

748010
748422

BCR3102

Bacheloroppgaven

*Kontorlandskapetets påvirkning på samhandling
blant ansatte*



(Creative Market)

Bacheloroppgave ved Høyskolen Kristiania
Våren 2017

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

Forord

Denne bacheloroppgaven er vår avsluttende oppgave på vår treårige bachelorgrad i studiet HR og personalledelse, ved Høyskolen Kristiania. Med en økende interesse for kontorlokaler i arbeidslivet, valgte vi å se på hvordan kontorløsningen kan påvirke de ansatte. Vi har hatt fokus på hvordan kontorlokalet motiverer til samhandling mellom kolleger.

Høsten 2016 og våren 2017 har vært både utfordrende, spennende, krevende og lærerikt. Vi har fått utforske et tema med lite teori og forskning, noe som har fungert som en drivfaktor for oss. Vi har gjennom denne prosessen lært masse, både på faglig- og individnivå. Vi vil gjerne rette en stor takk til vår veileder gjennom denne tiden, Jarle Bastesen. Takk for gode veiledningstimer, bestående av motiverende og konstruktive tilbakemeldinger, faglig input, frustrasjon og hyggelige samtaler.

Vi vil også rette en stor takk til våre respondenter og kontaktperson i Entra ASA, for deres innspill, tanker og avsatt tid for å delta i undersøkelsen. Samtidig vil vi også takke Mellomrom Arkitekturpsykologi AS for faglig innspill, meninger, hjelp og støtte. Denne bacheloroppgaven hadde ikke vært mulig uten noen av dere. Til slutt vil vi takke alle som har tatt seg tid til korrekturlesing, retting og gode tilbakemeldinger på vår bacheloroppgave.

God lesing!

Bergen, 19. mai 2017.

Bildet på forsiden er hentet fra Creative Market:
<https://creativemarket.com/Antikwar/485411-Isometric-Office/screenshots/#screenshot1>)

Ordtelling: 19 188

Sammendrag

Denne bacheloroppgaven skal ta for seg kontorlandskapet, og hvordan det påvirker ansattes opplevelse av samhandling. Gjennom en kvalitativ undersøkelse skal vi besvare problemstillingen *“På hvilke måter påvirker kontorlandskapet de ansattes opplevelse av samhandling i Entra ASA?”*.

For å besvare denne problemstillingen har vi sett på kontorlandskap og trivsel, samhandling og tillit, og motivasjon. Dette har vi gjort ved å se på hvordan kontorlandskapet motiverer de ansatte til å samhandle med hverandre. Vi har vært hos hovedkontoret til Entra ASA i Oslo, ettersom de gjennomførte en kontorendring fra 2014 til 2016. De gikk fra å ha et åpent kontorlandskap med faste plasser, til aktivitetsbasert kontorlandskap med free seating og clean desk.

Vi har benyttet oss av dybdeintervju, supplert med observasjon, for å innhente innholdsrike data. Dette har vi gjort ved å intervju 5 respondenter om deres opplevelse av kontorlandskapets påvirkning. Våre funn supplerte vi med en internundersøkelse gjort for Entra ASA. Det kom frem at selv ved free seating, velger de fleste respondentene å sette seg med egen avdeling. Dette kan være med på å fremme subkulturer, og motsi poenget ved å ikke ha en fast plass. Videre viser funnene fra undersøkelsen vår at de fleste av våre respondenter mener kontorlandskapet motiverer til samhandling med hverandre. Dette begrunnes i at alle sitter på ett plan, de ser hverandre og har lettere for å gå bort til hverandre for å samhandle.

En av suksessfaktorene til Entras aktivitetsbaserte kontorlandskap er å ha en god sosial sone, som ‘Sentrum’, tillit til hverandre og et ønske om å samhandle. Kontorlandskapet påvirker de ansattes opplevelse av samhandling ved at man har en lettere tilgang på hverandres kompetanse, og muligheten til å flytte seg dersom nødvendig.

*Corporations no longer try to fit square pegs into round holes;
they just fit them into square cubicles.*

- Robert Brault (Kopec 2012, 235)

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
Innholdsfortegnelse	5
1.0 Innledning	8
1.1 Bakgrunn for bacheloroppgaven	8
1.2 Problemstilling	9
1.3 Avgrensning	9
1.4 Kontorlokalers bakgrunn og historie	10
1.5 Entra ASA og Mellomrom Arkitekturpsykologi AS	10
1.5.1 Entra ASA.....	10
1.5.2 Mellomrom Arkitekturpsykologi AS.....	11
2.0 Litteraturgjennomgang	13
2.1 Kontorlandskap	13
2.1.1 Åpent kontorlandskap	15
2.1.2 Cellekontor.....	18
2.1.3 Aktivitetsbasert kontorlandskap	18
2.2 Samhandling	20
2.2.1 Organisasjonskultur.....	20
2.2.1.1 Subkultur	21
2.2.2 Tillit.....	21
2.2.3 Trivsel	23
2.2.3.1 Mestring.....	23
2.3 Motivasjon	24
2.3.1 Motivasjonsteori.....	24
2.3.1.1 Jobbkarakteristika-modeller	25
3.0 Metode	27
3.1 Valg av metode	27
3.1.2 Metode for datainnsamling.....	28
3.1.2.1 Dybdeintervju	28
3.1.2.2 Observasjon	29
3.1.3 Forskningsdesign	30
3.2 Intervjuet og bearbeiding av data	31
3.2.1 Populasjon, utvalg og rekruttering.....	31
3.2.1.1 Populasjon	31
3.2.1.2 Utvalg.....	31
3.2.1.3 Rekruttering	33
3.2.2 Gjennomføring	33
3.2.3 Transkribering og koding.....	35
3.2.3.1 Transkribering.....	35
3.2.3.2 Koding	35
3.3 Forskningsetikk	38
3.4 Kvalitetssikring	39
3.4.1 Reliabilitet, validitet og objektivitet	40
3.4.1.1 Reliabilitet	40
3.4.1.2 Intern validitet.....	41
3.4.1.3 Ekstern validitet.....	41
3.4.1.4 Objektivitet.....	41
3.5 Kritikk til egen forskning	42

4.0 Analyse.....	45
4.1 Kontorlandskap og trivsel.....	45
4.1.1 Oppsummering.....	58
4.2 Samhandling og tillit.....	58
4.2.1 Oppsummering.....	64
4.3 Motivasjon.....	64
4.3.1. Oppsummering.....	68
5.0 Konklusjon.....	71
6.0 Bacheloroppgavens anvendelsesområder.....	74
6.1 Generalisering.....	74
6.2 Videre forskning.....	74
7.0 Litteraturliste.....	77
7.1 URL-liste.....	78

Vedlegg:

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Vedlegg 2 – Markering før koding

Vedlegg 3 – Utdrag fra koding

Vedlegg 4 – Utvalget for Entras internundersøkelse

Innledning

1

1.0 Innledning

I denne bacheloroppgaven skal vi undersøke hvordan kontorlokalet kan påvirke ansattes opplevelse av samhandling. Vi har gjennomført undersøkelsen hos Entra ASA, i deres lokaler i Oslo. Her har de gjennomført en kontorendring, som skal tilrettelegge for samhandling. Vårt ønske er å se om kontorlandskapet spiller inn på opplevelsen av motivasjonen til å samhandle. Dette skal vi gjøre ved å se på ulike kontorløsninger, samhandling og motivasjon. Under samhandling ser vi på organisasjonskultur og subkultur, tillit, trivsel og mestring.

Innholdet i denne bacheloroppgaven er som følger; vi skal begynne med å forklare *bakgrunnen* for valg av tematikk. Videre gis en begrunnelse for valg av *problemstilling*, med en *avgrensning*. Deretter skal vi gå kort inn på *kontorlokalers bakgrunn*, og gi en liten introduksjon av *Entra ASA og Mellomrom Arkitekturpsykologi AS*. Dette er to bedrifter som har vært en av grunnene til at vi har klart å skrive denne bacheloroppgaven. Etter dette går vi over til en *litteraturgjennomgang*, hvor sentrale begreper og teorier defineres og forklares. Disse begrepene og teoriene brukes videre i oppgaven. Etter litteraturgjennomgangen kommer *metodekapittelet*. Her forklares metoden, og hvordan metoden brukes. Videre kommer *analysekapittelet*. Dette er hovedkapittelet, hvor innsamlede data analyseres. Analysen blir videre brukt i *konklusjonen*, der vi skal forsøke å besvare problemstillingen. For å avslutte bacheloroppgaven går vi inn på *oppgavens anvendelsesområder*, der vi ser på generalisering og videre forskning.

1.1 Bakgrunn for bacheloroppgaven

Bakgrunn for valg av tematikken i denne bacheloroppgaven har grobunn i den økte interessen for kontorlandskap. De siste årene har åpne versus lukkede kontorlokaler vært mye omdiskutert. Allikevel ser vi ofte at diskusjonen går på hvordan ledelsen kan bruke kontorlandskapet til sin fordel. Som HR-studenter vekket dette interessen vår for hvordan kontorlandskapet kan påvirke de ansatte. Temaet om hvilke kontorlandskap som gir best resultat er et mye diskutert tema, og det er mange ulike meninger om hva som er best. Dette er et tema vi selv ikke kan så mye om, men ønsker å utvide vår kunnskap om emnet; slik at vi kan dra nytte av kunnskapen vi

finner ut på et senere tidspunkt. Vårt mål med denne bacheloroppgaven ble dermed å undersøke hvordan kontorlokalet kan påvirke de ansatte, både positivt og negativt, sett opp mot samhandling.

1.2 Problemstilling

Dag Ingvar Jacobsen (2016) trekker frem tre krav problemstillingen bør oppfylle; *den skal være spennende, enkel og fruktbar*. Dette innebærer at forskeren skal finne problemstillingen spennende, problemstillingen skal være så innsnevret som mulig og man skal kunne gjennomføre en undersøkelse på grunnlag av problemstillingen.

Bacheloroppgaven vår er basert på temaet om kontorlandskap, med fokus på hvordan kontorlandskapet påvirker de ansatte. Dette er utgangspunktet for vår problemstilling:

På hvilke måter påvirker kontorlandskapet de ansattes opplevelse av samhandling i Entra ASA?

1.3 Avgrensning

Problemstillingen skal være så innsnevret som mulig (Jacobsen 2016). Dette krever avgrensninger i oppgaven og problemstillingen. For at ikke oppgaven skal bli for vid, eller mistolkes, har vi satt en grundig avgrensning på det vi ønsker å undersøke. Som det kommer frem i vår problemstilling er fokuset på kontorlokalet og samhandling.

Samhandling er et relativt stort emne med mye ulik teori. Vi fokuserer på samhandling i sin generelle helhet, men hovedfokuset innen temaet er å knytte det opp mot motivasjon og kontorlokaler. Når vi snakker om motivasjon, gjør vi dette for å knyttet motivasjon til samhandling. Vi snakker ikke om motivasjon generelt, da det er et stort tema som må begrenses. Det finnes masse teori på motivasjon, men ikke noe som direkte knytter motivasjon opp til samhandling eller kontorlokaler. Ettersom motivasjon er en stor del av samhandling og kontorlokaler, vil vi bruke teori som kan knyttes opp til disse to elementene. Temaer som indre og ytre motivasjon vil derfor ikke være gjeldende for vår oppgave, og har dermed ikke blitt inkludert i oppgaven. Dette gjelder også andre motivasjonsteorier.

1.4 Kontorlokalers bakgrunn og historie

Det første store åpne kontoret dukket opp i Amerika sent på 1900-tallet. Allerede på 1920-tallet mente en gruppe med teoretikere at økt miljøforhold i kontorlokalet ville fremme og øke produktiviteten. Denne studien ble aldri bevist, men man fant ut i senere tid at sosiale faktorer påvirker ansattes tilfredsstillelse (Kopec 2012). De siste ti årene har verden vært vitne til en del store endringer i arbeidslivet. Det har blitt et større fokus på globalisert arbeidsmarked i Norge, som har ført til at man har gått fra tradisjonell industrivirksomhet til kunnskapskrevende næringer. På 1950-tallet ble fordelene med åpne kontorlandskap lansert og meningen var at det skulle føre til økt sosial interaksjon. Dette ble mottatt med stor positivitet, og åpne kontorlandskap var på sitt mest populære på slutten 1970-tallet. På 1980-tallet skjedde det er skifte i arbeidslivet, og cellekontor overtok arbeidsmarkedet (Fostervold 2009). Vi ser i mediebildet i nyere tid at kontorlokaler som åpnet, lukket og aktivitetsbaserte kontorløsninger, er åpne for diskusjon. Det dukker stadig opp flere meninger og syn i media på hva som er den beste kontorløsningen. Vi ser at det har vært en stor trend å endre kontorlokalene fra cellekontor til helt eller delvis åpne landskap (URL 1).

1.5 Entra ASA og Mellomrom Arkitekturpsykologi

AS

I bacheloroppgaven vår har vi hatt et samarbeid med Entra ASA i Oslo, og Mellomrom Arkitekturpsykologi AS. Vi vil i dette underkapittelet gi en kort introduksjon av disse bedriftene, herunder hva de arbeider med og vår oppfattelse av de.

1.5.1 Entra ASA

Entra ASA er et av Norges ledende eiendomsselskaper. De arbeider med å tilby fleksible og miljøledende kontorbygg, med en sentral beliggenhet og høy kvalitet. Entra har et fokus på å utvikle, forvalte og drive utleie av kontorlokaler. Verdiene deres er *ansvarlig, offensiv og tett på*, som de mener gjenspeiler deres drivkraft. Motivasjonen til de ansatte kommer fra verdiene, og et ønsket om å levere kvalitetssikre og gode resultater (URL 2). Entrass visjon for hovedkontoret er: “*Vi skaper fremtidens arbeidsplass for samhandling og kunnskapsdeling*”. Med dette i betraktning sier kontoreksperten Entra: “*Vi vet hva vi snakker om - vi har gjort det*

selv". Entra har et fokus på universell utforming, slik at fysiske utfordringer ikke skal stå i veien for arbeidshverdagen (URL 2).

Vi oppfatter Entra ASA som en inkluderende, kreativ og nyskapende bedrift. Dette mener vi da det var disse oppfatningene som møtte oss, under vårt besøk hos Entra ASA sitt kontorlokale i Oslo.

1.5.2 Mellomrom Arkitekturpsykologi AS

Mellomrom Arkitekturpsykologi AS er en bedrift som er ledende rådgivere på kontorutforming av kontorlokaler. Teamet som arbeider i Mellomrom består av arbeidsplassarkitekter og arbeidsplassrådgivere, som fokuserer på at bedrifter får en optimal prosess med samsvar mellom *kultur*, *struktur* og *arkitektur* (URL 3).

Vi oppfatter Mellomrom Arkitekturpsykologi AS som en kreativ bedrift, med et fokus på å bedre arbeidshverdagen til bedrifter. Dette mener vi da de går inn i bedrifter og hjelper til med å endre kontorløsningene deres. Mellomrom Arkitekturpsykologi AS har vært med på å hjelpe oss med å finne Entra ASA, samt vært en støtte for oss underveis av denne bacheloren.

Litteraturgjennomgang

2

2.0 Litteraturgjennomgang

I denne bacheloroppgaven ønsker vi å finne ut om kontorlokaler påvirker de ansattes opplevelse av motivasjon til samhandling. Vi tar for oss et tema med begrenset teori, noe som er veldig spennende, men også utfordrende. I følge Fostervold (2009) er det svært få studier som har undersøkt sammenhengen mellom kontorlandskapet, og dets påvirkning på de ansattes motivasjon til å samhandle. Dette har skapt engasjement og motivasjon for oss, og på bakgrunn av dette vil teorigrunnlaget vårt basere seg mest på forskning.

I litteraturgjennomgangen skal ta for oss ulike teori, som vil bli brukt videre i oppgaven og legger grunnlaget for vår analyse. Vi vil videre ta for oss tre hovedemner; *kontorlandskap*, *samhandling* og *motivasjon*. Grunnlaget for disse hovedemnene er at vi skal undersøke selve kontorlandskapet i bedriften, og må derfor skille mellom de ulike kontorlokalene. Vi ønsker å finne ut om kontorlokalet motiverer de ansatte mer til samhandling, som fører til at vi må se på motivasjon og samhandling og dets tilknytning.

Under *kontorlandskap* vil vi ha fokus på åpent kontorlandskap, cellekontor og aktivitetsbasert kontorlandskap. Her skal vi forklare de ulike kontorlandskapene og sammenligne de ulike styrkene og svakhetene. Når vi kommer til *samhandling* vil vi forklare begrepet. Videre skal vi forklare samhandling ved å gå inn på organisasjonskultur, hvor vi også ser på subkulturer, tillit og trivsel. Vi ser videre på *motivasjon*, hvor vi vil forklare motivasjonsbegrepet. Vi skal forklare litt om ulike motivasjonsteorier og redegjøre for hvorfor vi fokuserer på jobbkaraktistika-modeller.

2.1 Kontorlandskap

Et kontorlandskap består av arbeidslokaler, arbeidsplasser og arbeidsrom (URL 4). I Arbeidsplassforskriften er et arbeidslokale er rom som virksomheten bruker i forbindelse med arbeidet. En arbeidsplass er stedet hvor arbeidet utføres, mens et arbeidsrom er et rom der de ansatte oppholder seg for å utføre arbeidet de skal gjøre.

