forsøker vi å identifiserer oss med andre ved å fremheve hva som særpreger individene i gruppen (Kaufmann & Kaufmann 2015, 39). Respondent 3 sier at det blir “litt oss og dem”, og med det mener respondenten forholdet mellom avdelingene i seksjonen, siden det er mest sosial identitet med faggruppene. Med andre ord er det faggruppene respondentene føler seg mest knyttet til uavhengig av ulike kontorløsninger. Dette forsterkes i uttalelse fra respondent 4: ”(...) i og med at vi har ganske forskjellige fag så er det jo de faggruppene som mer har daglig kontakt (...) vi er 2 i kontor og 2 i landskap og der er det gruppetilhørighet på jobb (...)” (respondent 4). I teorien sier Kaufmann og Kaufmann at ved sosial identitet fokuserer vi på forskjellene mellom oss selv og andre mennesker, samt forskjellene mellom ”mine” og andres grupper (Kaufmann & Kaufmann 2015, 329).

Figur 11: Forskningsmodell gruppetilhørighet



6.0 Konklusjon

Etter å ha drøftet begge forskningsspørsmålene i analysen, vil vi her konkludere med våre viktigste funn.

Både teori og empiri viser at oppfattelsen av intern kommunikasjon og gruppetilhørighet er individuelt uavhengig av ulike kontorløsninger, og vil i ulik grad påvirke hver enkelt medarbeider.

I vår egendefinerte forskningsmodell kommer det tydelig frem at det ikke bare er kontorløsninger, men også andre faktorer som påvirker intern kommunikasjon og gruppetilhørighet. Gjennom intervjuene fremkommer det at våre respondentene vektlegger noen faktorer som påvirker mer enn andre. De faktorene som er fremhevet i konklusjonen er våre hovedfunn i forskningen og har mest påvirkningskraft på medarbeidernes intern kommunikasjon og gruppetilhørighet.

Ett av våre funn i forskning på intern kommunikasjon, viser at ulike kontorløsninger ikke påvirker den formelle kommunikasjonen, da formell kommunikasjon hovedsakelig foregår gjennom elektroniske kommunikasjonskanaler, men det har påvirkning på den uformelle kommunikasjonen.

Våre empiriske funn viser at arkitektur, i form av byggets utforming og planløsning, har betydelig påvirkning på den uformelle kommunikasjonen, i form av at planløsningen skaper avstand mellom medarbeiderne og barrieren for å ta kontakt med andre i seksjonen blir stor. Samtidig viser forskningen at uformell kommunikasjon til en viss grad også blir påvirket av de ulike kontorløsningene. Flertallet av respondentene, i både cellekontor og åpne kontorlandskap, vegrer seg for å ta kontakt med andre medarbeidere i det åpne kontorlandskapet, da de er av den oppfatning at de forstyrrer og blir et støymoment. Utfallet her kan bli uheldig for SVV, siden den uformelle kommunikasjonen blir sett på som ”sentralnervesystemet” i en organisasjon. Den uformelle kommunikasjonen er et av hovedelementene for å skape god kommunikasjonsflyt, og en brist i kommunikasjonen kan på lang sikt føre til mistriivsel på arbeidsplassen (Kaufmann og Kaufmann 2013, 289).

Det viser seg at uformell kommunikasjon fungerer godt i den sosiale sonen. Respondentene fremhever at den sosiale sonen bidrar til å skape gruppetilhørighet og at den er et viktig samlingspunkt både sosialt og faglig.

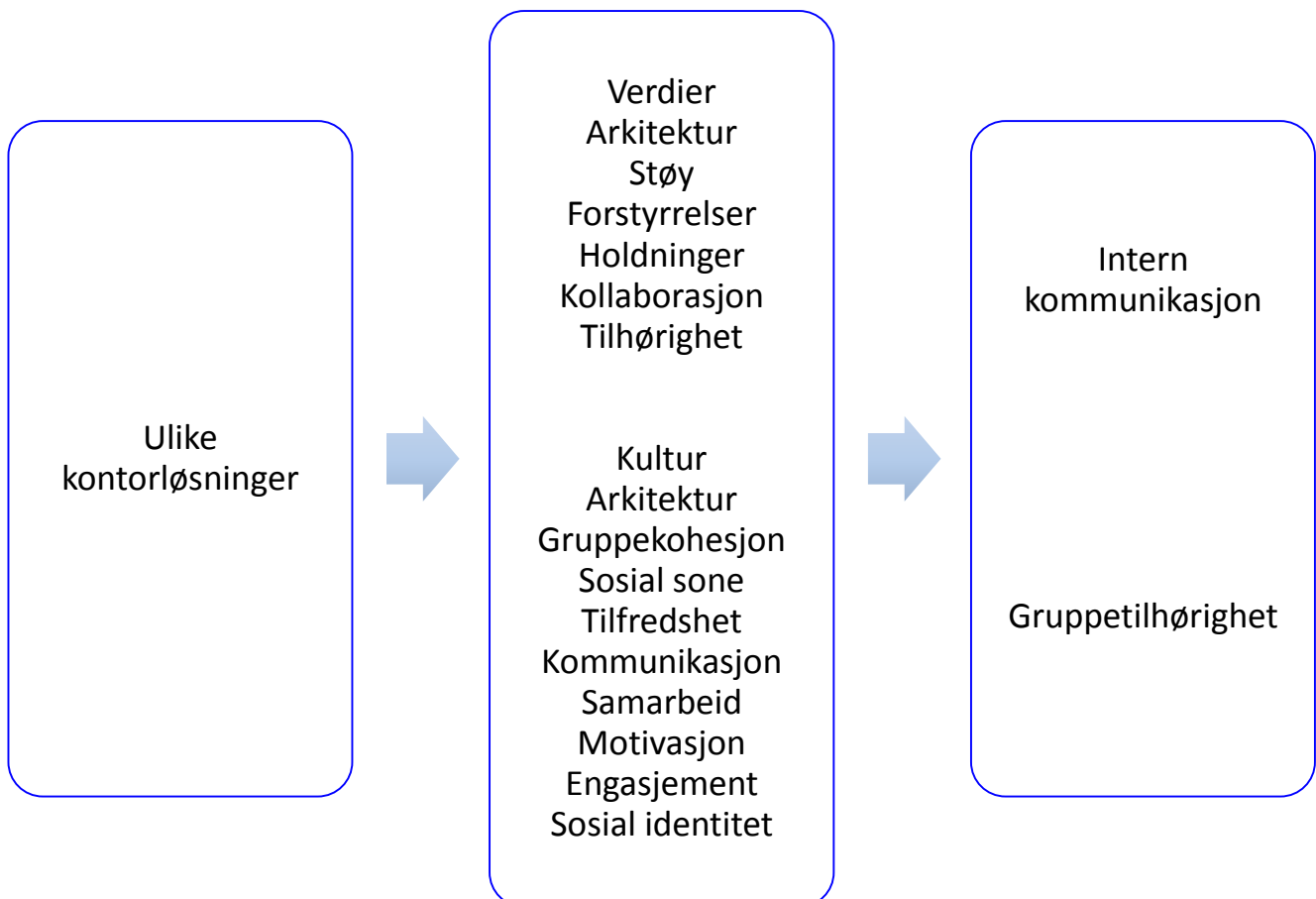
I følge Maslows behovspyramide er sosiale behov viktig å få dekket, også på arbeidsplassen.