Bedriftsledere har gjennom årene fått et større fokus på å spare penger, gjennom å effektivisere arealbruken i kontor- og næringsbygg. Dette er en av mange grunner, da andre bedriftsledere gjerne ønsker å fokusere mer på å skape bedre samhandling og trivsel. Medarbeiderne plasseres tettere i mer åpne kontorlandskap. Kontorlandskapet skal være med på å øke produktiviteten, skape en felles atmosfære og en ny felles identitet som fremstår som mer moderne (Karlsen 2015).

Maher og von Hippel sier i *Individual differences in employee reactions to open-plan offices* fra 2005 at “Individer påvirkes ulikt i fysiske omgivelser” (sitert i Karlsen 2015, 121). Dette vil si at individer har ulike preferanser og ulikt syn på hva som motiverer dem. Individer påvirkes ikke bare av kontorutformingen, men også av elementer ved jobben og ulike artefakter i lokalene. Dette vil si at noen foretrekker å ha det helt stille og fritt for støy på jobben, mens andre trives bedre med litt bakgrunnsstøy. Noen foretrekker store vindusflater og naturlig sollys, vil andre oppleve det som varmt og ubehagelig. Individenes ulike syn kan føre til at oppfatningen av ulike omgivelser vil være negativ for noen, mens den vil være positiv for andre. Bedrifter må være klar over dette, slik at alle kan yte best av det kontorlandskapet man arbeider i. Kontorfasilitetene bør dermed holde et passende og godt nivå når det kommer til ergonomien, innklimaet og funksjonaliteten (Karlsen 2015). Hva som er et passende og godt nivå kan diskuteres, da det vil variere fra bransje til bransje, samt person til person.

I artikkelen “*Towards an Environmental Psychology of Workspace: How People are affected by Environments for Work*” av Jacqueline C. Vischer (2008) forklare hun at det de ansatte liker og ikke liker ved kontorlandskapet, påvirker hvordan de arbeider i team og grupper. Det Vischer mener her er at individer har ulike preferanser på hva de liker, som fører til at man yter enten bedre eller dårligere. Noen individer trives bedre i aktivitetsbasert kontorlandskap der man har ulike soner og arbeider mye på tvers, mens andre trives bedre i åpne kontorlandskap med kun sin avdeling. Med dette menes det at kontorlandskapet ikke bare påvirker de ansattes følelser, men det påvirker også deres jobbprestasjoner. Videre forklarer hun at gode kvalitetskontorer skaper tilfredsstillende, men definisjonen på best kontorlandskap kommer an på bransje (Vischer 2008). Det vil si at kontorlandskapet må tilpasses bedriften og de arbeidsoppgaver man skal gjennomføre.

I denne oppgaven skal vi skille mellom åpent kontorlandskap, cellekontor og aktivitetsbasert kontorlandskap. Basert på disse tre kategoriene har vi utarbeidet en tabell basert på Karlsen (2015) som skiller mellom disse tre, og definerer styrkene og svakhetene ved de ulike kontorlandskapene.

Tabell 1: Ulike kontorlandskap: styrker og svakheter

Ulike kontorlandskap					
<u>Åpne kontorlandskap</u>		<u>Cellekontor</u>		<u>Aktivitetsstyrt kontorlandskap</u>	
<i>Styrker</i>	<i>Svakheter</i>	<i>Styrker</i>	<i>Svakheter</i>	<i>Styrker</i>	<i>Svakheter</i>
Informasjon-sflyt	Utsatt for støy	Konsentra-sjon	Lukke/stenge andre ute	Konsentra-sjon	Krever smart mobilitet
Samarbeid	Konsentra-sjonspro-blemer	Skjermet/ stillhet	Begrenser informasjon-sflyt	Informasjon-sflyt	Ikke tilpasset stasjonær arbeids-hverdag
Sosialt	Begrenset privat atmosfære	Privat atmosfære	Fremmer arbeid alene	Nærhet til kolleger	
		Rote uten å plage andre	Kan svekke samarbeid	Varierte omgivelser	

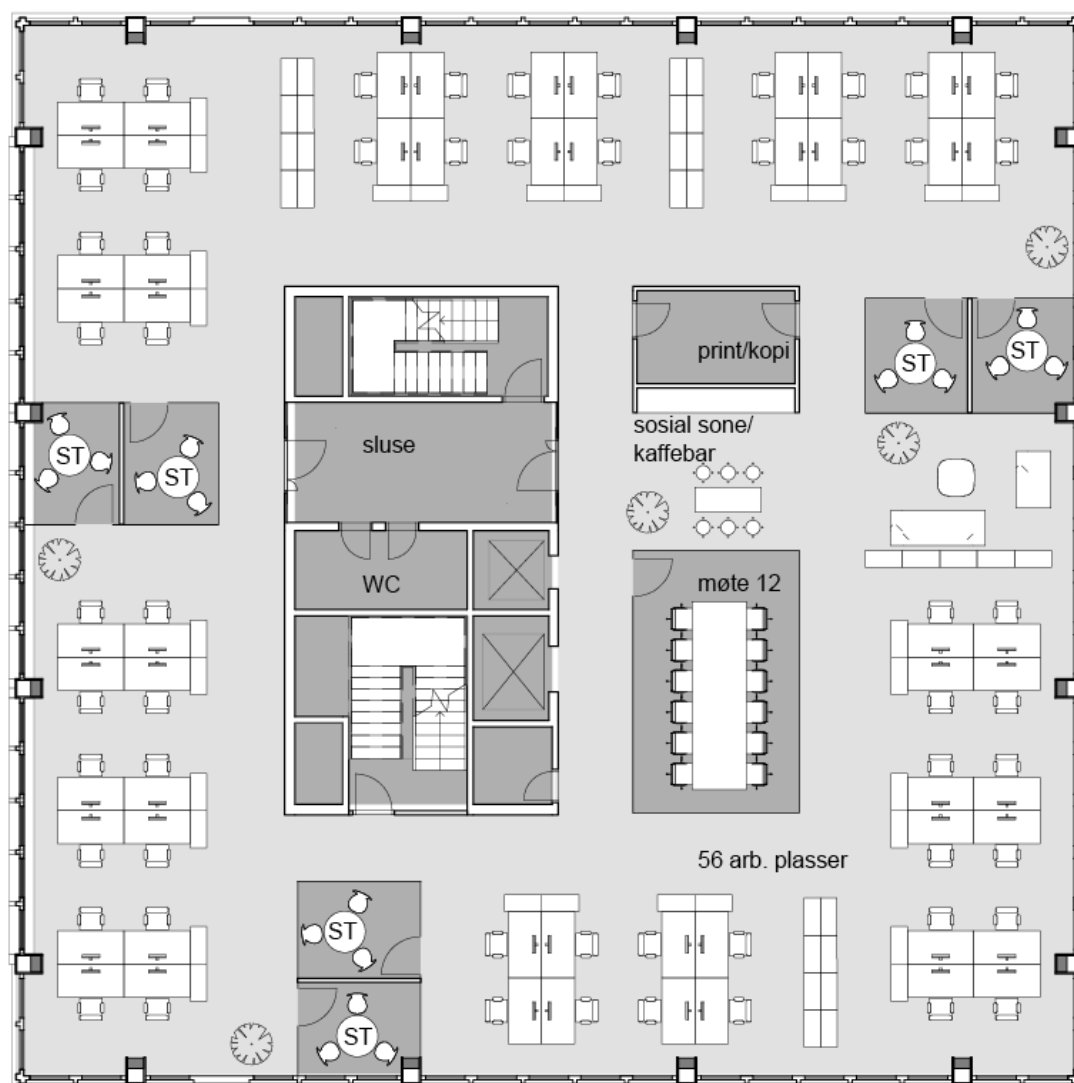
Kilde: (Karlsen 2015, 138)

2.1.1 Åpent kontorlandskap

Åpne kontorlandskap, også kalt landskap, er kontorer der man har en åpen løsning. Med dette menes et kontorlandskap uten skillevegger og skjerming blant arbeidsplassene.

“Hver kontorarbeidsplass i landskap må ha et gulvareal som gir fri plass til gode og varierte arbeidsstillinger og bevegelser” (URL 5). Hovedtanken med dette

kontorlandskapet er at det skal øke sosiale interaksjoner, forbedre arbeidsflyten og gi en oversikt over lokalet. Sosiale relasjoner som oppstår når fysiske barrierer som vegger faller bort, fungerer som en drivkraft på de ansatte og øker kvaliteten på kommunikasjonen og samhandlingen i bedriften (Fostervold 2009; Kopec 2012).



Figur 1: Åpent kontorlandskap (URL 6).

Det er et kontorlandskap som skaper samarbeid, dypere relasjoner til hverandre, samhandling, kunnskapsoverføring og en annen kultur (Karlsen 2015). Innenfor kategorien åpne kontorlandskap kan man ha faste arbeidsplasser og delte arbeidsplasser (free seating). I kontorer med fast arbeidsplass har de ansatte sin faste plass, og vanligvis er det skjermet mellom ulike avdelinger (Karlsen og Langseth 2005). Ved free seating har man ikke en fast arbeidsplass, og man flytter seg etter

behov. Man har fått tildelt et skap til å oppbevare sakene sine i, men ofte vil disse skapene stå på et felles areal og ikke ved pultene (Karlsen og Langseth 2005). Kontorlandskap med free seating bør suppleres med muligheter til å arbeide på ulike steder; som hjemme, på reise og ulike møteplasser. Slik vil de ansatte få en mer variert arbeidsdag og kan trekke seg tilbake når det er behov for det (Karlsen og Langseth 2005).

Basert på Karlsen (2015) har vi utarbeidet en ny tabell som viser styrker og svakheter ved disse to ulike formene for åpne kontorlandskap. Ved bruk av åpne kontorlandskap kreves det at arbeidet bør løses i samarbeid med flere i team, og god tilrettelegging for informasjonsflyt. Disse kontorlandskapene vil slå ut forskjellig på styrker og svakheter.

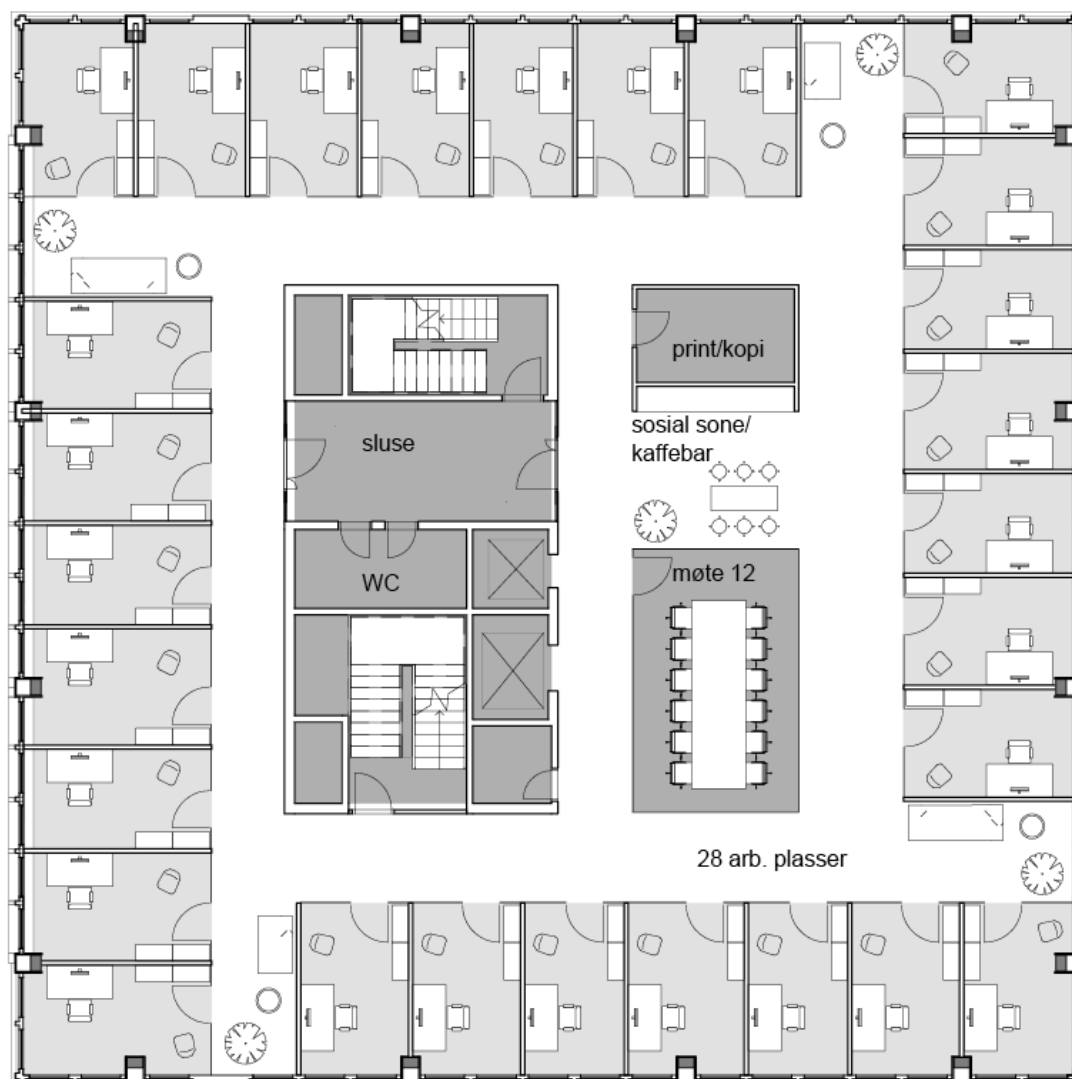
Tabell 2: Ulike åpne kontorlandskap: styrker og svakheter

Ulike <u>åpne</u> kontorlandskap			
<u>Faste arbeidsplasser</u>		<u>Delte plasser</u> (Free seating)	
<i>Styrker</i>	<i>Svakheter</i>	<i>Styrker</i>	<i>Svakheter</i>
Synlighet	Lite egnet for introverte	Tverrfaglig samarbeid	Kan føles utrygt
Kunnskapsdeling	Begrenset privat atmosfære	Intern mobilitet	Krever god internmobilitet
Nærhet til kolleger	Utsatt for støy	Varierte omgivelser	Uegnet for introverte
		Mulighet for varierte arbeidsstillinger	Utsatt for støy og avbrytelser

Kilde: (Karlsen 2015, 138)

2.1.2 Cellekontor

Cellekontor også kalt stillerom er kontorer der man sitter mer adskilt enn i andre kontorlandskap. De ansatte har faste kontorplasser de sitter ved, og gjerne inne i egne rom. Dette gjør det mulig å unngå mye støy og avbrytelser i samme grad som åpne landskap (Karlsen 2015). Ved bruk av cellekontor kreves det som oftest at arbeidet som utføres må skjermes fra støyfaktorer, og arbeid som krever høy konsentrasjon.

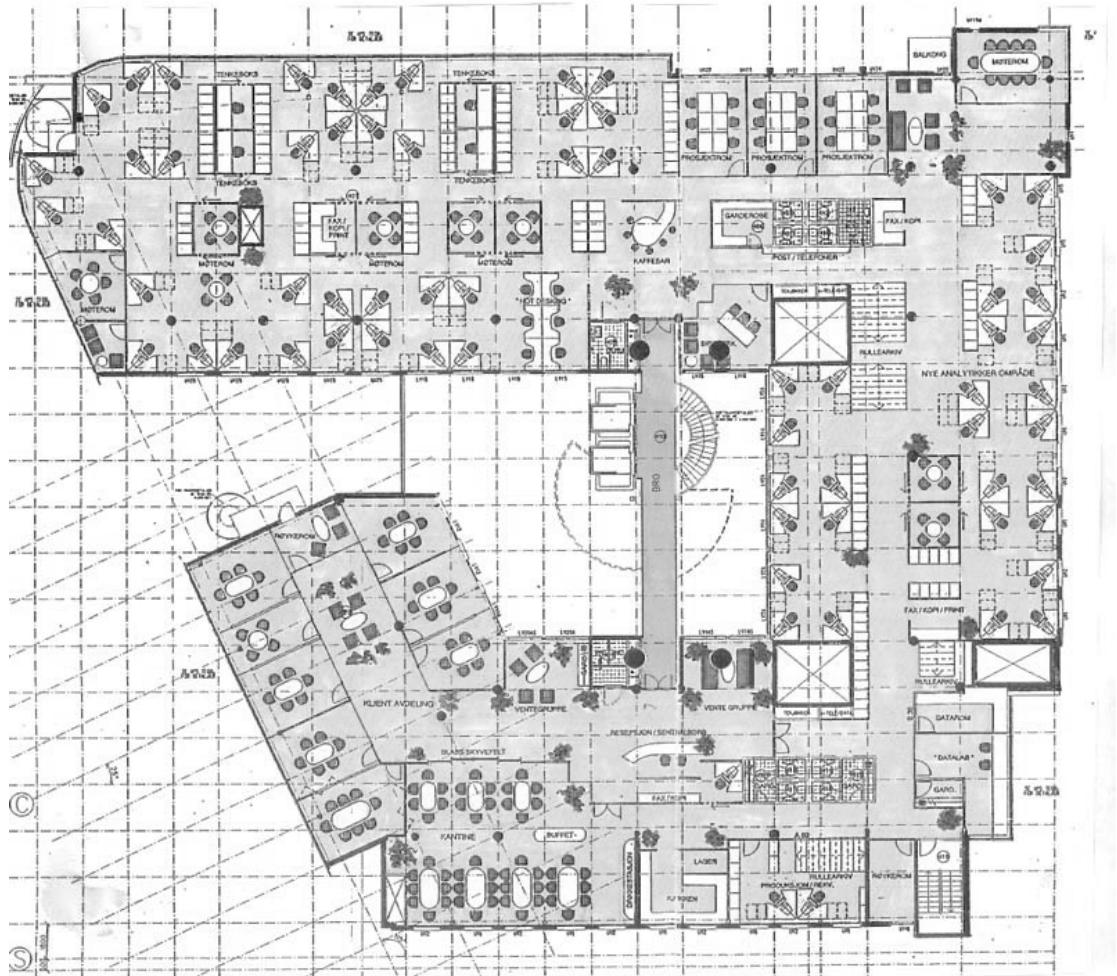


Figur 2: Cellekontor (URL 6).