SVV jobber for å tilrettelegge for at sosiale behov blir dekket hos sine medarbeidere, og vår forskning finner at de har løst dette på en tilfredsstillende måte. Majoriteten av respondentene har god gruppetilhørighet og føler seg hjemme på jobb. Riktignok føler 1 av 2 i cellekontor mindre tilhørighet som følge av at de sitter på cellekontor. Graden av tilhørighet er personavhengig, og ulike kontorløsninger vil i ulik grad påvirke den enkeltes følelse av gruppetilhørighet.

Gjennom intervjuene kommer det frem at kombinasjonen med cellekontor og åpent kontorlandskap fører til at de i cellekontor har mindre interaksjon med sine medarbeidere, enn de som sitter i åpent landskap. Videre viser funn at respondentene er samstemte om at redselen for å forstyrre andre spesielt de som sitter i åpne landskap, bidrar til å svekke gruppetilhørigheten. Den sosiale funksjonene til kommunikasjon blir dermed svekket.

Avslutningsvis kan vi konkludere med at det ikke bare er ulike kontorløsninger som har påvirkning på intern kommunikasjon og gruppetilhørighet, og i vår forskningsmodell vises det tydelig at det er mange andre faktorer som i ulik grad også har påvirkningskraft.

Figur 12: Fullstendig forskningsmodell



6.1 Forslag til videre forskning

I henhold til våre resultater og analyse fremkommer det at ulike kontorløsninger, sammen med mange andre faktorer, har påvirkning på intern kommunikasjon og gruppetilhørighet i en organisasjon.

Siden vår nåværende undersøkelse er av kvalitativ karakter og ikke er generaliserbar, kunne det vært interessant med videre forskning i et større perspektiv, innenfor samme tema. En kvantitativ undersøkelse kunne vært nyttig for å avdekke om våre funn kan være generaliserbar i hele SVV sin avdeling i Bergen. Ved å kunne generalisere ville SVV fått et større innblikk i medarbeidernes arbeidshverdag, og eventuelt lettere kunne gjøre korrigerende tiltak etter behov.

7.0 Refleksjon

I oppstartsfasen med bacheloroppgaven utarbeidet vi en samarbeidsavtale som inneholdt klare retningslinjer for gruppemedlemmene. Vi utarbeidet også en milepælsplan for gruppen, som vi, med små avvik, har klart å følge.

Proessen med bacheloroppgaven, fra start til slutt, har tidvis vært utfordrende med stor arbeidsbelastning innenfor et begrenset tidsrom. Allikevel har det vært en morsom, interessant og lærerik prosess.

Samarbeidet på gruppen har fungert veldig bra, det har til tider vært høy temperatur på faglige diskusjoner, men vi har alltid kommet til en felles enighet. Gruppesamarbeidet har vart i over syv måneder, og vi ”skilles” nå som enda bedre venner enn ved oppstart.

8.0 Litteraturliste

8.1 Artikler

Alvesson, Mats. 2016. "Hvordan motivere individer". *Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Lesedato: 14.april 2016:

<https://www.magma.no/hvordan-motivere-individer>

Danielsson, Christina (2005): Office Enviroment. Health & job satisfaction, licentiate thesis in technology and health, Stockholm.

<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:13605/FULLTEXT01.pdf>

Fjeldheim, Mette Solberg. 2014. "Fremtidens arbeidsplasser". *Ledernytt*.

Lesedato 15.april 2016:

<http://www.ledernytt.no/fremtidens-arbeidsplasser.5629331.html>

Føll, Maria Therese. 2010. "Positiv psykologi & hva er lykke?". *Webpsykologen.no*.

Lesedato 17.04.2016:

<http://www.webpsykologen.no/artikler/positiv-psykologi-sporsmalet-om-lykke/>

Glasø, Lars og Marthe Nedreskår Larsen. 2010. "Positiv organisasjonsadferd". *Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Lesedato 13.april 2016:

<https://www.magma.no/positiv-organisasjonsadferd>

Karlsen, Jan Kristian. 2015. "Åpne kontorlandskap eller cellekontorer?". *Forskerforum*.

Lesedato 14.mai 2016:

<http://www.forskerforum.no/pne-kontorlandskap-eller-cellekontorer/>

Ladegård, Gro og Signy Irene Vabo. 2011. "Ledelse, styring og verdier". *Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Lesedato 12.mai 2016:

<https://www.magma.no/ledelse-styring-og-verdier>

Selnes, Marit, Kristine Marthinsen og Joar Vittersø. 2004. "Hedonisme og eudaimonia:

To separate dimensjoner av livskvalitet?" *Tidsskrift for norsk psykologforening*.

Lesedato 16.april 2016:

http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=393158&a=3

Spilde, Ingrid. 2008. ”Jakten på lykken”. *Forskning.no*. Lesedato 16.april 2016:

<http://forskning.no/psykologi-stub/2008/04/jakten-pa-lykken>

Straume, Lisa Vivoll. 2016. ”Positiv psykologi – om å tenke positivt?” *Mind*.

Lesedato 15.april 2016:

<https://mind.no/aktuelt/positiv-psykologi-1>

8.2 Bøker

Bang, Henning. 2011. *Organisasjonskultur*. 4.utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Erlie, Bente. 2012. *Intern kommunikasjon*. 4. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Fyhri Aslak, Åshild Lappegård Hauge og Helena Nordh. 2012. *Norsk miljøpsykologi. Mennesker og omgivelser*. Oslo: 07-gruppen AS.