2.1.3 Aktivitetsbasert kontorlandskap

Aktivitetsbasert kontorlandskap er en kontorløsning med ulike typer rom og arbeidsplassløsninger tilpasset arbeidsoppgavene, samt gjennomføringen av disse (Arge og De Paoli 2000). Aktivitetsbasert kontorlandskap er altså kontorer der de

ansatte veksler mellom arbeidsplasser og bruken av de. Her kan de selv velge seg en plass som er egnet for å gjennomføre gitte arbeidsoppgaver. Aktivitetsbasert kontorlandskap er et kontorlandskap der man skal unngå å sitte på samme arbeidsplass hele tiden, og man skal skape en mer nærhet til kollegaene sine. Denne kontorløsningen gir rom for varierte omgivelser og god kommunikasjonsflyt (Karlsen 2015).



Figur 3: Aktivitetsbasert kontorlandskap (Arge og De Paoli 2000, 66).

Fordelen med aktivitetsbasert kontorlandskap er at det gir rom for å benytte seg av hverandres kunnskaper og ferdigheter. Dette er et kontorlandskap som ønsker samhandling og kunnskapsoverføring. Aktivitetsbasert kontorlandskap er et åpent landskap som skal unngå å skille avdelinger og stillinger. I dette kontorlandskapet sitter de ansatte sammen, med en lav terskel for å benytte seg av hverandres

kompetanse. Dette vil øke relasjonene mellom de ansatte. Kontorlandskapet er med på å skape et bedre samhold og de ansatte blir godt kjent med alle.

En mulighet ved aktivitetsbasert kontorlandskap er å ha *clean desk*, som innebærer at pulten skal være tømt for datautstyr og telefon, når man er borte fra arbeidsplassen over lenger tid. Dette er med på å skape en større fleksibilitet, frigjøre arbeidsplasser og øke mobiliteten i organisasjonen (Karlsen 2015; Karlsen og Langseth 2005).

2.2 Samhandling

Samhandling handler om å utføre noe sammen med andre. Det er noe som skjer ofte og til ulike tider (Folgerø 2000). Folgerø (2000, 16) sier ”Dersom samhandling ikke fungerer, vil produksjonseffektiviteten synke, og markedsføringseffekten blir negativ”. Det vil si at dersom samhandlingen i en bedrift ikke er optimal eller god, vil dette påvirke negativt på effektiviteten og kvaliteten på arbeidet, samt renomméet til bedriften. Grunnen til dette skyldes at samhandling ofte er nøkkelen for mange bedrifter. De fleste bedrifter er avhengig av en bredere kompetanse, og må derfor samhandle med hverandre for å oppnå best resultater og for å skape et godt produkt.

I boken *Samhandling – gevinst eller tap?* (Ballo m.fl. 2014) forklares samhandling som de arbeidsprosessene som har behov for flere mennesker. Enklere sagt er samhandling å utføre oppgaver som krever flere enn en person. Samhandling er nyttig i teamarbeid, gruppearbeid og til kunnskapsoverføring (Karlsen 2015). Samhandling er nært knyttet opp mot samarbeid, og mange bruker begrepet om hverandre (Ballo m.fl. 2014). Samarbeid handler mer om administrative gjøremål, som kan utføres alene, mens samhandling er oppgaver som utføres best i fellesskap. Sett opp mot vår problemstilling skal vi se på samhandlingen blant de ansatte i Entra ASA, og om kontorlandskapet skaper motivasjon til samhandling.

2.2.1 Organisasjonskultur

”Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene” (Bang 2013, 23). Med andre ord er organisasjonskultur “*slik vi gjør det her hos oss*”.

Kulturen i en organisasjon er grunnlaget for hvordan man oppfører seg overfor hverandre, og er med på å bidra til hvordan de ansatte kommuniserer seg imellom (Bang 2013).

Det vil si at bedrifter som har en kultur der det forventes at man utfører arbeidsoppgaver alene, vil samhandlingen generelt sett være mindre. Motsatt vil det være i bedrifter der det ønskes mer samhandling, og ledelsen ser verdien av dette. Det som menes med verdien av samhandling er at ansatte ubevisst utfører en kunnskapsoverføring til andre ansatte. Dette fører til at bedriftens kompetanse internt øker, i tillegg til at de sosiale relasjonene styrkes.

Overført til vår problemstilling vil vi bruke organisasjonskulturen i bedriften for å se hvordan dette bidrar til samhandling blant de ansatte.

2.2.1.1 Subkultur

Subkultur vil si underkulturer som oppstår i organisasjoner, som kan påvirke, fremme og være uavhengige (Bang 2013). Subkulturer kan skape konflikter i organisasjoner da de kan ha ulike sett av verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Subkulturer oppstår i hovedsak gjennom nær sosial kontakt med andre. På denne måten skaper de ansatte felles følelser og forståelser, som fører til at de velger å omgås mer sammen (Bang 2013). Bang (2013) definerer videre tre betingelser for dannelsen av en subkultur; hyppig og nær kontakt, felles delte erfaring og felles personlige karakteristika.

Vi skal se på sammenhengen mellom subkultur og sosiale relasjoner. Det vil si om de ansatte velger å sette seg med folk innen samme subkultur eller ikke.

2.2.2 Tillit

Når vi ser på samhandling og kultur, må vi også se på tillit. For at en organisasjon skal samhandle på en god måte, må også tillit være tilstede.

”Jo sterke kulturen er, desto større tillit vil det være mellom ledelse og ansatte, og mellom ansatte i ulike enheter” (Jacobsen og Thorsvik 2013, 127).

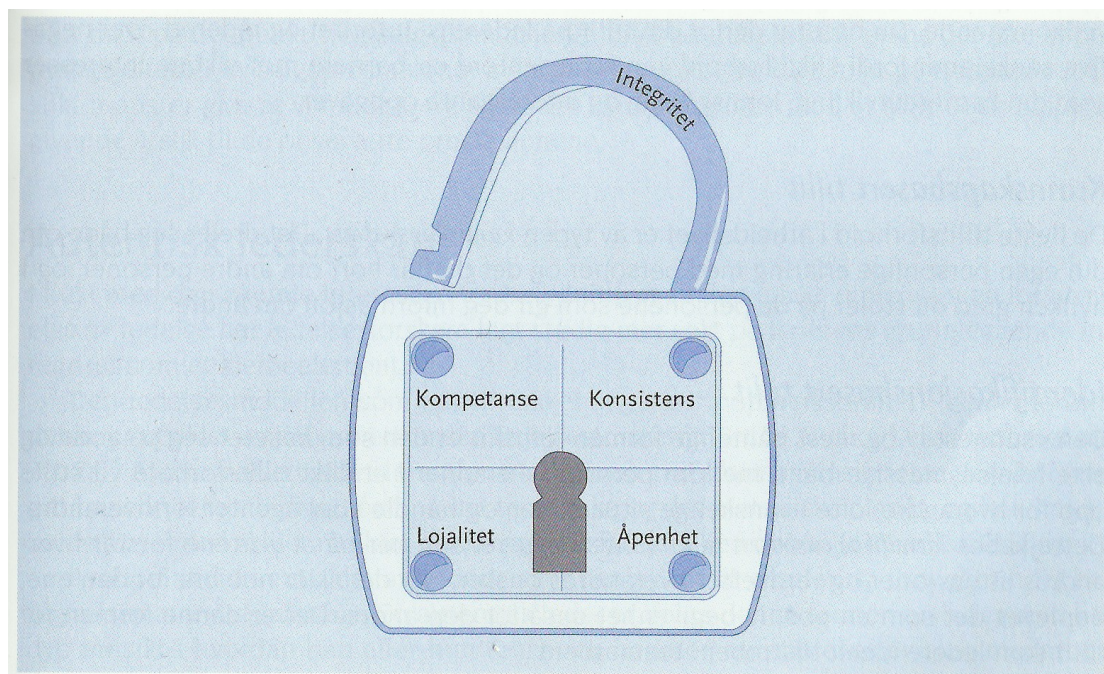
Vi tolker dette som at tillit kan sees på som en toveis faktor, altså en faktor som påvirker og blir påvirket. Det vi mener her er at dersom kulturen i bedriften er god, kan dette indikere at de ansatte har tillit til hverandre. Denne tilliten påvirker videre til samhandling mellom de ansatte. Grunnen til dette er at vi mennesker ikke ønsker å samhandle på arbeidsoppgaver, dersom man ikke har tillit til de man skal samhandle

med. Tillit vil påvirke hvor sterk organisasjonskulturen er, som igjen vil påvirke graden av tillit i organisasjonen. Tillit er en viktig faktor for å skape en god organisasjonskultur, der man får mulighet til autoritet, god samhandling og beslutningsmyndighet.

Jacobsen og Thorsvik (2013) skriver videre at ved å skape tillit, og å utvikle nye sosiale relasjoner rundt de ulike arbeidsoppgavene, vil man kunne fremme fleksibilitet. Det som menes med å fremme fleksibilitet er at når de ansatte har skapt en tillit til hverandre, vil man lettere benytte seg av hverandre for ulike arbeidsoppgaver.

Å ha tillit til en annen medarbeider vil si at man har en positiv forventning om at den andre personen ikke vil gjøre oppgaver som kun egner en selv gjennom ord, handlinger og beslutninger (Kaufmann og Kaufmann 2009). Tillit handler om å stole på noen og skape en trygghet sammen, i situasjoner med usikkerhet.

Kaufmann og Kaufmann (2009) beskriver fem faktorer som er nøkkelen for å skape tillit; *integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet*. Disse fem faktorene er videre fremstilt i en figur:



Figur 4: Dimensjoner ved tillit (Kaufmann og Kaufmann 2009, 359).

Integritet vil si at det er en overensstemmelse mellom det man sier og det man gjør. Den andre skal kunne stole på at medarbeideren faktisk gjør det han eller hun sier de skal gjøre. *Kompetanse* er de kunnskaper og ferdigheter man har, og er en sentral del av tillit for å vite om den andre faktisk vet hva han eller hun snakker om, og skal gjøre videre. *Konsistens* vil si om personen er forutsigbar når det kommer til en handling og konsekvensen. Vil personen gjøre to ulike ting i samme type situasjon, eller følge sine egne prinsipielle retningslinjer og handle likt? *Lojalitet* er om medarbeiderne dine er villige til å stille opp for hverandre, og om man kan stole på at han eller hun faktisk stiller opp. *Åpenhet* handler om å være ærlig, og skape en trygghet ved at man kan stole på at personen snakker sant og ikke holder viktig informasjon tilbake. Disse fem faktorene bør være tilstede for å skape en tillit til både ledere og medarbeidere, og videre skape et godt arbeidsmiljø og trivelige arbeidsplasser.

2.2.3 Trivsel

Behovsteoretisk er trivsel på jobben basert på om man føler at ens behov på jobben blir oppfylt. I nyere trivselsteorier baserer trivsel seg på den enkeltes følelse av rettferdighet. Det er samtidig store individuelle forskjeller for hvordan man opplever trivsel. Det som har en stor betydning for en person, kan være uinteressant for en annen (Brochs-Haukedal 2013).

Arbeidsplass-vennskap er viktig for å trives på jobb. Det å ha kolleger å småprate med, vitse og bli sett av, er viktig for oss (Folgerø 2000). Dette vennskapet gir ansatte en mulighet til rådgivning, kunnskapsoverføring og relasjonsbygging. Trivsel vil henge nært knyttet til samhandling, da det innebærer at man må omgås hverandre. Ved å ha god kjennskap til hverandre på arbeidsplassen vil man kunne skape god informasjonsflyt og færre praktiske problemer på arbeidsplassen (Folgerø 2000). En viktig faktor ledelsen må tenke på er positive tilbakemeldinger. Dette er noe man gjennom forskning vet at har positiv effekt på trivselen til de ansatte (Folgerø 2000).

2.2.3.1 Mestring

Mestring og mestringsfølelsen spiller en stor rolle når det gjelder å trives på jobb. Vi har alle et ønske om å mestre, både i arbeidslivet og privatlivet. Wormnes og Manger (2005) skriver i boken *Motivasjon og mestring: veier til effektiv bruk av egne ressurser* at mestringsfølelsen og anerkjennelse fra andre er viktig for å oppnå

selvtillit. Videre skriver Wormnes og Manger at våre tanker og følelser er med på å påvirke vår motivasjon og mestring. Ved å mestre vil man få en positiv selvakseptering, samt en evne til å respektere og akseptere seg selv (Wormnes og Manger 2005).

2.3 Motivasjon

Når vi snakker om samhandling i en organisasjon, ser vi også på motivasjon. Dette gjør vi ettersom motivasjon er knyttet til samhandling, og er et grunnleggende element for vellykket samhandling blant de ansatte. Kaufmann og Kaufmann (2009, 93) definerer motivasjon som “de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder adferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål”.

I følge T.R. Mitchells *Matching motivational strategies with organizational contexts*, fra 1997 (siteret i Mikkelsen 2014, 34) er motivasjon forklart med ordene “retning, intensitet og utholdenhet”. Retning brukes for å forklare at høyt motiverte mennesker vet hvilke valg de skal ta for å komme dit de vil, når de står overfor ulike alternativer. Intensitet brukes ettersom at de høyt motiverte menneskene ønsker å bruke krefter og sin tid for å nå målene sine, mens utholdenhet brukes for å vise at de klarer å stå på videre helt til de klarer å nå sine mål.

Vischer (2008) forklarer at kontorlandskap som ikke er tilrettelagt det arbeidet som skal utføres, skaper stress blant de ansatte og mindre motivasjon. Videre forklarer hun at de ansatte har behov for informasjon og påvirkning. Med dette mener Vischer (2008) at når de ansatte får være med på å påvirke arbeidsplassen, skaper det samhold og tillit. Disse faktorene er viktige for å skape trivsel på arbeidsplassen, som videre skaper motivasjon (Vischer 2008). Uten disse faktorene fører det til at de ansatte bruker energi på å håndtere stress rundt kontorlandskapet, istedenfor å dra nytte av det. Vischer (2008) mener dette resulterer til mindre samhandling blant de ansatte, og at det skaper negative assosiasjoner.

2.3.1 Motivasjonsteori

Når vi snakker om motivasjon, må vi se på motivasjonsteorier. I moderne organisasjonspsykologi skiller man mellom fire ulike typer motivasjonsteorier;

behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristika-modeller (Kaufmann og Kaufmann 2009). I vår bacheloroppgave skal vi ikke ta for oss behovsteorier, kognitive teorier og sosiale teorier, men fokusere på *jobbkarakteristika-modeller*. I jobbkarakteristika-modeller ser man på variablene ved selve jobben som kan være motiverende for de ansatte (Kaufmann og Kaufmann 2009). Sett opp mot vår problemstilling skal vi se om det er en sammenheng mellom kontorlandskap og motivasjonen til å samhandle.

2.3.1.1 Jobbkarakteristika-modeller

Jobbkarakteristika-modeller er ”teorier som fremhever at motivasjon skyldes egenskaper ved selve jobben” (Kaufmann og Kaufmann 2009, 108). Det betyr at det er en fellesbetegnelse for ulike teorier som tar utgangspunkt i at enkelte elementer ved selve jobben, er med på å motivere de ansatte. I vår oppgave vil dette være kontorlandskapet eller jobbsituasjonen.

De fleste kjente jobbkarakteristika-modellene, som Herzbergs tofaktorteori og Hackman og Oldhams motivasjonsmodell (Mikkelsen 2014, Kaufmann og Kaufmann 2009, Jacobsen og Thorsvik 2013), er basert på indre eller ytre motivasjon, den psykologiske utformingen av arbeidsoppgaver, belønning osv. I bacheloroppgaven vår skal vi se på selve kontorlandskapet og dens påvirkningskraft på motivasjon. Mikkelsen (2014, 37) beskriver Herzbergs tofaktorteori som en ”rettesnor for utvikling av tiltak som kan øke jobbmotivasjonen”. Selv om vi ikke ser på Herzbergs tofaktorteori, kan den samme beskrivelsen brukes for de fleste jobbkarakteristika-modeller. Ved å vite hva som fremmer motivasjonen på arbeidsplassen, kan man lettere tilrettelegge slik at motivasjonen øker, samt korrigere de demotiverende faktorene.

Grunnet lite teori på emnet om sammenhengen mellom kontorlandskap og motivasjon (Fostervold 2009), blir jobbkarakteristika-modellene brukt som et rammeverk og en indikator i denne bacheloroppgaven. Det vil si at vi ikke følger en bestemt utviklet teori innen emnet, men bakgrunnen for teoriene; at ett eller flere elementer ved jobben kan fremme motivasjonen. Overført til vår problemstilling vil det si at vi ser på om utformingen av kontorlandskapet kan fremme motivasjonen til de ansatte, og videre føre til økt samhandling.