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2009. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3.utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4.utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Johannessen, Jon-Arild og Bjørn Olsen. 2013. *Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Karlsen, Jan Kristian. 2015. Tid til arbeid – tid til overs. *Tidstyver, teknologi og åpne kontorlandskap*. Latvia: Cappelen Damm AS.

Karlsen, Jan Kristian og Marius Langseth. 2005. *Hvor skal jeg sitte? Om å lykkes i det mobile arbeidslivet*. 2.utgave. Cappelen Akademisk forlag.

Kaufmann, Astrid og Geir Kaufmann. 2013. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4.utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Kaufmann, Astrid og Geir Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5.utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

8.3 Nettsider

Arbeidstilsynet. Åpent kontorlandskap. Lesedato 14.april 2016:

<http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=255368>

E24. Kunnskapssamfunnet. Lesedato 22.januar 2016:

<http://e24.no/kommentarer/slik-bygger-vi-kunnskapssamfunnet/21527153>

Lovdata. Arbeidsmiljøloven. Lesedato 06.april 2016:

https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62#KAPITTEL_1

Lovdata. Arbeidsmiljøloven. Lesedato 15.april 2016:

https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_4#KAPITTEL_4

Regjeringen. Kunnskapssamfunnet. Lesedato 13.januar 2016:

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/kunnskapssamfunnet--innovasjon-og-endrin/id494982/>

Sakkyndig. Reliabilitet og validitet. Lesedato 19.april 2016:

http://www.sakkyndig.com/sjekk/pkt_reliabelvalid.htm

Vegvesen. Organisasjonen. Lesedato 17.april 2016:

<http://www.vegvesen.no/om+statens+vegvesen/om+organisasjonen/Om+organisasjon/en/>

Vegvesen. Roller og oppgaver. Lesedato 15.mars 2016:

<http://www.vegvesen.no/om+statens+vegvesen/om+organisasjonen/Om+organisasjon/en/V%C3%A5re+roller+og+oppgaver>

Vegvesen. Samfunnsoppdraget. Lesedato 11.februar 2016:

<http://www.vegvesen.no/om+statens+vegvesen/om+organisasjonen/Om+organisasjonen/Samfunnsoppdraget>

9.0 Vedlegg

9.1 Vedlegg 1: Intervjuguide

Vi er tre studenter ved Høyskolen Kristiania i Bergen som jobber med avsluttende bacheloroppgave i HR og personalledelse. Forskningen vår omhandler hvordan kontorløsninger påvirker intern kommunikasjon og medarbeidernes følelse av tilhørighet i en organisasjon. Vi har valgt å skrive for Statens vegvesen siden dere nylig har flyttet inn i nye lokaler med ulike kontorløsninger, med cellekontor og åpent kontorlandskap, noe som er høyst aktuelt for vår oppgave.

Svarene vil bli anonymisert og vi er takknemlig for at du stiller opp som respondent for vår avsluttende oppgave.

Demografi	<ol style="list-style-type: none">1. Hvilken stilling har du?2. Hvor lenge har du vært ansatt?3. Hvilken bakgrunn har du? (Utdanning)4. Hva synes du om kombinasjonen med cellekontor og åpent kontorlandskap?<ul style="list-style-type: none">- Sitter du på eget kontor eller i åpent landskap?
Kommunikasjon	<ol style="list-style-type: none">5. Kan du prøve å sette ord på hva du legger i ordet kommunikasjon?6. Hvordan synes du kommunikasjonen fungerer i seksjonen i dag?<ul style="list-style-type: none">- Hvilke kommunikasjonskanaler bruker dere i seksjonen?7. Merker du noen forskjell mellom cellekontor og åpent kontorlandskap?8. Synes du det er noen utfordringer ved kommunikasjonsflyten i seksjonen, som følge av ulike kontorløsninger?9. Er det formell eller uformell informasjon som ikke når deg, som følge av ulike kontorløsninger?10. Noe mer du vil tilføye om kommunikasjon før vi går videre til

	gruppetilhørighet?
Gruppetilhørighet	<p>11. Hvilke verdier er sentrale i statens vegvesen?</p> <ul style="list-style-type: none">- Mener du at det er en felles oppfatning av verdiene i seksjonen?- Kan du identifisere deg med de verdiene? <p>12. Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen i seksjonen?</p> <p>13. Kan du fortelle hva som bidrar til å fremme en felles gruppetilhørighet?</p> <p>14. Kan du fortelle hva som eventuelt er med å hemme en felles gruppetilhørighet?</p> <p>15. Merker du noen forskjell mellom cellekontor og åpent kontorlandskap?</p> <p>16. Kan du beskrive hvordan du opplever samarbeidet i seksjonen?</p> <p>17. Føler du at ulike kontorløsninger har innvirkning på tilhørigheten din i seksjonen?</p> <p>18. Er det andre ting som du synes vi burde vite om seksjonen, eller ting vi har snakket om som du ønsker å utdype?</p>

9.2 Vedlegg 2: Transkribert intervju

Vedlagt er transkribert intervju fra respondent 4. De øvrige transkriberte intervjuene kan ettersendes ved forespørsel.

Respondent 4.

17.mars 2016

1. Hvilken stilling har du?

Ingeniør, jobber med transport, jobber med transportanalyser og nyttekostnadsanalyser. Ingeniør fra dette bygget her. Ler – tilbake der det begynte.

Forstår det sånn at disse nye lokalene er litt annerledes enn de i Fyllingsdalen? Ja definitivt, men jeg er en ukomplisert person så jeg syntes det var greit i Fyllingsdalen også. (Ler). (Bygget i Fyllingsdalen ble tatt i bruk på begynnelsen av 80-tallet).

2. Hvor lenge har du vært ansatt?

Begynte første gang i 1989, først et par år som tegner så begynte jeg som ingeniør i 1994.

3. Hvilken bakgrunn har du?

Ingeniørhøgskolen, så holder jeg på faktisk med master nå. Veivesenet er en bra plass å være for videreutdanning. De startet opp et opplegg ...de hadde det tidligere også, på 80- tallet en gang – hvor det var stor flukt fra vegvesenet, så tilbød de ganske grundig videreopplæring – så begynte de på an igjen nå – de har store kull nå som går av pga permisjoner så ønsker de å heve kompetansen på de som er her. Tilbyr de masterutdanning i samarbeid med NTNU- og jernbaneverket har samme problemstilling. Masterutdanning innenfor samferdsel eller veiplanlegging. Det er jo et tilbud det ikke gikk an å si nei til.