Metode

3

3.0 Metode

Vi skal i denne delen av bacheloroppgaven redegjøre for oppgavens metode, samt hvordan vi har anvendt denne til det vi har et ønske om å finne ut. Med dette som basis skal vi redegjøre for de metodiske trinnene, og hvordan disse er blitt brukt sett opp mot vår problemstilling ”På hvilke måter påvirker kontorlandskapet de ansattes opplevelse av samhandling i Entra ASA?”.

Vi skal begynne med å forklare valg av metode. Her ser vi på kvalitativ metode, herunder dybdeintervju og observasjon, og videre forskningsdesign. Deretter skal vi forklare gjennomføringen av intervjuet, og hvordan vi har bearbeidet vår innhentede data. Herunder skal vi først se på populasjon, utvalg og rekruttering av respondenter. Vi vil med dette grunnlaget avslutte metodekapittelet med forskningsetikk, kvalitetssikring og kritikk til egen forskning.

3.1 Valg av metode

Metode er “en måte å gå frem på for å samle inn empiri” (Jacobsen 2016, 21). Det vil si at metode omhandler hva man gjør for å innhente data, og hvordan man gjør det. I samfunnsvitenskapelig metode skiller vi mellom *kvalitativ* og *kvantitativ* metode. *Kvalitative* metoder anvendes når man ønsker å undersøke fenomener man ikke har mye kunnskap om. Metoden benyttes i områder med lite forskning og når vi ønsker å forstå mer av fenomener i *dybden*. *Kvantitative* metoder anvendes når man ønsker å kartlegge *bredden* av et fenomen (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016). Valg av metode bestemmes av hvilken type data og informasjon man ønsker å innhente. Ønsker man data i form av ord og meninger, benytter man seg av en kvalitativ metode. Ønsker man data i form av tall og størrelser, benytter man seg av en kvantitativ metode (Jacobsen 2016). All datainnsamling må dokumenteres, og innen kvalitativ metode vil dette være i form av tekst, lyd og bilder. Lyd- og bildeopptak skrives vanligvis over til tekst, kalt transkribering (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016).

Ettersom vi har et ønske om å undersøke hvordan de ansatte opplever at kontorlandskapet motiverer til samhandling, har vi valgt en kvalitativ metode. Dette er grunnet i vårt ønske om å undersøke personlige meninger og holdninger, samt gå i

dybden på få enheter. Kvalitativ metode brukes for å forstå og beskrive hvordan mennesker oppfatter et fenomen (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016). I en kvalitativ metode er forskeren tett på studieobjektet og nærhet er en vesentlig del. En kvalitativ metode er basert på mye informasjon om et mindre utvalg respondenter, der dataene overføres til en tekst (Ringdal 2013).

3.1.2 Metode for datainnsamling

Når vi vet hvilken metode som egner seg for undersøkelsen man skal gjennomføre, må man bestemme seg for hvordan man skal samle inn dataene. En kvalitativ undersøkelse er vanligvis intensiv. Det vil si at det er få enheter, der man går i dybden og samler data i form av ord og meninger. De vanligste metodene for datainnsamling innen kvalitativ metode er; *dybdeintervju, fokusgrupper, observasjon og casestudie* (Jacobsen 2016). Man trenger ikke å bare benytte seg av en metode for datainnsamling. Metodene kan kombineres, alt etter hva man har kapasitet til og hva man ønsker å undersøke. Vi har valgt å benyttet oss av dybdeintervju som hovedmetode, og bruker observasjon som en supplerende metode.

3.1.2.1 Dybdeintervju

Kvalitative intervjuer, heretter kalt dybdeintervjuer, er den mest brukte kvalitative metoden for å samle data. Dybdeintervju er en fleksibel metode, der forsker og respondent har en samtale. Dette gjør det mulig å få et mer fyldigere og detaljert innblikk av fenomenet vi studerer, der formålet er å undersøke, forstå og forklare et fenomen. Dataene man samler inn kommer i form av ord og fortellinger, som sier noe om menneskers erfaring og oppfatning. Dybdeintervjuer egner seg når man undersøker få respondenter, samt når vi ønsker å vite hva det enkelte menneske sier og hvordan de fortolker et fenomen (Jacobsen 2016; Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016).

Et dybdeintervju kan struktureres i forskjellig grad, og dermed ha en ulik grad av åpenhet. Vi skiller mellom *ustrukturert, semistrukturert, strukturert og strukturert med faste svaralternativer*. Et ustrukturert intervju er helt åpent, og spørsmål og rekkefølgen er ikke satt på forhånd. Et semistrukturert intervju har en intervjuguide som utgangspunkt, men rekkefølgen på spørsmål og tema kan variere. I et strukturert intervju er rekkefølgen på spørsmål og tema bestemt på forhånd. Et strukturert

intervju vil være mer lukket, mens et strukturert intervju med faste svaralternativer vil være helt lukket. Her har man som forsker satt svaralternativer, der man krysser av for hva respondenten svarer (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016).

Grunnen til at vi valgte dybdeintervju ligger i problemstillingen vår. Vi ønsker å undersøke menneskers opplevelse av et fenomen, og bruker dermed dybdeintervju for å få undersøke menneskers følelser og opplevelser. Vi har benyttet oss av et semistrukturert intervju, for å få fleksibilitet i intervjuene. På denne måten kunne vi selv bestemme hvilke spørsmål vi skulle stille når, og om vi skulle kutte noen spørsmål. Vi hadde med noen spørsmål der respondentene skulle svare “på en grad fra 1 til 5”, som vi deretter krysset av. På denne måten kombinerte vi et semistrukturert intervju med et strukturert intervju med faste svaralternativer. Dybdeintervjuene vi gjennomførte dokumenterte vi ved å ta opp lydopptak, som vi deretter transkriberte for å få med all informasjonen respondentene ga oss.

3.1.2.2 Observasjon

Observasjon som metode for datainnsamling innebærer at forskeren ser på hva mennesker gjør i ulike situasjoner, og beskriver som regel aktiviteter, adferd og handlinger. Observasjoner egner seg når man ønsker å se hva mennesker faktisk gjør og ikke hva de sier de gjør. Det handler om å få innsyn i handlinger og når man ønsker å se adferd i en kontekst (Jacobsen 2016; Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016). Vi skiller mellom deltakende og ikke-deltakende-observasjon. Ved deltakende observasjon deltar forskeren i det fenomenet som undersøkes. Med andre ord vil observatøren sette seg selv inn i en situasjon, og betrakte den fra innsiden. Ikke-deltakende-observasjon er det motsatte, det vil si at forskeren observerer et fenomen fra utsiden (Jacobsen 2016).

Vi benyttet oss av observasjon som en supplerende metode for dybdeintervjuer. Det vil si at vi brukte observasjoner av respondentene under dybdeintervjuet, for å observere adferd. Da vi gjennomførte intervjuene var den ene intervjuer og den andre observatør, med ansvar for oppfølgingsspørsmål dersom nødvendig. På denne måten brukte vi en redusert form for deltakende-observasjon. Vi benyttet oss av ikke-deltakende-observasjon i kontorlokalet, da dette ga oss et innblikk i hvordan de ansatte samhandlet med hverandre. På denne måten kunne vi observere om adferd og

ord stemte overens, eller om det var forskjell mellom det vi fikk vite gjennom dybdeintervjuene og det vi selv observerte.

3.1.3 Forskningsdesign

Når man gjennomfører en undersøkelse, må det gjøres mange valg og overveielser. Man må ta stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan denne undersøkelsen skal gjennomføres. Dette betegnes som forskningsdesign, og er alt som knytter seg til en undersøkelse. “En forsker starter med problemstillingen og vurderer hvordan det er mulig å gjennomføre undersøkelsen fra start til mål” (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 69). Kvalitative undersøkelser kan gjennomføres på mange forskjellige måter (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016).

Det første man må tenke over er tidsrommet. Skal undersøkelsen gjennomføres på ett bestemt tidspunkt, eller skal den gjennomføres over lengre tid. Undersøkelser som gjennomføres på ett bestemt tidspunkt kalles *tverrsnittsundersøkelser*, mens de undersøkelsene som går over lengre tid kalles *longitudinelle undersøkelser* (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016). Ettersom vi skulle til Oslo for å gjennomføre intervjuene, vil undersøkelsene våre kategoriseres som tverrsnittsundersøkelser. Vanligvis vil slike undersøkelser gå over litt lengre tid (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016), men da vi stilte med begrenset tid, fikk vi alle intervjuene på en og samme dag.

Det neste man må tenke over er det kvalitative forskningsdesignet. Det eksisterer mange forskjellige forskningsdesign, men man skiller vanligvis mellom *fenomenologi*, *etnografi*, *grounded theory* og *casedesign* (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016). I vår bacheloroppgave har vi benyttet oss av en *fenomenologisk* tilnærming. Som kvalitativt forskningsdesign betyr fenomenologisk tilnærming at man utforsker, beskriver mennesker og deres erfaring med og forståelse av, et fenomen. Man bruker en fenomenologisk tilnærming for å studere verden slik mennesker oppfatter den (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016). Men, mennesker opplever et fenomen individuelt, basert på hver persons egne interesser, bakgrunn og forståelse. Forskere vil gjennom en fenomenologisk tilnærming prøve å forstå meningen med et fenomen, basert på en gruppe menneskers syn av et fenomen (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016).

Vår bakgrunn for valg av denne tilnærmingen er forankret i vår problemstilling, som har som hensikt å undersøke og forklare respondentenes erfaringer av et fenomen. I denne bacheloroppgaven er fenomenet hvordan kontorlandskapet påvirker de ansattes opplevelse av samhandling i bedriften.

3.2 Intervjuet og bearbeiding av data

Når vi vet hvilken metode vi skal bruke for å innhente ønsket informasjon, går vi videre for å gjennomføre nevnt metode. I vårt tilfelle ble dette dybdeintervju, med litt observasjon. For å kunne gjennomføre intervjuer trenger vi bedrift og respondenter. Vi må ha en plan for hvordan intervjuet skal gjennomføres, og hvordan vi videre skal tolke og analysere innhentet data. Vi må også ha en plan for hvordan vi skal anvende innhentet data i analysen. Videre skal vi ta for oss hvordan vi gjennomførte dette.

3.2.1 Populasjon, utvalg og rekruttering

For å kunne gjennomføre intervjuer må vi ha respondenter. Respondentene finner vi ved å først definere populasjonen, deretter trekke utvalget og tilslutt rekruttere disse.

3.2.1.1 Populasjon

“Populasjonen er alle de enhetene som en problemstilling gjelder for” (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 426). Populasjon er med andre ord målgruppen for en undersøkelse, og er det som utgjør tilgjengelige respondenter. Noen ganger vil populasjonen være enkel å bestemme og avgrense, mens i andre tilfeller vil dette valget utgjøre et større problem (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016). I denne oppgaven er populasjonen identifisert til de ansatte ved hovedkontoret til Entra ASA i Oslo. Dersom oppgaven hadde vært av et større omfang, kunne populasjonen vært utvidet til flere bedrifter som har endret kontorlokaler. Vi ville da kunnet sammenligne de ulike bedriftene.

3.2.1.2 Utvalg

Et utvalg er “de enhetene som deltar i en utvalgsundersøkelse” (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 432). Dette vil si at et utvalg er de menneskene som faktisk deltar i undersøkelsen. Utvalget kommer fra populasjonen (Ringdal 2014), og bør være stort nok til at man kan svare på problemstillingen (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016). Når man gjennomfører en kvalitativ undersøkelse bør man

begrense antall respondenter. Dette gjøres på bakgrunn av at de dataene man samler inn er så rike på detaljer og opplysninger, slik at man ikke vil klare å analysere en stor mengde på en fornuftig måte (Jacobsen 2016). Det er viktigere å skaffe et utvalg av relevante respondenter, fremfor mange respondenter. En kvalitativ undersøkelse fungerer best når de innhentede dataene inneholder masse og fyldig informasjon om fenomenet man undersøker (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016).

Vi har kommet frem til vårt utvalg ved å først velge bedrift, og deretter finne respondenter. En utvalgsstrategi er en strategisk utvelgelse av informanter. Det vil si at forskeren først velger målgruppe for undersøkelsen, og deretter personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016). Dette gjorde vi ved å bruke en hoved utvalgsstrategi, og kombinere tre andre ulike utvalgsstrategier; *intensive utvalg*, *snøballmetode*, *kriteriebasert utvelgelse* og *bekvemmelighetsutvelgelse*. Intensive utvalg er utvalg der respondenter besitter mye informasjon, ettersom de er sterkt preget av det kjennetegnet som skal undersøkes. Snøballmetoden er en utvalgsstrategi hvor respondenter rekrutteres ved at man som forsker først forhører seg med mennesker som har mye kunnskap og erfaring med temaet. Deretter hører man med disse om de kjenner til noen som kan være aktuelle å ha med i undersøkelsen. Kriteriebasert utvelgelse omhandler at respondentene velges da de oppfyller enkelte krav. Til slutt har vi bekvemmelighetsutvelgelse, som omhandler at det skal være enklest og mest bekvemmelig for forskeren (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016).

Den utvalgsstrategien som står sterkest av de fire ovennevnte er intensive utvalg. Dette er grunnet at de ansatte i Entra har vært gjennom en kontorendring, samtidig som de jobber med å forvalte, utvikle og drive utleie av kontorer. Dette gjør de til eksperter på feltet, og dermed rike på informasjon. De neste følgende utvalgsstrategier står ikke like sterkt, men ble benyttet i mindre grad. Snøballmetoden ble en del av utvalgsstrategien ettersom vi først tok kontakt med Mellomrom Arkitekturpsykologi AS, da dette er en bedrift med mye erfaring og kunnskap innen kontorlokaler. Mellomrom tipset oss videre om Entra, som vi kontaktet. Deretter hadde vi noen kriterier for hvem vi ønsket å intervju, men lot vår kontaktperson i Entra velge hvem disse skulle være. Dette hadde bakgrunn i at vi fra før av ikke visste hvem som jobbet der, men vår interesse for Entra var så stor at vi valgte å se bort ifra dette. For å da

gjøre det enkelt og bekvemmelig for oss som forskere, sendte vi våre kriterier til vår kontaktperson i Entra, som deretter valgte ut respondenter for oss.

3.2.1.3 Rekruttering

Vi startet rekrutteringen av bedrift ved hjelp av Mellomrom Arkitekturpsykologi AS. Vi har fått tilgang på profesjonelle rådgivere innen utforminger av kontorlokaler, noe som førte til at vi spurte vår kontaktperson i Mellomrom om hun visste om noen interessante bedrifter vi kunne skrive om innenfor vårt tema. Med god hjelp fra Mellomrom ble vi tipset om Entra ASA. Videre tok vi kontakt med Entra hvor vi introduserte vårt tema, og uttrykte vårt ønske om å skrive om de. Dette ville Entra være en del av, og vi utviklet en felles interesse for oppgaven. Vi ble godt tatt imot, og samarbeidet med Entra har vært over all forventning. Vi har fått både god hjelp og tilgang på det vi har behovd, for å lykkes med denne bacheloroppgaven. Med god kommunikasjon har vi blant annet fått tilgang på en internundersøkelse gjennomført for Entra, som har vært med på å styrke vår undersøkelse og våre funn.

Når det kommer til rekrutteringen av respondentene, var det ikke vi personlig som rekrutterte disse. Vi fikk rekruttert respondenter med en versjon av *snøballmetoden*. Snøballmetoden brukes ved at man som forsker “spør personer om de kjenner noen i målgruppen som kunne tenke seg å stille opp på et intervju” (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 123). I vårt tilfelle spurte vi vår kontaktperson i Entra om han kunne finne 4-7 personer, av forskjellig *kjønn, alder, bakgrunn, avdeling og stilling* hos Entra, som kunne tenke seg å stille opp til intervju. Vi fikk 5 respondenter, hvorav alle ovennevnte krav var oppfylt.

3.2.2 Gjennomføring

For å kunne intervju respondentene våre måtte vi ha en plan for hva vi ønsket å undersøke om. Vi utarbeidet dermed en intervjuguide, med utgangspunkt i litteraturgjennomgangen (Vedlegg 1). Å gjennomføre litteraturgjennomgangen før intervjuguiden var til stor hjelp for oss, da vi visste litt bedre om hva vi ønsket å undersøke. Ved å lage en intervjuguide, fikk vi en liste over temaer og spørsmål vi skulle gjennomgå i intervjuet (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016). Intervjuguiden bestod av tre hovedkategorier; *Kontorlandskap og trivsel, Samhandling og tillit* og *Motivasjon*, samt en innledning og avslutning. Kategoriene

og spørsmålene var forankret i vår problemstilling: *“På hvilke måter påvirker kontorlandskapet de ansattes opplevelse av samhandling i Entra ASA?”*. Etersom vi ønsket å undersøke i dybden, utformet vi åpne spørsmål slik at respondenten måtte tenke og reflektere før de svarte på spørsmålet.

Da vi gjennomførte intervjuene, ble dette gjort i deres lokaler i Oslo. Grunnen til det var at vi ønsket å tilpasse oss deres travle hverdag, observere kontorlokalet, samt at respondentene skulle føle seg komfortable og tilpass. Ved å intervju i en naturlig sammenheng, altså på respondentenes arbeidsplass, vil respondentene føle seg mer tilpass og man skaper lettere en tillit mellom forsker og respondent (Jacobsen 2016). Før vi startet intervjuet spurte vi om tillatelse til lydopptak, samt informerte om full anonymitet. Respondentene ga alle samtykket til lydopptakene. Vi valgte å starte hvert intervju på denne måten slik at ingen av respondentene skulle være bekymret for at svarene kunne spores tilbake til respondenten, samt skape en trygg atmosfære. På denne måten kunne vi påvirke at respondentene ikke holdt tilbake noen svar.

Under intervjuene delte vi inn i ulike roller. Den ene av oss intervjuet, mens den andre observerte, samt tok notater og kom med oppfølgingsspørsmål. Disse rollene ble beholdt gjennom alle intervjuene, og respondentene ble informert om dette på forhånd. Vi valgte å gjøre dette, ettersom respondentene kan bli påvirket av intervjueren. På denne måten ville vi unngå å få forskjellige resultater, og skape en undersøkereffekt (Jacobsen 2016). At begge forskerne var tilstede gjorde at vi fikk fylldigere intervju, med oppfølgingsspørsmål fra begge to; da man kan ha forskjellig oppfatning av hva respondentene sier. Dette ville også være med på å styrke bacheloroppgavens reliabilitet.

Vi begynte med å introdusere oss selv, hva formålet med oppgaven var og fortelle litt om tematikken. Deretter stilte vi noen generelle spørsmål om respondenten. Dette gjorde vi for å bli kjent med respondentene, og la de bli litt kjent med oss og undersøkelsen. For å undersøke viktig informasjon, ble sentrale spørsmål omformulert og stilt flere ganger i løpet av intervjuet. Ved andre sentrale spørsmål ble det stilt oppfølgingsspørsmål, for å bekrefte eller avkrefte det respondentene svarte. Dette var et bevisst valg fra oss, for at vi kunne styrke validiteten ved bacheloroppgaven vår.

3.2.3 Transkribering og koding

Etter å ha gjennomført dybdeintervju med respondentene våre, måtte vi kunne anvende den innhentede informasjonen. Dette gjorde vi ved å gjennomføre en transkribering og koding. En transkribering er å overføre tale til skrift (Jacobsen 2016). Vi brukte disse ordrette utskriftene som grunnlag for analysen av data innhentet fra intervjuene. Etter å ha transkribert intervjuene, gjennomførte vi en koding av dataene våre. En koding i kvalitative undersøkelser er å klassifisere data ved å kategorisere utdrag fra teksten som analyseres (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016). Koding av dataene i kategorier er en form for datareduksjon, som brukes for å plukke ut relevante og spennende svar, samt gjøre det lettere å sammenligne respondenters svar (Ringdal 2013). Koding bruker vi for å finne en meningsfull inndeling på tvers av dataene (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016). Vi bruker altså *transkribering* for å skrive ned all informasjon respondentene våre forteller gjennom intervjuene sine, og *koding* for å hente ut de mest relevante og spennende svarene; for så å sammenligne disse med de andre respondentene.

3.2.3.1 Transkribering

Etter å ha gjennomført intervjuene hos Entra, begynte vi å transkribere informasjonen. Dette gjorde vi ved å lytte på lydopptakene fra intervjuene, ett og ett om gangen, og skrive ordrett ned det informantene belyste i sine intervjuer. Vi gjennomførte transkriberingen med en gang vi kom hjem fra Oslo, slik at vi kunne transkribere med intervjuene friskt i minnet. Dette gjorde det lettere for oss å tyde det som ble sagt på lydopptakene, som videre ga oss en mer nøyaktig informasjon til senere bruk i analysekapittelet.

Når vi transkriberte intervjuene brukte vi en kopi av intervjuguiden som mal, som gjorde det enklere og mer effektivt for oss å fylle inn svarene under spørsmålene. Hvis vi kom med oppfølgingsspørsmål skrev vi ned disse i rødt, og fulgte opp med svarene. På denne måten fikk vi all informasjon ned på et dokument, som vi videre printet ut.

3.2.3.2 Koding

Etter vi hadde printet ut dokumentene med transkriberingen, tok vi en gul markeringstusj og markerte ut det vi følte var viktigst i henhold til vår

problemstilling; “På hvilke måter påvirker kontorlandskapet de ansattes opplevelse av samhandling i Entra ASA?” (Vedlegg 2). Dette var til stor hjelp for oss da vi skulle starte med kodingen. Vi valgte å dele inn kodingen i tre hoveddeler; *kontorlandskap og trivsel, samhandling og tillit, motivasjon*, og en avslutning (Vedlegg 3). Inndelingen ble gjort slik for å holde en rød tråd i oppgaven, da oppsettet på intervjuguiden er delt inn på samme måte.

Det er tre forskjellige måter å organisere og dele de innhentede dataene; *tverrsnittsbasert og kategorisk inndeling av data, kontekstuell dataorganisering og bruk av diagrammer og tabeller* (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016). I bacheloroppgaven vår har vi som grunnlag brukt en *tverrsnittsbasert og kategorisk inndeling av data*. Det vil si at vi har utarbeidet forskjellige koder fra transkribert data, for å gjenkjenne og sammenligne svar på tvers av respondentene. Vi har brukt denne metoden av koding, da vårt hovedfokus har vært innholdet i datamaterialet. “Tanken bak kategorisering er at forskeren benytter et sett med kategorier systematisk og konsekvent på hele datamaterialet” (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 165).

Kategoriene kan være forhåndsbestemt eller utvikles løpende gjennom teksten. Vi utviklet kodene løpende gjennom teksten, slik at vi fikk en bedre oversikt over resultatene av intervjuene og kunne lettere analysere svarene. En slik fremgang gjorde det enklere å se likheter i utsagn, sammenhenger og fellestrekk, og forskjeller. Slik kan vi finne ut hvilken informasjon respondentene vår gir som er relevant for problemstillingen vår. Vi samarbeidet med kodingen slik at vi skulle få et objektivt syn på hva som var viktig, samt kunne styrke reliabiliteten og validiteten (Askheim og Grenness 2014).

Da vi satt oss ned for å kode, begynte vi med å se på det vi hadde markert fra transkriberingen. Vi hentet kodene på de spørsmålene vi fikk mest informasjon fra, og som vi opplevde ga oss de mest spennende svarene. Vi opplevde denne informasjonen ga oss større mulighet til å sammenligne svarene på tvers av respondentene. Vi utarbeidet en tabell der vi skrev ned kategori, samt de ovennevnte spørsmålene i begynnelsen. Videre delte vi tabellen inn i tre ulike kolonner; *respondent, svar fra respondent og underkoder*. Her fylte vi inn respondenten i kolonne 1, respondentenes

svar i kolonne 2, i en forkortet versjon, og i kolonne 3 dannet vi underkoder basert på respondentenes svar. Disse underkodene utarbeidet vi for å indikere holdninger, følelser og svar vi kunne sammenligne eller som var forskjellig. Et eksempel fra kodingen illustreres under, og er tatt fra *avslutningsdelen*. Slik vi har illustrert i tabellen, jobbet vi systematisk gjennom alle de transkriberte intervjuene. Her har vi startet med spørsmålet om: “*Vil du si at utformingen av deres kontorlandskap er med på å motivere deg til å samhandle med andre?*”. Alle våre respondenter uttrykte svar vi tolket som positive. På denne måten kan vi sammenligne respondentenes holdninger, og si at samtlige av våre respondenter føler at kontorlokalet hos Entra er med på å motivere til samhandling.

<u>Avslutning</u>		
<u>Spørsmål:</u>		
1. Vil du si at utformingen av deres kontorlandskap er med på å motivere deg til å samhandle med andre?		
Respondent	Svar fra respondent	Underkoder
Respondent A	1. Ja; mye enklere å samhandle når det er som det er nå, blir mer kjent med flere; motiverer meg til å samhandle og gå til de rette personene.	Positivt Enklere å samhandle etter flytting Kjente med flere → <i>økt samhold?</i> Motiverer til samhandling Sosialt
Respondent B	1. Ja; ikke noen svakheter, tror ikke det er noe unikt, en standardmal, tror ikke produktiviteten har endret seg.	Positivt Ikke noe unikt Standardmal <i>Ingen økt produktivitet → Videre forskning?</i>

Respondent C	1. Ja, jeg dulter borti folk, kan ikke snike meg rundt, blir sett.	Positiv Ingen unnasluntring → Blir sett
Respondent D	1. Fint kontorlandskap, jeg ser mange av de jeg samhandler med, jeg jobber mer på tvers enn andre så passer bra for meg.	Positiv Fint, tilgjengelig, sosialt
Respondent E	1. Ja; veldig mobil, lett å møtes og finne plass, diskutere ting med andre, en flate og et sted, forskjellige mennesker hver dag om man ønsker det.	Positivt Alle på en flate Sosialt

Tabell 3: Koding basert på transkriberte intervjuer (Vedlegg 3).

3.3 Forskningsetikk

“Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale” (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 83). Dette vil si at etikk først og fremst omhandler hva som er moralsk rett og galt (Ringdal 2014). Ethiske spørsmål er sterkt aktualisert i samfunnsforskning, da denne berører mennesker og forholdet mellom mennesker på en direkte måte. Man må ta stilling til etiske problemstillinger når forskning direkte berører andre mennesker ved datainnsamling, som intervju og observasjon (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016). Som forsker er det særlig tre typer forskningsetiske retningslinjer man må ta hensyn til; *informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade*. Det vil si at respondenten bestemmer over egen deltakelse, har rett til å tilbakeholde personlig informasjon og respondenten skal utsettes for minst mulig belastning (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016).

Respondentene ble i begynnelsen takket for deltakelsen og informert om at dersom de ønsket å avbryte intervjuet var dette mulig. Respondentene ble deretter informert om at dersom de følte seg ukomfortable med å svare på et spørsmål, kunne de unngå å svare på dette. Videre spurte vi om det var greit at intervjuet ble tatt opp på et

lydopptak, til vårt eget bruk. Dersom vi bruker personopplysninger vil dette føre til meldeplikt og konsesjonsplikt. Det vil si at dersom bacheloroppgaven behandler personopplysninger, eller gitte opplysninger lagres helt eller delvis elektronisk, utløses melde- og konsesjonsplikt (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016). Vi informerte respondentene om full anonymitet, det vil si at ingenting av det de sier vil kunne tilbakeføres til respondenten (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016). Ettersom informasjonen da ikke kan tilbakeføres til respondenten, vil ikke bacheloroppgaven utløse melde- og konsesjonsplikt. Temaet i bacheloroppgaven vår anses ikke som veldig personlig og sårbart, slik at melde- og konsesjonsplikten anses som unødvendig.

Det ble sett på som hensiktsmessig at respondentene våre var anonyme, da frykten for at respondentene tilbakeholder informasjon øker, dersom de ikke anonymiseres. Ettersom utvalget vårt består av fem respondenter, vil det by på problemer med anonymiseringen (Jacobsen 2016). Vi har på bakgrunn av dette tatt bort all informasjon som kan gjøre det lettere å identifisere respondentene. Dette er informasjon som alder, kjønn og ansettelsestid. Når vi refererer til utsagn fra respondentene bruker vi ikke han eller hun, men Respondenten. Respondentene ble i første omgang gitt et tall fra 1 til 5, etter når respondentene ble intervjuet. Disse tallene ble senere endret på, slik at Respondent 1 kunne bli Respondent 3. Etter å ha endret rundt på tallene ble respondentene gitt bokstaver. Respondent 2 kunne da bli Respondent A. Disse bokstavene ble så endret slik at Respondent A kunne ende opp som Respondent E. Disse tallene og bokstavene ble tilfeldig valgt ut, med hensikt om å sikre anonymiteten. Respondentene vil i analysen bli omtalt og referert til som Respondent A til E, og vil stemme overens med kodingen (Vedlegg 3).

3.4 Kvalitetssikring

For å kvalitetssikre gyldigheten ved konklusjonen, samt om den er til å stole på, må analysen og funnene drøftes kritisk. For å gjøre dette må vi forholde oss kritiske til de dataene vi har samlet inn. Det vil da være hensiktsmessig for oss å se på oppgavens reliabilitet (pålitelighet) og validitet (gyldighet) (Jacobsen 2016).

3.4.1 Reliabilitet, validitet og objektivitet

Innen kvantitativ forskning bruker man reliabilitet og ulike validitetsbegrep som kvalitetskriterier, altså hvor god kvaliteten på en oppgave er. Ettersom kvalitative undersøkelser er annerledes enn kvantitative undersøkelser, må vurderingen av undersøkelsene også være annerledes. Når man vurderer kvalitative undersøkelser ser man på *reliabilitet* som *pålitelighet*. Man skiller mellom *intern* og *ekstern validitet*, også kalt *troverdighet* og *overførbarhet*. Til slutt har vi *objektivitet*, også kalt *bekreftbarhet*. Dette er kvalitetskriteriene man bruker for å vurdere kvalitative undersøkelser. Kvalitative undersøkelser er ikke enten-eller, men både-og. Det vil si at man kan bruke både reliabilitet og validitetsbegrepene i kvalitative undersøkelser (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016).

3.4.1.1 Reliabilitet

Reliabiliteten, heretter kalt *pålitelighet*, beskriver i hvilken grad oppgaven er pålitelig eller ei. I kvalitative undersøkelser vil det være umulig for en forsker å gjenskape det en annen forsker har gjort før. Dette skyldes at ingen har samme bakgrunn og erfaring, som fører til at vi tolker data annerledes (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016).

For å styrke påliteligheten i vår bacheloroppgave har vi utarbeidet en god og grundig intervjuguide (Vedlegg 1), transkribering og en koding av transkriberingen (Vedlegg 3). På denne måten vil man som leser få et innblikk i hvor vi har innhentet våre funn og data, slik at man lettere kan sette seg inn i vår undersøkelse. Vi har også forklart hele gjennomføringen av oppgaven fra A til Å, slik at man som leser får innblikk i hvorfor vi har gjort det vi har gjort. Under intervjuene var begge forskerne tilstede, slik at vi kunne få fyldige intervju med så mye informasjon som mulig. Dette begrunnes i at begge forskerne kunne komme med oppfølgingsspørsmål, og dermed gå dypere inn i de sentrale temaene. Dette medfører til en økt pålitelighet i oppgaven. For å videre øke reliabiliteten i bacheloroppgaven har vi brukt en internundersøkelse gjennomført for Entra ASA. Resultatene fra denne undersøkelsen baserer seg på flere respondenter, og blir brukt sammen med våre egne funn.

3.4.1.2 Intern validitet

Intern validitet, heretter kalt *troverdighet*, er om vi faktisk måler det vi tror vi måler. Man ser om det er en sammenheng mellom fenomenet som undersøkes, og de dataene man har samlet inn. Troverdighet kan også være om forskerens fremgangsmåte og funn reflekterer formålet med studien på en riktig måte, og at man representerer virkeligheten. Det er ulike teknikker man kan benytte for å styrke troverdigheten. Metodetriangulering er en av disse, og vil si at man som forsker bruke flere ulike metoder (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016).

For å forsikre oss om at vi fikk svar på det vi ønsket å finne noe ut om, var vi nøye med intervjuguiden og kjørte pilotintervju med oss selv og andre. Vi hadde ca. 15 minutters pause mellom intervjuene, slik at vi kunne gå igjennom intervjuet i korte trekk, for å se om det var nødvendig med forbedringer. På denne måten kunne vi kvalitetssjekke validiteten på intervjuene underveis, slik at vi ikke endte opp med å ikke måle det vi faktisk ønsket å måle. Sentrale spørsmål ble omformulert og stilt flere ganger, slik at vi kunne bekrefte eller avkrefte viktig informasjon. Vi brukte også metodetriangulering, da vi brukte både dybdeintervju og observasjoner. På denne måten kunne vi se om ord og handlinger stemte overens, og videre føre til en sterkere troverdighet.

3.4.1.3 Ekstern validitet

Ekstern validitet, heretter kalt *overførbarhet*, er om resultatene man har fått kan overføres til et liknende fenomen. I kvalitativ forskning snakker man om overføring av kunnskap. Overførbarheten dreier seg om man klarer å danne beskrivelser, begrep, tolkninger og forklaringer som kan brukes på andre områder enn det fenomenet som studeres (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016).

Overførbarhet er ikke et tema som har stått like sentralt i vår undersøkelse, slik som de andre kvalitetskriteriene. Dette skyldes at overførbarheten er tilnærmet lik generalisering, og vil bli diskutert senere i bacheloroppgaven (se kapittel 6.1).

3.4.1.4 Objektivitet

Objektivitet, heretter kalt *bekreftbarhet*, dreier seg om funnene fra en undersøkelse er et resultat av forskningen, og ikke forskerens subjektive holdning til fenomenet.

Bekreftbarhet er altså om resultatene fra undersøkelsen kan bekreftes av andre forskere, gjennom tilsvarende kvalitative undersøkelser. Det er derfor viktig at forskeren beskriver alle beslutninger i hele forskningsprosessen. Bekreftbarheten kan styrkes ved at forskeren gjør en vurdering av om funnene støttes i annen litteratur, eller av respondentene i undersøkelsen (Johannesen, Tuft og Christoffersen 2016).