4. Hva synes du om kombinasjonen med cellekontor og åpent kontorlandskap?

- Sitter du på eget kontor eller i åpent landskap?

Ææææ- altså min erfaring fra vår seksjon er at sånn som vi er plassert – har kanskje ikke så mye med landskap og enekontor å gjøre, men sånn som vår seksjon er plassert så har vi mindre traksjon med de andre på seksjonen enn vi hadde før hvor alle satt på sine cellekontorer.

Det er jo litt dumt da? Ja det kan du jo si...men vi er veldig spredt, vi sitter diagonalt på hele etasjen på en måte. Vi har eiendomsseksjonen som sitter på den delen der, så har vår seksjon hele sør enden og diagonalt over til nordenden av etasjen, så vi har faktisk mindre kontakt på tvers på hele seksjonen enn det vi hadde før når vi gikk gjennom den lange gangen med kontorer på hver side hele veien.

Tror du det er bevisst lagt opp sånn? Neeei (drar på det) jeg tror ikke det, jeg tror det er utilsiktet effekt av det. Så har jeg hørt andre også syntes det samme da.

Synes du det preger hverdagen i jobbsammenheng? Neeei (drar på det), asså, mine oppgaver er veldig selvstendige så sånn sett er det ikke et problem for meg, men sosialt sett så er det kanskje litt dumt, annerledes i hvert fall.

Sitter du i åpent landskap eller cellekontor? Jeg sitter på cellekontor. Seksjonen vår er veldig forskjellig. Det er veldig mange forskjellige faggrupper som er på samme seksjon for veiplanlegging. (forklarer/nevner alle). Så det er veldig forskjellige typer utdanning. I en del prosjekter blir det samarbeid mellom disse, og noen er mer selvstendig og jobber mot andre deler av organisasjonen enn andre. Jeg tar jo kontakt med de jeg trenger å snakke med om de sitter her eller der, så sånn sett er det ikke et problem, men sosialt sett er det i hvert fall litt annerledes enn jeg hadde trodd det ville være når vi har den blandingen som vi har her. Vi er fire stykker som jobber med det samme som meg. To sitter på cellekontor og to sitter i åpne landskap sammen med andre, og vi sitter tett, vegg i vegg på kontoret og vegg i vegg med det landskapet der de andre sitter. Så på samme faggruppe sitter vi nært hverandre. Og jeg har ikke noe problem i forhold til det, og jeg har ikke hørt de andre si noe heller. De stikker jo hodet inn hvis det er ett eller annet, så det er ikke noe problem.

5. Kan du prøve å sette ord på hva du legger i ordet kommunikasjon?

Ja sånn internt på seksjonen er det, så er det som jeg sier, vi stikker hodet inn til hverandre hvis det er ett eller annet og med de tekniske hjelpemidlene...hvis det er ut av seksjonen så har vi jo Skype og mail og dette her. Men hva jeg legger i ordet kommunikasjon (ler) ja-nei...

6. Hvordan synes du kommunikasjonen fungerer i seksjonen i dag?

- Hvilke kommunikasjonskanaler bruker dere i seksjonen?

Nei det er, altså på, internt i gruppen er det jo muntlig fordi vi sitter tett og det er kort vei. Men hvis det er på tvers av seksjonen og det er prosjekter så er det jo møter,

oppsatte møter som oftest, eller litt mer ad-hoc, kan vi ta en prat opplegg. Og der har vi jo de stillerommene med mulighet for å trekke oss vekk, og det blir jo brukt flittig hvis og om det er behov for det.

Og de rommene er grei? Ja, de er litt ulikt møblert og utstyrt så stort sett er det noe som passer til det formålet. De aller fleste er utstyrt med link eller Skype utstyr hvor man kobler til pc og så kan du snakke eksternt med kamera og lyd. Så er det noen som er satt opp med videoutstyr for videomøter.

7. Merker du noen forskjell mellom cellekontor og åpent kontorlandskap?

Jeg kan ikke snakke for de som sitter i landskap men jeg har jo inntrykk av at flyten av kommunikasjon er jo enklere i et landskap. Innfor de som sitter der i hvert fall. Du kommer jo ut av kontoret av og til og får høre ting som har skjedd, så hvis du sitter på kontoret med døren lukket så er det jo klart at du isolerer deg, det gjør du.

Pleier du å sitte med døren åpen eller lukket? Det er en god blanding. Grunnen til at jeg har cellekontor var at jeg ønsket det og fordi at jeg har en jobb der jeg av og til må sitte å konsentrere meg ganske mye, og da har jeg en tendens til å bli avsporet av ting som skjer rundt meg. Og spurte ut i fra det, og det var sjefen som avgjorde hvem som skulle få kontor og ikke. Så det var egentlig etter innspill fra de på seksjonen hva de ønsket selv. Hvilke vurderinger sjefen har gjort aner jeg ikke, men jeg fikk det. Det er rart med det når man har sittet på kontor i så mange år som jeg har så. Så det var jo en ting jeg tenkte i utgangspunktet at jeg ikke ville trives i et landskap sånn sett for den vanen man har ved å sitte på eget kontor og kunne lukke når man ville, men jeg ser jo det at for de som sitter i landskap så virker det som å fungere relativt greit, ikke alle tror jeg, men de fleste. Jeg tror det er noen som fremdeles ikke syntes det er veldig kjekt. Men jeg lukker døren når jeg føler at jeg trenger den roen.

8. Synes du det er noen utfordringer ved kommunikasjonsflyten i seksjonen, som følge av ulike kontorløsninger?

Neeeee (drar på det) mest på det sosiale som jeg sa og sånn som det er plassert, men det tror jeg har mer med den langstrakte saken å gjøre enn at det er en blanding av kontor og landskap.

Så du merker forskjell på den sosiale biten? Ja det er blitt mindre kontakt på tvers i seksjonen, det er jo folk jeg nesten ikke ser i løpet av dagen som du gjerne så mye tidligere.

Så nå er det nye du ser? Ja på en måte, vi sitter jo nokså nede i et hjørne sant, med lite trafikk, og det er jo bra for du skal jo ikke bli forstyrret, men samtidig blir det mindre kontakt.

9. Er formell eller uformell informasjon som ikke når deg, som følge av ulike kontorløsninger?

Ja som jeg sa så hender det at jeg kommer opp og ut og...så vet man ikke hva de andre snakker om, men om det er noe vesentlig informasjon, det tror jeg ikke. Det som skal ut av vesentlig informasjon det er nå i hvert fall de andre flink til å dele om det er nå på mail eller ...

Så det er mest den sosiale delen da? Ja, men så klart det er jo faglige diskusjoner som diskuteres i de foraene også, og når du sitter i kontor, og i andre enden av bygget... Det kan også ha med vaner å gjøre, vi hadde jo den lange smale gangen i Fyllingsdalen med kontorer på hver side så hadde vi helt i enden et sånt sosialt rom. Nå har vi en sosial sone sånn midt i, så i teorien burde jo det være mer gunstig for folk å samle seg der, men det har vel kanskje litt med vaner å gjøre, du trekker ikke bort der lenger på samme måten som til det andre rommet i Fyllingsdalen, det har endret seg litte granne etter vi flyttet ned her. Om det er omgivelsene rundt her som gjør det eller om det bare er for det at du selv som har endret deg er ikke godt å si altså (ler).
Kantinen: deles med andre – de er ca 400- men 1000 bruker den.

Lunsjen blir ikke det samme som i Fyllingsdalen? Både ja og nei, vi var litt sære og spiste oppe på det der sosiale rommet på seksjonen, en god del av oss da, noen gikk i kantinen mens andre holdt seg fast til det rommet, så det syntes jeg faktisk er blitt bedre, for nå er det ikke ansatte som blir sittende oppe å spise. Nå bør du liksom gå ned i kantinen, hvis du ikke hiver i deg en skive på kontoret eller i den sosiale sonen, så skal det strengt talt ikke sitte noen i den sosiale sonen, så vi treffes i større grad enn det som jeg gjorde tidligere da, i Fyllingsdalen. Og det er absolutt positivt.

10. Noe mer du vil tilføye om kommunikasjon før vi går videre til gruppetilhørighet?

Nei, ikke som jeg kommer på. Vi har jo gode tekniske hjelpemidler, men du følef jo at det alltid er noe som svikter, seinest i dag da jeg skulle ha et møte med Sintef hvor det brøt sammen flere ganger...men det var hos de (ler).

11. Hvilke verdier er sentrale i Statens vegvesen?

- **Mener du at det er en felles oppfatning av verdiene i seksjonen?**

På seksjonen ja, det føler jeg. Det er jo ikke akkurat noe jeg går rundt og tenker på til dagn...visjonen og verdiene (ler). For meg er ikke sånne ord så veldig viktig (litt småprat her, kan høre mer 21:11).

- **Kan du identifisere deg med de verdiene?**

Ja det kan jeg absolutt.

12. Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen i seksjonen?

Det er en gjeng med seriøse folk, stort sett (ler). Det er absolutt noen «klovner» men det betyr ikke at de ikke er seriøse (ler). En god gjeng med hardtarbeidende folk som gjør en innsats. Det vil jeg påstå.

Hva mener du bidrar til å skape denne kulturen?

Ja det er jo seriøse folk, det vil jeg nå si.

Flere kulturer?

Ja altså det er nok flere grupper som har litt ulikt syn og tilnærming, det er det absolutt. Vi har vel ikke vært fri for konflikter mellom grupper på seksjonen. Som har resultert i flere hotellopphold for å finne ut av ting (ler). Det bunner kanskje i faglige konflikter, eller uenighet om hvordan ting skal gjøres, rett og slett. Så sånn sett er det ikke en stor happy familie til enhver tid.

Hvor mange er dere på seksjonen? Vi er vel godt og vel ca 30 her i Bergen.

Seksjonen er jo tre-delt: Stavanger, Bergen og Leikanger, men hver sin leder som har personalansvar på den plassen de er på, men det er tre-delt ledelse på seksjonen med litt forskjellig ansvar på de forskjellige seksjonslederne. Når vi snakker om seksjon snakker vi som oftest om de 30 som sitter her i Bergen i 6. etg. Selv om vi i prinsippet er samme seksjon som de som sitter i Stavanger og Leikanger, og som sagt, det er ikke alle i 6. etg. som er vår seksjon det er en del som er på eiendomsseksjonen og en annen seksjon. (litt mer forklaring på opptaket hvordan seksjon og avdeling er delt opp, om det er interessant i oppgaven). Vi burde hatt et kart om vegvesenet sin organisering (ler). Til alt overmål er vi litt forskjellig organisert rundt omkring i landet også, så det er ikke alt som ser likt ut selv om de store trekkene er de samme.

13. Kan du fortelle hva som bidrar til å fremme en felles gruppetilhørighet?

Ja da snakker du om faggruppe på seksjonen?

Ja vi tenker seksjonen, sosiale ting som eks. lønningspils. At alle føler gruppetilhørighet eller ikke føler det. Det har jo vært noen forsøk på å få i gang noe sånn som lønningspils. Det har jo gått sånn noen ganger men så har det ikke alltid blitt til. Og det er nytt i forhold til her nede, men det har jo med plassering i sentrum å gjøre kontra Fyllingsdalen (ler). Litt lettere tilgjengelige ølkraner (ler). Så er det, ikke så veldig ofte, men på seksjonen to litt sånn utvidede møter med bespisning før jul og før sommeren. I tillegg til at hele avdelingen er samlet en gang i året eller noe sånt. Så sånn organisert sosialt er det ikke så mye mer enn det. Det er jo ålreite folk som er her så vi snakker sammen og den sosiale sonen blir jo bruk, selv om den blir brukt litt annerledes enn det vi var vant med fra Fyllingsdalen.

Så iht. gruppetilhørigheten i hverdagen så føler du alle er inkludert? Ja stort sett er de jo det, men i og med at vi er ganske forskjellige fag så er det jo de faggruppene som mer har daglig kontakt. Mer enn det du har mot de andre, hvis du ikke er direkte knyttet til de via et prosjekt, så litt vanskelig å si.

Faggruppen deres da? (4 stk.) Vi er jo fire stykker 2 i kontor og 2 i landskap og der er det gruppetilhørighet på jobb, men det er ikke noe privat. Så har vi idrettslaget. Det er en del som driver bedriftsidrett av forskjellige typer, orientering eller fotball eller..... Vi er en liten gjeng som er ute og løper en gang i uken. Det er jo sosialt. Det er jo både seksjonen og andre på huset. Du har jo dine kontakter også andre steder sant. Vi som for eksempel er på orientering vi er jo inne og sammenligner resultat dagen etterpå (ler). Sånne ting er jo også med på å gjøre det allright.