For å unngå subjektive holdninger i resultatene, har vi samarbeidet om å kode, trekke slutninger og analysere. På denne måten vil vi få et objektivt syn på hva som var viktig, og ikke dominert av den enes holdninger til fenomenet. Vi har også sett på våre funn opp mot det teorien sier. Dette er med på å styrke bekræftbarheten i bacheloroppgaven.

3.5 Kritikk til egen forskning

I denne delen av metodekapittelet vil vi redegjøre for begrensninger i bacheloroppgaven, samt kritikk til metoden vi har brukt.

Gjennom bacheloroppgaven opplevde vi at å utføre intervjuene midt i selve kjernen av kontorlokalet, skapte en del forstyrrelser. Intervjuene ble holdt i et lite rom i lokalet med glassvegger, som skapte en del forstyrrelser for respondentene når de andre ansatte gikk frem og tilbake. Dette førte videre til at våre respondenter stoppet opp midt i et spørsmål, kikket rundt seg og ble distraheret. Sett tilbake på dette, ville vi benyttet oss av et mer distansert rom. Dette ville gitt oss intervjuer uten forstyrrelser fra omgivelsene, samt mer fokuserte respondenter.

Videre kan vi kritisere utvalget vårt. En av våre respondenter belyser at personen selv ikke benytter seg av kontorlokalet i like stor grad som de andre ansatte. Sett i lys av dette kan det ha påvirket våre resultater, da respondenten kanskje ikke har samme opplevelse av hvordan kontorlokalet spiller inn på arbeidsdagen. Det neste vi vil påpeke er at vi kunne tenkt oss et større utvalg av respondenter, herunder med et fokus på en jevnere kjønnsfordeling. Dette presiserer vi grunnet vår oppfatning om at menn og kvinner tenker og opplever situasjoner ulikt.

Som neste punkt fikk vi en oppfatning om at våre respondenter ikke var spesielt forberedt til intervjuet. Med dette mener vi at noen av respondentene virket litt overrasket over at de skulle intervjues, selv om vår kontaktperson i Entra hadde gitt

respondentene beskjed om hva som skulle skje. På en annen side ønsket vi ikke at respondentene skulle få for mye informasjon om hva vi skulle spørre de om. Dette begrunnes i at vi ikke ønsket at respondentene skulle øve inn et svar, samkjøre svarene sine eller unngå å svare ærlig. Hvor forberedt en respondent er, kan påvirke informasjonen som blir gitt til oss (Jacobsen 2016).

Et annet viktig punkt er at måten vi rekrutterte respondentene på, kunne blitt gjort på en annen måte. Vi fikk utdelt fem respondenter som var håndplukket fra vår kontaktperson i Entra. En kritikk til dette, er at kontaktpersonen selv kunne velge et utvalg. Dette utvalget kan ha fått beskjed om å svare på en bestemt måte på ulike temaer, eller at kontaktpersonen sørget for at de fem respondentene vi fikk, er de som er mest fornøyde med kontorlokalet. På en annen side må vi også tenke på at noen respondenter kan ha tilbakeholdt informasjon, slik at de unngår å bli kjent igjen av kontaktpersonen vår.

Vi har fra begynnelsen av intervjuene forsikret respondentene om full anonymitet. Dette presiserer vi ved at gjenkjennende ord og særtrekk som stilling, kjønn og alder, ikke vil bli trukket frem i bacheloroppgaven. Dersom vi hadde hatt et større utvalg respondenter, ville sjansen for å bli gjenkjent vært lavere (Jacobsen 2016). Med dette som utgangspunkt vil vi få feilkilder, istedenfor et helt ærlig bilde på hvordan respondentene faktisk opplever kontorlokalet.

Til slutt kan vi presisere at det kan forekomme svakheter i gjennomføringen av intervjuene og tolkning av innhentet data, med grobunn i at vi er uerfarne forskere. Dette skyldes av vi er studenter som nærmer oss slutten av en bachelorgrad, og ikke har like mye erfaring som andre forskere har opparbeidet seg. Med en dypere erfaring kunne vi utelukket egen adferd, som kan påvirke respondenten og informasjonen de gir oss.

Analyse

4

4.0 Analyse

I dette kapitlet skal vi analysere og drøfte resultatene vi har innhentet fra intervjuene gjennomført i Entra ASA. Med dette som basis skal vi drøfte funnene våres opp mot temaene fra litteraturgjennomgangen. Videre skal vi sette funnene opp mot flere artikler, for å underbygge vår drøfting. Med dette som utgangspunkt deler vi analysekapitlet opp i tre underkapitler; kontorlandskap og trivsel, samhandling og tillit, og motivasjon. Denne inndelingen er basert på intervjuguiden og kodingen, som også følger samme oppsett.

Som avslutning på underkapitlene vil vi ta for oss en kort oppsummering av hva vi har drøftet, før vi avslutter analysekapitlet og presenterer våre funn i konklusjonskapitlet.

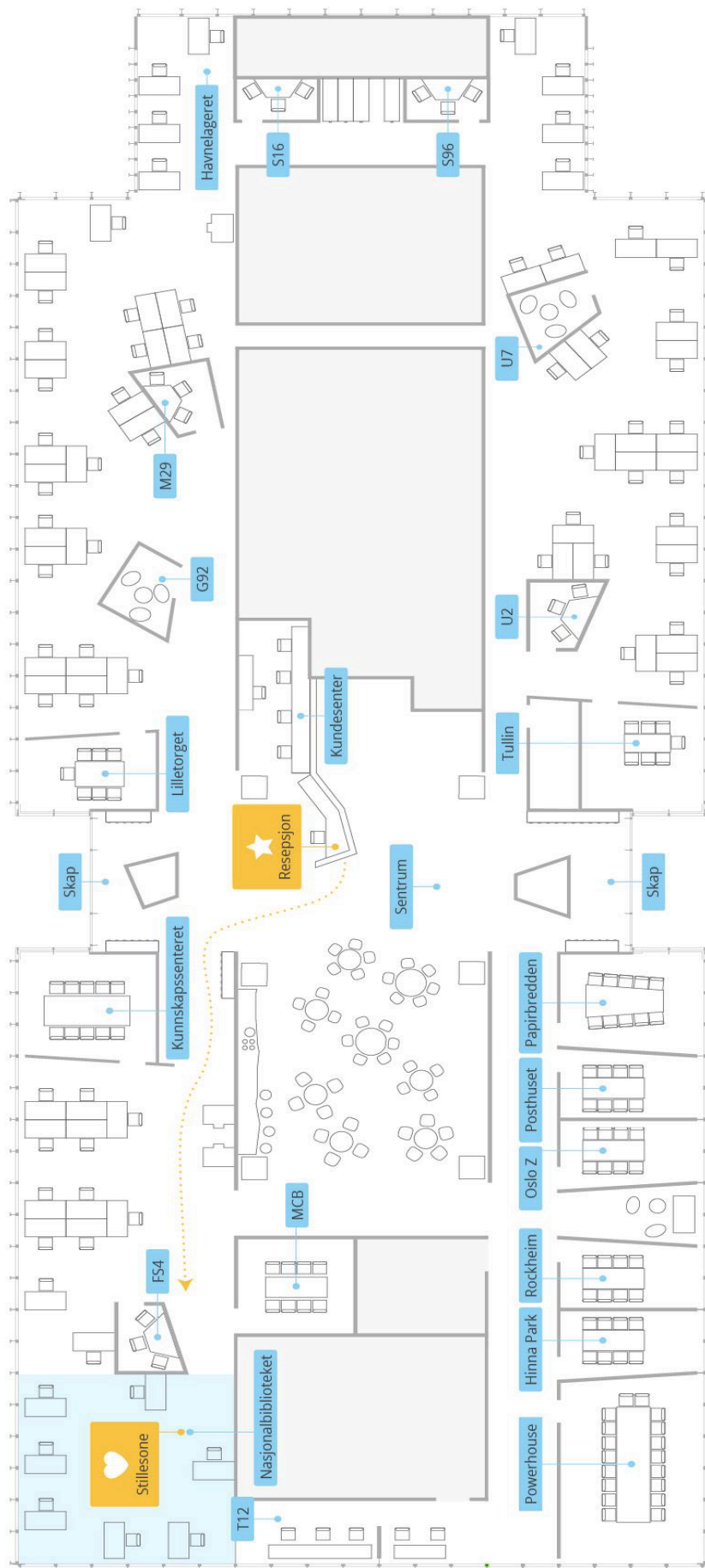
Ved utførelse av denne bacheloroppgaven har vi fått tilgang på en internundersøkelse gjennomført for Entra ASA, som drøftes og presenteres underveis i analysekapitlet. Denne undersøkelsen ble utført før de flyttet og etter de flyttet inn i nye kontorlokaler. Resultatene fra denne undersøkelsen vil være med på å understøtte og argumentere for og imot våre funn. Internundersøkelsen ble gjennomført etter kontorendringen, og inneholder resultater om de ansattes opplevelser rundt den nye kontorløsningen. Disse resultatene viser til om det i 2016 er mer tilrettelagt for praktisk samarbeid, enn i 2014. Internundersøkelsen ble gjennomført ved å sende ut spørreskjema til de ansatte på web, og ble gjennomført i april 2016. Spørreskjemaet ble sendt ut til 110 ansatte, der de fikk 76 svar. Dette tilsvarer en svarprosent på 69% (Vedlegg 4). Ettersom utvalget i den interne undersøkelsen har en stor variasjon, vil vi bruke de aktuelle resultatene i vår oppgave. Dersom våre resultater har en overensstemmelse med resultatene fra internundersøkelsen, vil vi bruke disse for å støtte opp under våre funn. Våre funn vil da få en økt reliabilitet, ettersom utvalget for internundersøkelsen er større enn antall respondenter vi hadde til disposisjon for vår kvalitative studie.

4.1 Kontorlandskap og trivsel

Med mottoet og den interne visjonen “*det skal være en opptur å komme ned*”, flyttet Entra i april 2015 inn i sine nye lokaler. Kontorlandskapet ble bygget om til en ny hverdag da de gikk fra 25 og 26. etasje ned til 9. etasje. En av de store forandringene

etter endringen var at de ansatte ble samlet på ett plan, istedenfor å være fordelt på to etasjer. I intervjuene belyser respondentene at de i 25 og 26. etasje hadde et åpent landskap, og faste plasser sammen med avdelingen. Et åpent kontorlandskap med faste plasser er i korte trekk et landskap uten skillevegger, men med en tilegnet plass (Karlsen 2005; Karlsen og Langseth 2005). Respondentene belyser at landskapet i 9. etasje er åpent, med muligheter for å flytte seg rundt. De forklarer at det er ingen faste plasser, og kontorlandskapet er delt inn i soner avhengig av hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres. En kritikk som kom fram i intervjuene var at når de skal på møter, må de ta med seg tingene sine og rydde pulten de har brukt. Dette belyser respondentene som et minus ved det nye kontorlandskapet.

Innenfor åpent kontorlandskap kan man også ha aktivitetsbasert kontorlandskap. Dette innebærer at man flytter seg etter hvem man ønsker å arbeide med, hvor man ønsker å sitte, og hvilke arbeidsoppgaver man har. Vi vil med dette som basis hevde at de i Entra flyttet fra et åpent kontorlandskap med faste plasser, ned til et aktivitetsbasert kontorlandskap med free seating og clean desk. Vårt grunnlag for dette er at de ikke lengre har faste plasser, men soner med free seating og clean desk. Dette er elementer som kjennetegner et aktivitetsbasert landskap. De ansatte kan flytte seg fra en plass til en annen, avhengig av hvilke arbeidsoppgaver de har. Den illustrerte plantegningen under viser det nye kontorlandskapet hos Entra.



Figur 5: Kontorlokale hos Entra ASA (Entras internundersøkelse).

Karlsen og Langseth (2005) påpeker at man ved bruk av free seating bør ha muligheten til å arbeide andre steder. Dette skyldes at free seating handler om å flytte seg fra en plass til en annen. Slike steder kan være både på og utenfor kontoret. Som illustrasjonen av plantegningen viser, har de en resepsjon, en sosial sone ('Sentrum'), en stillesone, et møterom og andre sitteplasser hvor man kan sitte og jobbe. Som respondent C belyser har de en mulighet til å sitte i andre lokaler og bygg de disponerer, samt en mulighet til å flytte seg mellom ulike soner på kontoret. *“Jeg kan velge litt hvor jeg vil være. Hvis jeg har lyst på en forandring går jeg et sted jeg vanligvis ikke er”* (Respondent C).

Karlsen og Langseth (2005) redegjør for at de ansatte bør ha muligheten til å trekke seg tilbake når man har behov for det. Med dette menes det at de ansatte bør ha mulighet til å sitte et sted der de får fred når de har behov for det. Respondent D understøtter viktigheten med å kunne trekke seg tilbake. *“Det som er viktig med aktivitetsbasert kontorlandskap er at det er nok stillebuer. (...) Det er viktig å ha muligheten til å trekke seg litt tilbake”*. Med dette som utgangspunkt kan vi ut fra plantegningen se på stillesonen, møterommet, og de små rommene i lokalet (som G92 og M29) som muligheter til å trekke seg unna. Respondent A uttrykker at: *“Noen ganger når du har veldig mye å gjøre, må du mure deg selv inne. Da finner man seg et sånn rom eller går inn på stillesonen. Men jeg føler det er tilrettelagt for at man kan gå inn i båsene”*. Som det belyses av intervjuene er det viktig å ha muligheter for å trekke seg tilbake. Samtlige av våre respondenter indikerer at det nye kontorlokalet bidrar til dette, ved at de har 'Sentrum' og andre rom for å trekke seg tilbake.

Karlsen og Langseth (2005) sier at ved å fjerne personlig og tilegnet plass, bør man erstatte dette med å legge til spennende felleslokaler, som 'Sentrum'. Når man fjerner personlig areal tar man vekk en del av plassen hvor man føler seg sikker og trygg. Man legger derfor til spennende felleslokaler for å skape trygghet på en ny plass. Man skaper en plass hvor man lettere føler seg hjemme, og det ikke føles trangt eller ukomfortabelt å være der. Slike felleslokaler kan også være møteplasser. En god felles møteplass vil være svært sentral for å utvikle et godt sosialt samvær, samt bygge relasjoner til hverandre. *“De beste kontorlandskapene er de som har tatt seg råd til å lage mange uformelle møtepunkter der ansatte på tvers av avdelinger og fagområder treffes vilkårlig og utveksler tanker og idéer”* (URL 7).

Fostervold (2009) peker ut et annet viktig punkt når det gjelder å bygge sosiale relasjoner. Når de fysiske barrierene forsvinner vil det skape mer rom for å samhandle og bedre kommunikasjonen. Hos Entra har de implementert den sosiale sonen kalt 'Sentrum'. Videre synliggjør våre funn at respondentene er svært fornøyde med 'Sentrum', og synes det har fungert akkurat som det skal. Alle våre respondenter trekker gjennom sine intervjuer frem 'Sentrum' som en plass der man kan slappe av, ta en kopp kaffe og frivillig samhandle med hverandre, samt få faglig input og innspill til ideer. Respondent C forteller: *“Det spørs jo litt når man tar den kaffen, hvor tidlig man er, hvem som er der også kan det jo bli litt prating der. (...) Sentrumsområde er kjempeflott. Man kan ta en tur der og bare hilse på folk og stå å prate litt der. (...) Jeg gleder meg til å få den kaffekoppen”*.

Respondent E belyser dette videre ved å si at 'Sentrum' har vært en kjempesuksess. *“Under VM var det storskjerm der hele uka. (...) Det er motiverende å ha Sentrum, hvor jeg kan ta meg en fem-minutters og småprate litt, lese avisen eller ta meg en frukt. Det er alltid noen der som man treffer, slik at man får en time-out. Av og til møter man jo noen fra en annen avdeling. Og da kan man komme på noe faglig, som å sende en mail”* (Respondent E). *“Sentrumssonen er en sosial møteplass, hvor man plutselig bumper inn i folk”* (Respondent B). Sett i lys av disse argumentene har de ansatte i Entra dermed en sosial sone som bidrar til både faglig vekst og kompetanseutvikling blant de ansatte. Gode sosiale soner fungerer som limet i bedriften, og skaper dermed et godt samhold.

Kontorlandskapet skal bidra til å gjøre det lett å trekke seg unna dersom nødvendig, men også mulighet til å sette seg i grupper dersom det trengs (Karlsen 2015). Et eksempel på en gruppe kan være når fire stykker skal samhandle på en arbeidsoppgave, eller når noen i en avdeling skal jobbe sammen. Gjennom våre intervjuer fikk vi opplyst at å sitte i aktivitetsbasert kontorlandskap er med på å skape en nærhet til de andre ansatte. Dette understøttes av det respondentene svarte, ved å forklare at kontorlandskapet bidrar til utnyttelse av hverandres kompetanse og kunnskap. Noen av respondentene følte kunnskapsoverføringen blant de ansatte kunne vært bedre, slik at den interne kompetansen i Entra øker.

Dette fremkommer i intervjuet med Respondent B. *“Kanskje man kunne forventet mer kompetanse og at man kanskje fikk ut den kompetansen og delt det. (...) Hvis andre kan ta bruk av den kompetansen andre sitter med får man jo lært det og”* (Respondent B). Dette finnes det også støtte for i Folgerø (2000) sin teori om arbeidsplass-vennskap. Folgerø (2000) forklarer at når de ansatte har et arbeidsplass-vennskap vil dette skape trygghet, relasjoner og en mulighet til kunnskapsoverføringer. Denne teorien har forankring i den ovennevnte teorien fra Bang (2013), om organisasjonskultur som sier at man har felles verdier, normer og måter å gjøre ting på. Med dette som grunnlag anses det som hensiktsmessig for oss å se på subkulturer, og hvordan dette kan påvirke samhandling og sosial gruppering.

En subkultur er en undergruppe som dannes i en organisasjon, og kan være både positive og negative (Bang 2013). For å undersøke om dette er en realitet hos Entra stilte vi spørsmål om de ansatte var delt opp i grupper eller var ett stort fellesskap. På dette spørsmålet svarte samtlige av våre respondenter at de var delt opp i grupper, basert på hvilken avdeling man tilhørte. Respondent D forklarte dette ved å si: *“Man setter seg i kjente grupper og de man jobber mer sammen med”*. Respondent C underbygger dette ved å si: *“Det har liksom satt seg i løpet av to år”*. *“Folk sitter veldig i sine soner”* (Respondent B). Videre presiserte flere av våre respondenter at selv om de var delt opp avdelingsvis, fungerte de som ett fellesskap. Noen av våre respondenter hadde ikke en like stor oppfatning av grupperingen som andre.

For å videre undersøke subkulturer hos Entra spurte vi om hvordan respondentene velger hvor de vil sitte. Flertallet av respondentene uttrykte at de satt seg der hvor deres egen avdeling satt. *“Noen ganger setter jeg meg der jeg vet at “mine” sitter og er med litt i praten og sånn. (...) Folk fra min avdeling pleier å sitte på en spesiell plass. Jeg kan fortelle akkurat normalt hvor folk sitter, nesten ned på individnivå”* (Respondent C). Respondent E forklarer at: *“3 av 5 dager sitter jeg samlet med avdelingen min. Hvis jeg bare skal jobbe med mine egne ting og ikke trenger de fra avdelingen min kan jeg sitte 5 dager på den ene siden, for så å sitte 5 dager på den andre siden senere”*. Flere av respondentene brukte også uttrykket gjengen for deres avdeling, noe som videre indikerer at det er en tilstedeværende subkultur som binder avdelingen tettere sammen. Dette belyser teorien til Bang (2013) om at en subkultur er en undergruppe som identifiserer seg selv som en entydig gruppe i organisasjonen.

Denne gruppen har utvikle en felles virkelighetsoppfatning, og en felles forståelse for utfordringer.

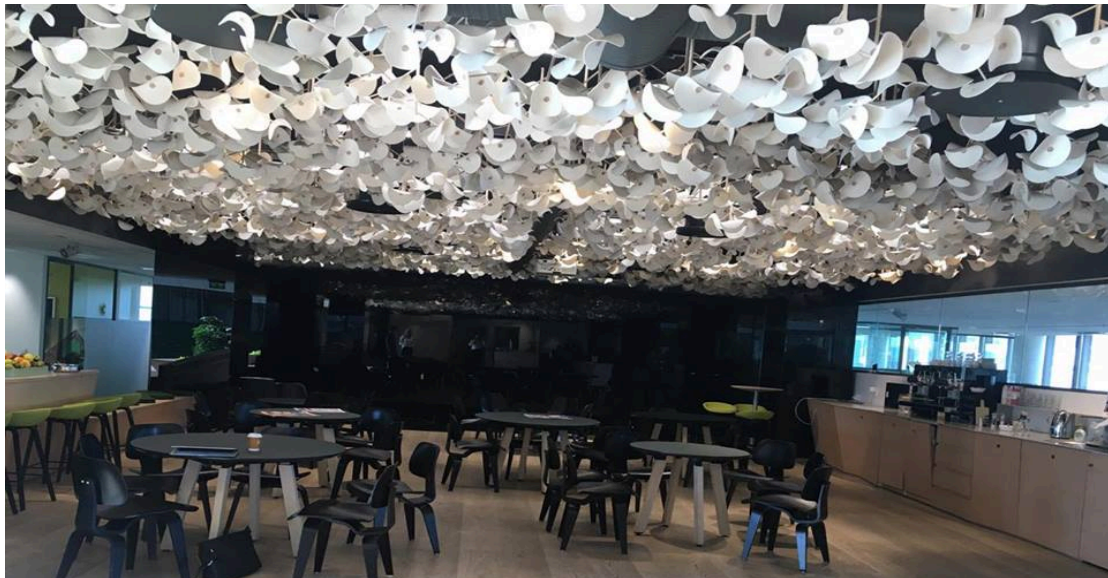
Bang (2013) sier videre at mennesker som samhandler med hverandre over en lang periode, samt har en felles måte og forståelse for å håndtere en situasjon på, danner en sterkere subkultur. Basert på våre funn og ovennevnte teori vil det være grunnlag for å hevde at ved å sitte i grupper basert på avdeling, kan føre til en økt dannelse av subkulturer. På en annen side svarer flere av respondentene at humør og arbeidsoppgaver veier inn på valg av sitteplass. Respondent C belyser dette ved å svare at respondenten setter seg: *“Litt etter humør og litt etter hva jeg har å gjøre“*. Flere av våre respondenter indikerer at de velger å sette seg basert på humør og oppgaver, som kan indikere at subkulturer ikke står like sterkt i organisasjonen. Å danne flere subkulturer på et kontor kan være konfliktskapende. Bang (2013) belyser i sin teori at konflikter oppstår ved at man har ulike sett av normer, verdier og virkelighetsoppfatninger, og at disse står i strid med hverandre. Det vil derfor være svært viktig for en organisasjon å prioritere å ha et felles sett av normer, verdier og virkelighetsoppfatninger. Å ha flere subkulturer som skaper konflikter vil være en støyfaktor. Vi skal videre ta for oss støy på kontoret, hva som kan skape støy, og påvirkningen støy har på de ansatte.

For å unngå støy i form av prat og sosialisering, bør man lage en sone som er tilegnet konsentrert arbeid. Det vil si at man bør lage en sone der prating ikke er tillatt. Sonene skal benyttes når man jobber konsentrert og fokusert, og ikke ønsker forstyrrelser av sosial prat. Flere av våre respondenter uttrykker at de kan føle et press til å være sosial når de sitter ute i det åpne landskapet. Respondent D belyser dette ved å si: *”Noen ganger kan man få en følelse av å være asosial hvis man ikke responderer på en kommentar fra sidemannen”*. Dette understøttes av Respondent C, som sier: *”Det er en avveining noen ganger av å være sosial og føle at jeg får gjort unna ting. (...) Noen ganger henger jeg meg på fordi jeg skjønner at det er sånn det skal være”*. Disse utsagnene forteller oss at de ansatte kan føle et press til å være sosial.

Selv når de har mye å gjøre, føler de at de må være sosiale for å følge normene på kontoret. Flere av våre respondenter uttrykte også at de signaliserer et ønske om fred og ro ved å ta på seg et par ørepropper. Disse øreproppene blir en signalisering for de

andre ansatte om at man trenger konsentrasjon. De benyttes ikke nødvendigvis til å høre på musikk. Respondent D er en av de som bruker ørepropper for å signalisere et ønske om fred: *“Hvis jeg vil koble ut har jeg på ørepropper uten at jeg hører på noe bare for å komme i modus. (...) for å signalisere til de andre at jeg er opptatt”*. Det er nødvendig med et stillerom slik at de kan arbeide i fred og ro når de ansatte føler de har mye å gjøre.

I følge artikkelen *The impact of psychological needs on office design* av Oseland (2009) er den største designutfordringen å skape arbeidsplasser som fremmer samhandling og minimerer distraksjoner. Hos Entra har de 'Sentrum', som er en stor suksess. Her kan man være sosiale, det er pent og man møter alltid på noen man kjenner. Men hvordan kan man unngå at praten forstyrrer de andre ansatte som sitter rett utenfor 'Sentrum', som prøver å jobbe og konsentrere seg? Gjennom våre observasjoner hos Entra, samt forklaringer fra de ansatte, fikk vi vite at pynten i taket i 'Sentrum'-sonen ikke bare var til pynt. De har altså en funksjon; de skal fange opp støyen og holde lyden i 'Sentrum'. Respondent E understøtter våre funn: *“Det skal ikke bare vært et kult design, men det må også være funksjonelt. Sånn som det i taket på Sentrum, som fanger opp støy”*. *“Rent fysisk er det viktigste tiltaket for trivsel og godt jobbmiljø på arbeidsplasser med åpne landskap å sørge for å installere støydempende tiltak, og å ha nok stillerom og møterom tilgjengelig”* (URL 8).



Bilde 1: Støydempende pynt i taket hos Entra ASA (Bilde tatt under observasjon i Entrás lokaler).

Forskning viser at man bruker 15 minutter på å bli ordentlig konsentrert, og enhver distraksjon fører til at man bruker 15 nye minutter på å bli like konsentrert som det man var (Oseland 2009). Det bør være steder man kan gå for seg selv om det skulle være nødvendig (URL 9). Hos Entra har de laget et stillerom kalt *Nasjonallbiblioteket*, samt brukt teppene på gulvet for å indikere tillatt støynivå. Det er viktig å avklare hvor det er stillesoner, og hvor det er støysoner (URL 9). Grønnfargen på teppet er delt inn i tre forskjellige nyanser; mørk, medium og lys grønn. Jo lysere grønnfargen på teppet er, desto mindre prat er tiltatt. På det lyseste skal det være helt stille, mens på de mørkeste kan man prate normalt.



Bilde 2: Teppet hos Entra ASA (Bilde tatt under observasjon i Entras lokaler).

Hos Entra er teppet på *Nasjonallbiblioteket* den lyseste grønnfargen, mens mot 'Sentrum' er nyansen mørkest. Dette indikerer at man skal være helt stille på stillerommet, og kan snakke som normalt i 'Sentrum'. Likevel presiserer samtlige av våre respondenter at bruken og funksjonen til stillerommet ikke har fungert optimalt. Respondent C belyser dette ved å si: ”*Jeg ville gjort om den stillesonen vår*”. Respondent E underbygger problemet med stillesonen: ”*Jeg mener stillesonen ikke har fungert helt optimalt. Det blir mye diskusjoner i stillesonen, og da må vi ta et grep på det, og utvikle og lære av det*”. Våre funn indikerer at selv om man har en stillesone, betyr ikke det at den vil fungere optimalt. Det er da viktig å gjøre endringer i lokalet og tilpasse underveis, slik at man får nytte av å ha stillesoner. Dette kan også

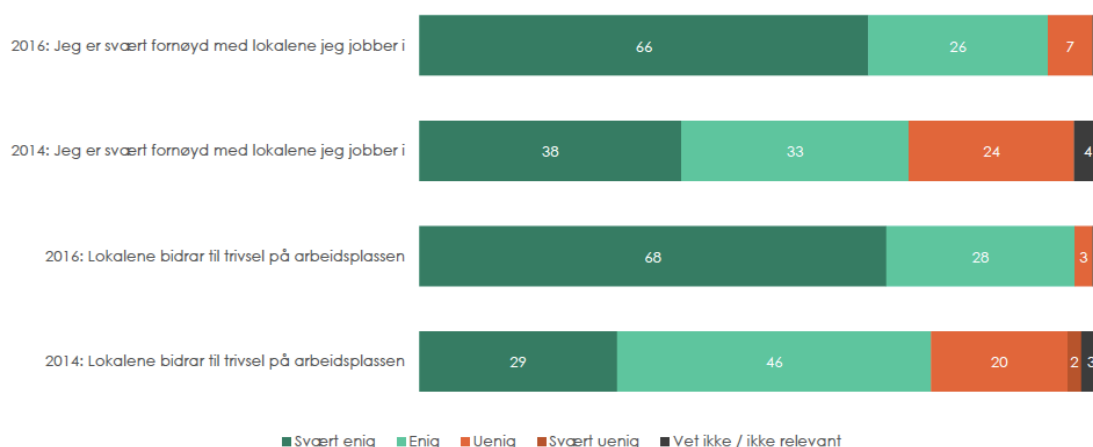
forsterkes ved bruk av andre elementer, slik Entra har gjort ved å ha forskjellige nyanser på gulvteppene sine.

I artikkelen *Workplace Environmental Psychology* av Eric Sundström (2001) beskriver Sundström flere faktorer ved det fysiske arbeidsmiljøet som påvirker ytelsen til de ansatte. Her trekker Sundström (2001) frem blant annet temperatur, støy og lyder, luftkvalitet og belysning som påvirkende faktorer. Støy og uønskede lyder blir trukket frem som en av de største grunnene til utilfredshet på kontoret. Sundström (2001) forklarer videre at å jobbe i lokaler med støy og bråk har en sammenheng med stress blant de ansatte. Kopec (2012) viser til at stress kan komme fra det fysiske miljøet, og kan påvirkes av blant annet lyd, temperatur og trange lokaler. Vischer (2008) belyser i sin artikkel at det er forskjell mellom støttende og ikke støttende arbeidsplasser. I korte trekk vil dette si at variabler som lys, ventilasjon og støy kan virke stressende for noen. Samtlige respondenter utdyper at det nye kontorlokalet ikke fremmer stress. Dette finnes det støtte for hos Respondent D som sier i intervjuet: *“Jeg opplever ikke kontorlokalet som stressende, fordi det er god plass. Men jeg tror et kontorlokale som har dårlig plass kan oppfattes som stressende”*. Respondent E sier: *“Jeg opplever det som behagelig. Aldri vært stressende”*.

Respondent A belyser følgende som motiverende elementer ved kontorlokalet: *“Utsikt, naturlig lys, Sentrum og kaffe. (...) Jeg tror det har litt med utsikt og lys å gjøre. Det påvirker arbeidsinnsatsen min”*. På en annen side forklarer Respondent B at *“Før når vi satt oppe var det veldig varmt å sitte på den ene siden, og da ville jeg hatt en preferanse på sitteplass. Men det har jeg ikke her”*. Disse utsagnene underbygger teorien om at mennesker påvirkes forskjellig av ulike variabler. Mens Respondent A foretrekker å sitte der det er naturlig lys, ønsker ikke Respondent B å sitte der sola skinner mest. Dette er personlige preferanser som påvirker hvor man ønsker å sitte på kontoret. Videre synliggjør Vischer (2008) at en stressende påkjenning av kontorlokalet har en negativ effekt på produktiviteten. På en annen side belyser artikkelen at dersom de ansatte sliter med å utføre arbeidsoppgavene sine, grunnet kontorløsningen, vil dette skape stress og irritasjon (Vischer 2008). Respondentene belyser at stress i forhold til kontorlokalet ikke forekommer. De hevder likevel at kontorlokalet de hadde før, åpent landskap med fast plass, skapte stress i noen situasjoner. Respondentene belyser at tiltaket for å gå å finne de rette

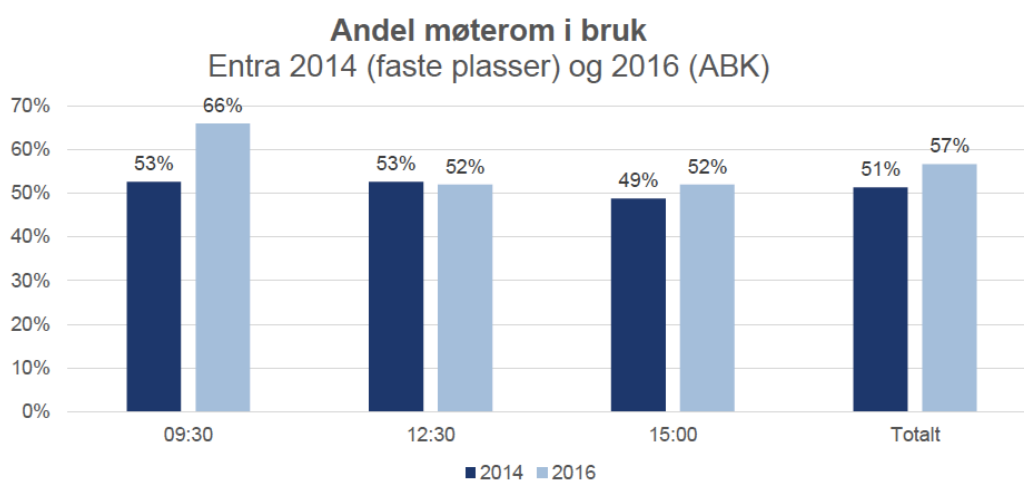
personene til å samhandle med på en arbeidsoppgave, var større og mer stressende. Videre synliggjør våre funn at arbeidsmengden de ansatte har å gjøre per arbeidsdag er stor, slik at det kan oppfattes som en stressfaktor å komme i mål.