14. Kan du fortelle hva som eventuelt er med å hemme en felles gruppetilhørighet?

Ja hemme tenker jeg sånn som vår seksjon er plassert. Det føler jeg er en hemske hos oss. Jeg tror det er utilsiktet men

Fremme...i teorien burde den sosiale sonen være ... at den er sosialt plassert. At du kan møtes sosialt sett, men ...så er det jo de prosjektene man jobber på tvers av seksjonene, der hvor man faktisk er i samarbeid sånn jobbmessig. Vi jobber jo selvstendig som oftest men da har vi hyppige møter på tvers av faggruppene i seksjonen. Da blir man kjent og tettere. Dere kjenner sikkert til det store prosjektet sør for Bergen mellom Stord og Os, Hordfast, som vår seksjon har ganske omfattende jobb med. Både på veiplanlegging men også på miljø og trafikk, så det er jo et svært

prosjekt som krever mye ressurser og mye jobb og hyppige møter. Det er en ganske stor andel av seksjonen som er med i det prosjektet. Prosjektjobbing er jo med på å bidra til samarbeid.

15. Merker du noen forskjell mellom cellekontor og åpent kontorlandskap?

Ja, jeg innbiller meg i hvert fall at det. Det virker som de er veldig disiplinerte de som sitter i landskapene men likevel er det jo en kommunikasjon der som er helt annerledes enn når du sitter alene på et kontor.

16. Kan du beskrive hvordan du opplever samarbeidet i seksjonen?

Ja, det er jo avhengig av hva man jobber med, men for min del så har jo jeg vanligvis noen jeg samarbeider mer med enn andre. For det første er det jo vår interne gruppe på trafikk hvor vi har daglige samtaler og hyppige (månedlige)statusmøter på vår faggruppe. Men så er det jo enkeltpersoner på seksjonen som jeg har mer med å gjøre enn andre. Som jobber med ting som er tilnærmet eller som oftere er borte i vårt fagfelt. Det har jo med mine arbeidsoppgaver å gjøre rett og slett. Det er ganske avhengig av hvem du spør og hva de driver med. Men vi har mye faglige diskusjoner daglig. Det fungerer bra med daglig samarbeid. Jeg syntes ikke det har så mye å si på det om man sitter på kontor eller landskap. De i landskap stikker hodet inn om det er noe.

Tror du det er bedre nå enn før? Det føler ikke jeg, men det er kanskje det for de som sitter i landskap (ler). Akkurat for de på vårt fagfelt sitter mot hverandre. Men det er ganske mange nå som sitter med BOS (hodetelefoner) på ørene i landskap for å få ro enn det det var før.

Så du er fornøyd med den løsningen du har fått (cellekontor)? Jajaja (smiler).

17. Føler du at ulike kontorløsninger har innvirkning på tilhørigheten din i seksjonen?

Neeei, jeg syntes ikke det. Jeg har ikke noe problem med å spørre eller gå ut hvis det er ting. Så sånn sett er det ikke noe forskjell.

Du har jo snakket litt om dette allerede (så blir det litt småprat, lite relevant for oppgaven).

18. Er det andre ting som du synes vi burde vite om seksjonen, eller ting vi har snakket om som du ønsker å utdype?

Jeg kommer ikke på noe i farten.

Bare det med at seksjonen er litt spredt? Ja det tror jeg er en utilsiktet effekt, jeg tror ikke de så for seg det når de plasserte oss. Man fikk jo tildelt ulike etasjer og det var jo et puslespill som skulle gå opp, ulike seksjoner og størrelser på seksjoner, så de måtte plassere noen her og noen der. Så ble det vel sånn for dette bygget er sånn. På Spelhaugen gikk du gjennom hele gangen, men her har du jo liksom ingenting inni kroken å gjøre om du ikke skal ha tak i en person...samme med ...(skjøner ikke hva han sier) Du kommer rett inn i den sosiale sonen fra heisen. Hadde den lagt helt innerst hadde det kanskje vært noe annet.

Prosjektbeskrivelse

SMARTE arbeidsformer

«Prosjektbeskrivelse»

Føringer for prosjektet

Prosjekteier:

- Regionvegsjef, Statens vegvesen Region vest.

Innledning

Regjeringens overordnede mål for transportpolitikken er å tilby et effektivt, tilgjengelig, sikkert og miljøvennlig transportsystem som dekker samfunnets behov for transport og fremmer regional utvikling (NTP, 2010-2019 s. 8). Regjeringen har valgt å satse stort på samferdsel i årene 2010-2019 og gir i den sammenheng Statens vegvesen en rammeøkning på om lag 40% fra forrige 10-års periode (Handlingsprogrammet 2010-2013, s.3). Deler av forslaget til NTP 2014-2023 tar utgangspunkt i en rammeøkning på opp til 45% (Pressemelding, SVV 2012). For Region vest kan dette innebære økte satsninger innen en rekke områder som både vil kreve økning av kvalifisert arbeidskraft og økt gjennomføringsevne.

Som følge av dette har Region vest stort fokus på å tiltrekke og rekruttere kunnskapsmedarbeidere. Det vil således være avgjørende for Regionen å fremstå som en attraktiv arbeidsplass for relevante arbeidstakere. I tillegg må Region vest rette fokus på å utnytte og foredle dens samlede kompetanse, og utnytte tilgjengelige ressurser på en hensiktsmessig måte. Dette gjenspeiles i etatens HR- strategi hvor blant annet tilføring, utvikling og overføring av kritisk kompetanse og etablering av effektive læringsformer beskrives som sentrale oppgaver.

For å øke regionens gjennomføringsevne forbereder organisasjonen seg på å ta imot nye medarbeidere og utnytte eksisterende kompetanse mer effektivt ved blant annet å investere i nye bygg, ombygginger og tilbygg. Det kreves at byggene både stiller flere arbeidsplasser til disposisjon, og understøtter et spekter av ulike arbeidsformer slik at det blir mulig å oppnå mer effektiv oppgaveløsning. For å optimalisere investeringene knyttet til bygg, er det avgjørende å etablere arbeidsformer som sikrer at en utnytter de nye arbeidsplassløsningene i tråd med hensikten bak utformingen av disse.

Prosjektets hovedmål og delmål

Hovedmål:

- ◆ Etablere fremtidsrettede arbeidsformer som sikrer effektiv utvikling og bruk av organisasjonens samlede kompetanse ved å utnytte de nye arbeidsplassløsningene best mulig.

Delmål:

- ◆ Etablere arbeidsformer som
 - ◆ Gir økt **samhandling** (økt samarbeid og samhandling mellom fagmiljø og relevante parter)
 - ◆ Gir godt **Miljø** for utvikling og deling av kunnskap
 - ◆ Er **Attraktiv** fordi de stimulerer til nytenkning og kreativitet
 - ◆ Er **Rasjonell** fordi de gir økt produktivitet, helhet og flyt
 - ◆ Er **Tidsriktig** fordi de bygger på oppdatert kunnskap
 - ◆ Er **Effektiv** fordi de optimaliserer organisasjonens samlede kompetanse

Utvikling av smartere arbeidsformer

Størsteparten av organisasjonens verdiskapning foregår innenfor rammen av de lokalitetene som stilles til rådighet. Medarbeidernes oppgaveløsning påvirkes av to faktorer, arbeidsplassens utforming og arbeidsformer. Arbeidsplassens utforming legger føringer for hvordan arbeidet faktisk gjennomføres. Ulike design støtter forskjellige måter å jobbe på (Arge & Paoli, 2000). Dette innebærer at man kan stimulere medarbeidere til å jobbe på bestemte måter ved å utforme arbeidsplassløsninger som støtter oppunder ønsket arbeidsform.

I Region vest er det ønskelig å sikre rask integrering av nye medarbeidere og legge til rette for økt kunnskapsdeling/ – utvikling og effektiv oppgaveløsning. Videre viser tilbakemeldinger fra medarbeiderne at det er behov for å etablere en felles kultur som både stimulerer til helhetlig tenkning, samarbeid og nytenkning (Verksted 1, Byggeprosjekt Bergen). Dette kan oppnås gjennom å utvikle arbeidsformer med

fokus på økt samarbeid/ samhandling. Felles oppgaveløsning kan både stimulere til helhetlig tenkning og nytenkning.

I følge litteraturen vil arbeidsplassløsninger som gir økt eksponering mellom arbeidstakerne støtte arbeidsformer preget av samhandling og samarbeid. Fordi økt samhandling og kontakt igjen gir bedre kjennskap til hverandres arbeidsoppgaver, kompetanse, interesser og styrker, kan en oppdage flere fellesnevner. Fellesnevner stimulerer i sin tur til økt kunnskapsdeling, helhetstenkning og nyskaping (ARQ, 2007).

Økt eksponering vil imidlertid ikke resultere i hyppigere kontakt dersom medarbeiderne motsetter seg dette gjennom eksempelvis å skjerme seg på ulike måter. Med andre ord betyr dette at til tross for at fysiske strukturer er svært virkningsfulle virkemidler for å etablere og vedlikeholde ønsket atferd, er ikke dette tilstrekkelig for å skape endring (Schriefer, 2005). Endring i etablerte vaner og praksis krever en forståelse og aksept for den atferden man ønsker å etablere. Dette krever ofte en dreining av holdninger, tenkemåter og etablert praksis – kort sagt kultur. Først da vil arbeidsplassene anvendes i tråd med hensikten bak utformingen av disse.

Det er imidlertid viktig å påpeke at vi har et spekter av ulike oppgaver som krever ulike måter å jobbe på og ulike arbeidsplassløsninger. Kunsten er å ha et bevisst forhold til hvilke arbeidsplassløsninger og praksis som til enhver tid støtter oppgaven en skal løse.

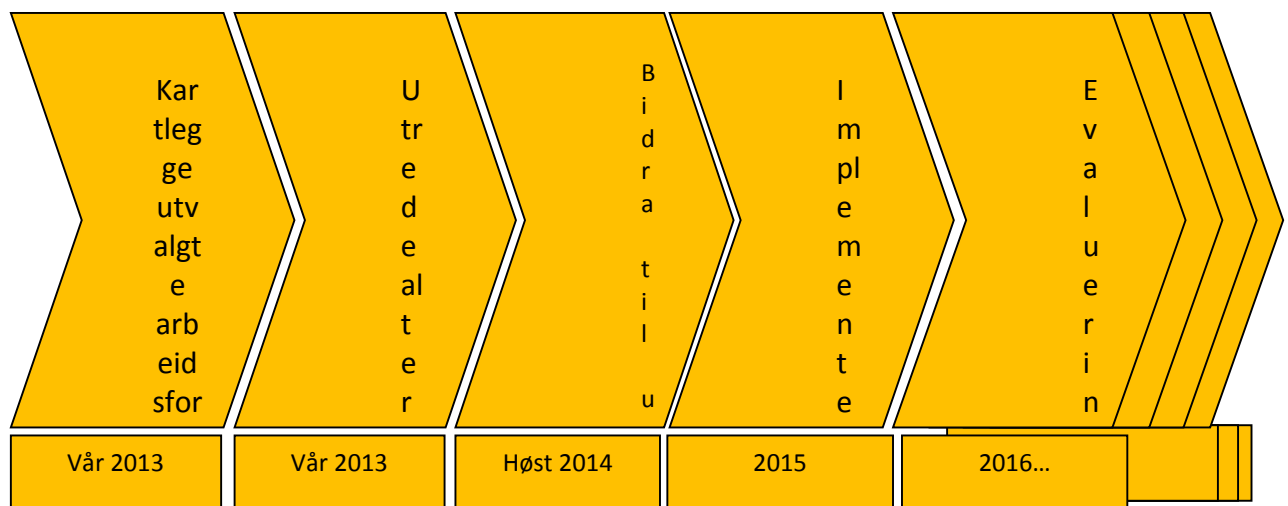
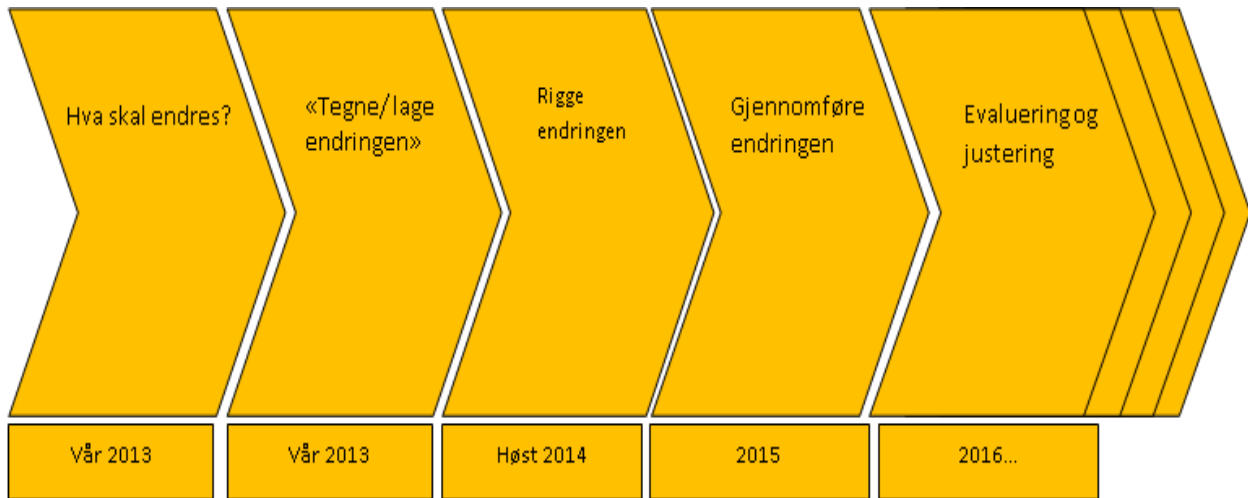
En mulig fremgangsmåte for å utvikle nye og mer hensiktsmessige arbeidsformer omfatter både en gjennomgang og vurdering av dagens arbeidsformer og samhandlingsmønstre, utarbeiding og etablering av nye og mer effektive arbeidsformer der dette er nødvendig samt skape forståelse og aksept for arbeidsplassløsningene slik at de brukes i tråd med intensjonen (ARQ, 2007). Vår intensjon med de nye arbeidsplassløsningene er økt gjennomføringsevne gjennom mer samhandling og samarbeid. Dette kan oppnås gjennom systematisk arbeid med følgende oppgaver:

- ◆ Kartlegging av dagens arbeidsformer og samhandlingsmønstre mht kjerneprosessene
- ◆ Utrede alternative arbeidsformer og samhandlingsmønstre
- ◆ Bidra til utvikling av arbeidsplass-løsninger som støtter valgte arbeidsformer og samhandlingsmønstre
- ◆ Implementere ønskede arbeidsformer og samhandlingsmønstre
- ◆ Evaluere og evt. justere de nye arbeidsformene

Det er helt avgjørende at brukerne av de nye arbeidsplassløsningene deltar både i arbeidet med kartlegging og vurdering av dagens arbeidsformer, avdekker mulige forbedrings-/ effektiviseringsområder og deltar i utarbeidingen av forslag til nye arbeidsformer. Systematisk arbeid med nevnte oppgaver bidrar til utvikling av hensiktsmessig praksis, etablering av funksjonelle arbeidsmønstre som fremmer organisasjonens mål, forankring hos brukerne og igangsetting av prosesser som stimulerer og vedlikeholder riktig bruk av arbeidsplassløsningene/fasilitetene.

Prosjektets faser:

Det foreslås at prosjektet organiseres inn i følgende faser:



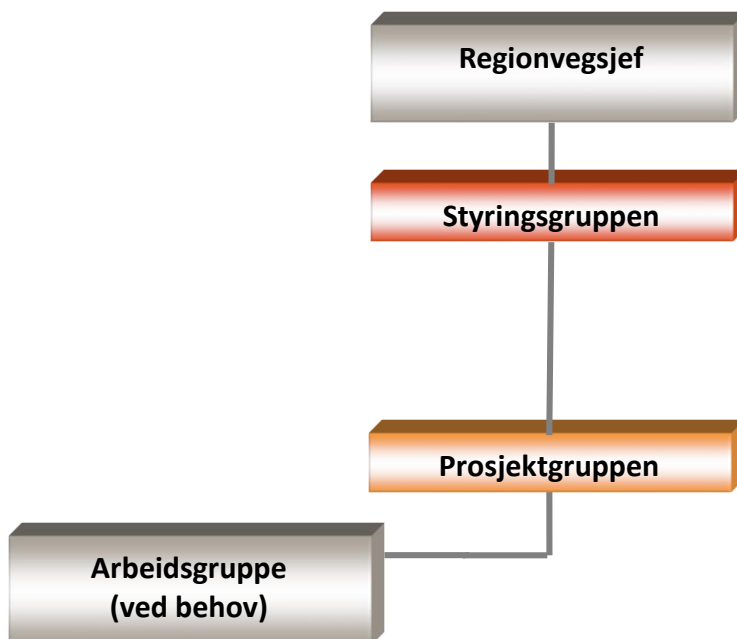
Suksessfaktorer

Prosjektet må være forankret i RLM. Videre vil det kreve involvering fra/av de ansatte, slik at relevante behov ivaretas. Tilføring av ressurser til prosjektet er en forutsetning for å lykkes innenfor gitte rammer og mål.

Prosjektdeltakerne må ha tid til å delta med tilstrekkelige ressurser.

Organisering

Her beskrives prosjektets organisering, ansvar og roller til de ulike aktører i prosjektet.



Aktører:

Regionvegsjef har ansvar godkjenning av prosjektet.

Styringsgruppen har ansvar for godkjenning av alle endringer og hoved leveranser i henhold til plan. Styringsgruppen har også ansvar for å holde regionvegsjefen informert. Gruppen bidrar med kunnskap om SVVs organisasjon og prosesser. Det

kan være hensiktsmessig å benytte styringsgruppen for byggeprosjektet i foreliggende prosjekt.

Prosjektleder har ansvar for å koordinere prosjektet og sørge for å involvere relevante interessenter i arbeidet.

Prosjektgruppen har ansvar for å kvalitetssikre prosjektet ved å formidle konstruktive innspill i kraft av sin erfaring og kompetanse

Arbeidsgruppen er en operativ gruppe som utfører oppgaver som pålegges gruppen.

Ressursestimat og prosjektbudsjett

Ressursestimat

Prosjektgruppen: Møteaktivitet ved behov

Innleie av eksterne konsulenter ved behov

Brukergruppen: Møteaktivitet ved behov

Prosjektadministrasjon

Kommunikasjonsplan

Det opprettes egen side på intranett som gir løpende og oppdatert informasjon om prosjektet og alle dokumenter i prosjektet legges ut på intranett.

Kommunikasjonsstaben vil bistå prosjektet med intern og ekstern informasjon.