Vi hadde et ønske om å undersøke om kontorlandskapet var viktig for de ansatte, og eventuelt hvor viktig det var. For å undersøke følgende stilte vi spørsmålet *“På en skala fra 1-5, hvor viktig er utformingen av kontorlandskapet for deg, og hvorfor?”*. Samtlige av våre respondenter uttrykte at utformingen av kontorlandskapet var viktig til svært viktig for de. Dette baserer vi på at respondentene våre rangerte det på 4 til 5 på skalaen. Respondent B besvarte *hvorfor* med å si: *“Jeg liker å sitte og jobbe med andre, kaste litt ball og ha diskusjoner med sidemannen. Det skal være litt pulserende miljø”*. På en annen side uttrykte også respondent B et ønske om å få noen hvite skap som kunne stå bak pultene, der man kunne ha en perm stående. *“Jeg synes det skap greiene irriterer meg litt, jeg likte sånn det var før. (...) Det som var fint da var at det gikk noen fine, enkle, hvite skap som gjorde at man kunne vri stolen rundt og kanskje ha en perm der”* (Respondent B). Dette er ønskelig ettersom flere av de ansatte har funnet seg et fast område å sitte i, og respondenten ikke var like fornøyd med den nye skapløsningen. *“Utforming er viktig for å trives og føle seg hjemme”* (Respondent A). Respondent E scoret viktigheten som en absolutt 5, og underbygger scoren med årsaken: *“Hvis vi skal tilby dette til våre kunder så er det viktig at vi lærer selv hvordan det skal gjøres”*. Resultater fra Entras internundersøkelse viser at flere av de ansatte er mer fornøyd med lokalet i 2016, enn i 2014, og flere mener lokalet bidrar til mer trivsel på arbeidsplassen. Av resultatene har den største økningen skjedd hos de som er svært enig, mens den største reduksjonen var hos de som var uenig.



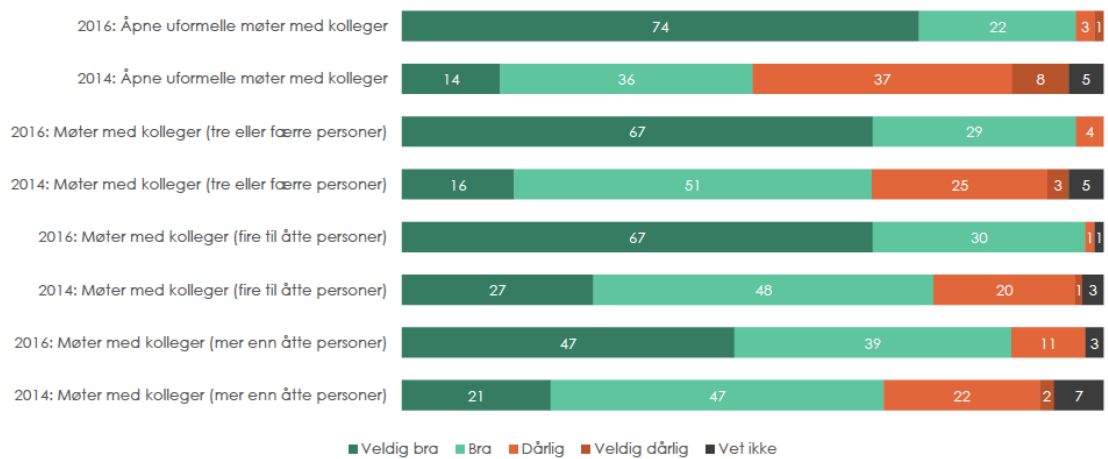
Figur 6: Tilfredsstillelse med lokalet og bidrag til trivsel (Entras internundersøkelse).

Å ha et aktivitetsbasert kontorlandskap skaper mindre møteaktivitet (URL 10). Respondent B uttrykker et ønske om flere møterom, men sier samtidig at: ”*Det er jo slik at jo flere møterom man har, desto flere booker dem. (...) Møteroms ukulturen kommer frem*”. Det vår respondent sier her er at dersom man har en mulighet for å booke et møterom, når man egentlig ikke har behov for det, booker man et møterom for å få fred. Den freden kunne man fått i en velfungerende stillesone. Vår respondent indikerer også et ønske om flere grupperom for å dele konfidensiell informasjon med de andre på sin avdeling. En utfordring med kontorlokalet i dag er at de andre avdelingene kan høre konfidensiell informasjon og det forekommer forstyrrelser. På en annen side predikerer respondenten vår at flere møterom vil forsterke en ukultur når det gjelder å booke møterom, også for privat bruk, samt bruk til andre ting enn møter. Fra den interne undersøkelsen gjennomført hos Entra kan vi se at bruken av møterom har økt etter de gikk fra åpent landskap med faste plasser, til aktivitetsbasert kontorlandskap.



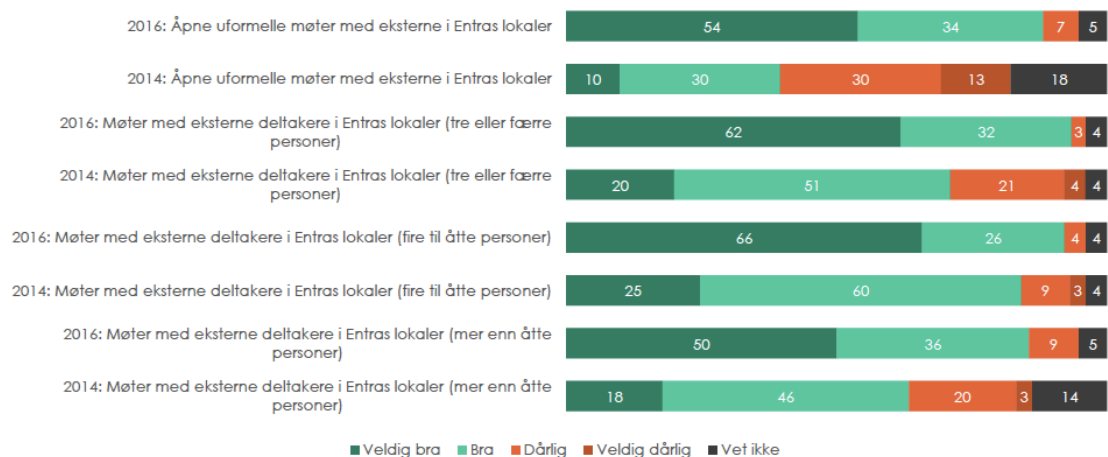
Figur 7: Bruk av møterom hos Entra ASA (Entras internundersøkelse).

Dette kan ha en sammenheng med andre tall fra internundersøkelsen som viser en økning fra 2014 til 2016 når det gjelder møter med både interne og eksterne i Entra sine lokaler. Spørsmålet de svarte på her var ”*Hvor godt er dagens lokaler tilrettelagt for disse aktivitetene?*”, etterfulgt av flere ulike scenarier hvor man bruker møterom. Ser vi først på interne møter viser resultatene at nesten alle mener lokalene er godt tilrettelagt for møter intern. Man ser en klar forbedring på alle punkt, og størst økning på *veldig bra*.



Figur 8: Tilrettelegging av kontorlokalet for interne møter (Entras internundersøkelse).

Tar vi for oss resultatene for møter med eksterne, viser disse at lokalene oppleves som bedre tilrettelagt i 2016 enn det de gjorde i 2014. Altså før og etter endringen av landskapet tok sted. Igjen ser vi at den største økningen har skjedd på *veldig bra*.



Figur 9: Tilrettelegging av kontorlokalet for møter med eksterne (Entras internundersøkelse).

Flere av våre respondenter presiserte gjennom intervjuene at det er viktig å tilpasse kontorlandskapet til menneskene i en organisasjon, og hvilke oppgaver de skal gjennomføre. Man bør kartlegge og forstå organisasjonen. Det handler om kulturen, hva som driver de ansatte, hvordan de jobber og hva de jobber med (URL 11). Det handler også om de konkrete forholdene; som hvor mange av kontorplassene som er i bruk på et gitt tidspunkt og hva behovet faktisk er.

En annen faktor for suksess ved aktivitetsbasert kontorlandskap er tillit (URL 11). Prosessen er ikke over etter å ha byttet kontorer, men den starter når man skal begynne å bruke det nye kontoret. Man må ha tillit fra både leder og andre medarbeidere til at jobben blir gjort, ettersom man ikke er synlig på kontoret til enhver tid. Dette temaet vil belyses ytterligere i analysen om *Samhandling og tillit*.

4.1.1 Oppsummering

I denne delen av analysen har vi drøftet kontorlandskapet og trivsel. Oppsummert i korte trekk har vi sett på utformingen av landskapet; herunder soneinndelingen som den sosiale sonen 'Sentrum'. Vi har tatt for oss kultur og subkultur, og hvordan subkultur kan påvirke valg av plass på kontoret. Videre har vi drøftet støy på kontoret og nytten ved å ha et stillerom hvor man kan trekke seg tilbake for å konsentrere seg. For å avslutte delen av analysekapittelet om kontorlandskapet og trivsel, har vi tatt for oss viktigheten av kontorlandskapet for de ansatte og bruk av møterom på jobb. Vi skal nå gå videre i analysekapittelet til den delen kalt *Samhandling og tillit*.

4.2 Samhandling og tillit

I følge Folgerø (2000) handler samhandling om å utføre noe sammen med andre. Dette er noe som skjer ofte og til ulike tider. Gjennom intervjuene vi utførte i Entra kom det frem at samhandling på jobben forekommer daglig eller veldig ofte. Gjennom det ene intervjuet fikk vi vite av respondent C at: “*Et av målene til Entra når vi byttet kontorlandskap, var å bedre samhandlingen blant de ansatte*”. Samhandlingen med de andre kollegaene er viktig for at de skal oppnå de resultater og mål som er satt, belyser respondent C. Med dette som utgangspunkt ser vi at det respondenten sier gjenspeiles i henhold til Folgerø (2000) sin teori om hva samhandling er.

Likevel kommer det frem i intervjuene at samhandlingen ofte er gitt. Med dette menes at samhandlingen som blir utført ikke nødvendigvis er av ønske, men at ledelsen har bestemt et utvalg som skal arbeide sammen. Sett opp mot Folgerø (2000, 16) sitt sitat ”Dersom samhandling ikke fungerer, vil produksjonseffektiviteten synke, og markedsføringseffekten blir negativ”, indikerer dette at samhandlingen vil miste sin positive effekt dersom den føles tvunget. Da vi stilte oppfølgingsspørsmål til dette, fikk vi svar fra respondentene om at samhandling er en del av deres arbeid, og at det

ikke føles som noen tvang. Det betyr at selv om utvalget for samhandlingen ofte er gitt, er det samhandlingen på tvers av avdelingene som må til for å nå målene ved den eventuelle arbeidsoppgaven.

Når det gjelder ønsket om å samhandle med andre, svarte alle respondentene *ja* på dette. Det kom frem fra noen respondenter at det aktivitetsbaserte kontorlokalet var med på å bidra til dette, ved at det er åpent og tilrettelagt for å spørre folk dersom man lurer på noe. I aktivitetsbasert kontorlandskap er det bygget opp slik at man sitter tilgjengelig og synlig (Karlsen 2015; Karlsen og Langseth 2005), som respondentene mente var med på å skape den gode samhandlingen. Med dette som utgangspunkt kom det senere frem at andre mente det var for tidlig å si om samhandlingen er bedre på grunn av det aktivitetsbaserte kontorlandskapet.

På en annen side forklarte noen av respondentene at de står overfor en tidsklemme, som påvirker motivasjonen til samhandling. Ifølge dem har de for omfattende arbeidsoppgaver på kort tid, som fører til at det går utover samhandlingen. Da vi stilte oppfølgingsspørsmålet: *“Hvorfor vil du si at tidsklemmen påvirker motivasjonen til samhandling?”*, fikk vi svar fra Respondent C at: *“Jeg tror ikke arealene er det som hindrer oss på noen måte. Det som kanskje hindrer at man kan sitte sammen med en oppgave over tid, er at man har så mye å gjøre. (...) Det er vanskelig å få konsentrert en time samlet som en gruppe”*. Dette utsagnet belyser at mengden arbeid i løpet av en dag, gjør at tiltaket for samhandling blir stor. Samtlige av respondentene forklarer også at mye av arbeidet krever samhandling, men at det arbeidet man ikke behøver å samhandle på, velger man å utføre alene.

Videre kom det frem i intervjuet med Respondent A at samhandlingen var bedre i avdelingen før, enn nå. Da vi stilte oppfølgingsspørsmålet: *“Hvorfor vil du si at samhandlingen var bedre i avdelingen før?”*, fikk vi svar fra respondenten: *“Ja, det er to sider ved denne saken. Før satt vi sammen avdelingsvis, og da var kanskje samhandlingen litt bedre i avdelingen, men nå er den bedre på tvers”*. Nå i dag kommer det frem at samhandlingen varierer ut ifra hvilke mål og motivasjon man har. Respondent C forklarer at: *“Jeg liker samhandling når det fungerer, og liker det ikke når det ikke fungerer. Min avdeling kjenner meg bedre, og da har du nok en større drive for at det skal lykkes sammen med de på din avdeling. De er du jo nødt til å*

forholde deg til enten du vil eller ikke. (...) Så da tar du heller konflikten med de fra andre avdelinger, enn det man gjør med de fra egen avdeling". Dette understøtter ytterligere at man har en tilhørighet til sin egen avdeling, og at man ikke er så forskjellige i hva man opplever som motiverende (Brochs-Haukedal 2013).

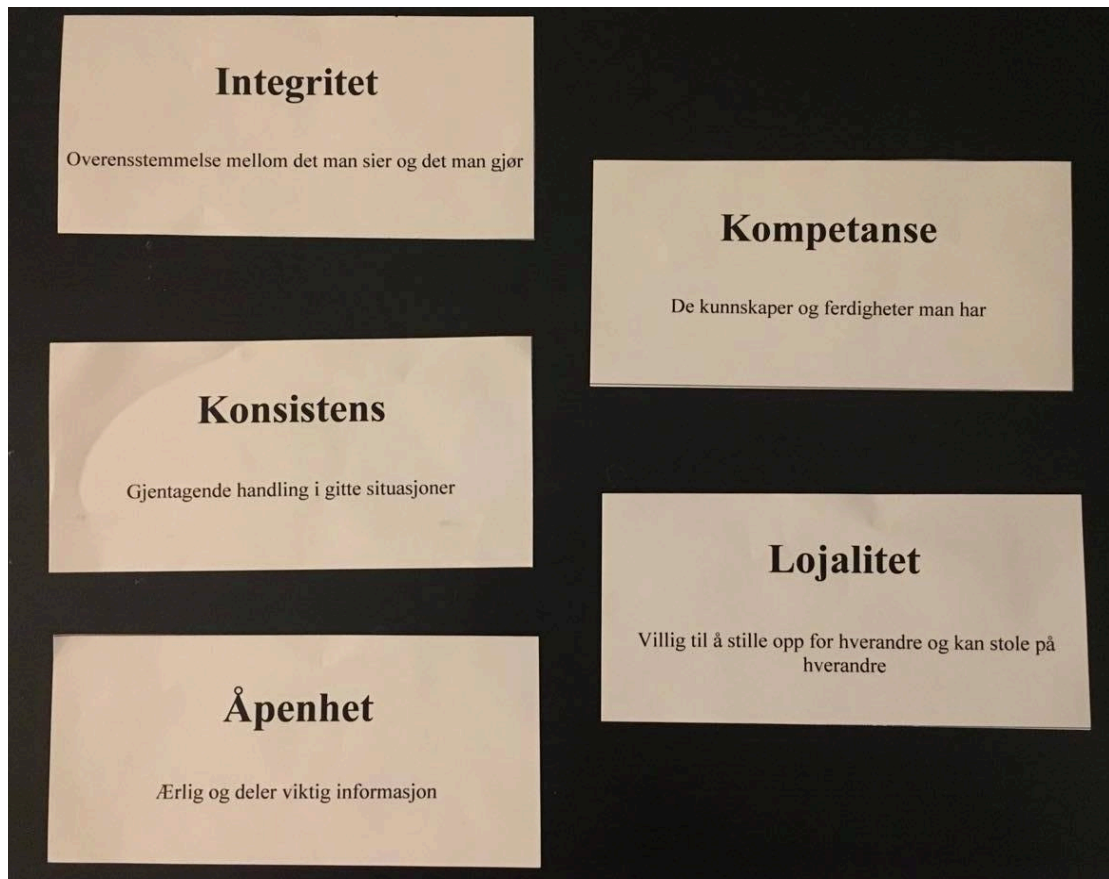
Videre synliggjør våre funn at de fleste respondentene synes effekten av samhandling er *bra*. Noen av respondentene uttaler at samhandlingens effekt påvirkes i den grad man kommer overens med hverandre, og har samme mål. Dette understøttes av teorien til Karlsen (2015), om at samhandling knyttes opp mot teamarbeid, gruppearbeid og kunnskapsoverføring. Sett i lys av dette, vil det indikere at uten å komme overens med hverandre, vil det påvirke samhandlingen negativt. Dette finner vi støtte for i Entra sin internundersøkelse, der de ansatte mener det er bedre tilrettelagt for samarbeid med medarbeidere i andre avdelinger nå enn før. I teorien forekommer det også at organisasjonskulturen påvirker i hvilken grad ansatte samhandler med hverandre (Bang 2013). Dette belyses gjennom intervjuene, da respondentene beskrev kulturen som *god, lov til å gjøre feil, og man støtter hverandre 100%*. Videre synliggjør våre funn at 'Sentrum' er en av grunnene til den gode kulturen og samhandlingen blant de ansatte. I korte trekk gir 'Sentrum' de ansatte en mulighet til å frivillig samhandle og være tilgjengelige for hverandre. "Ja, samhandling er å snakke sammen og dele kunnskap med andre" forklarer Respondent C. Hvis en sammenligner respondentenes perspektiver vil en kunne avdekke at 'Sentrum' er med på å skape samhandling, sosiale relasjoner og en bidragsyter til den gode kulturen.

Noen av respondentene uttaler at aktivitetsbasert kontorlandskap er med på å tilrettelegge for samhandling. Dette presiserer de ved å si at det er rom for å trekke seg unna, muligheter for å komme i kontakt med de man trenger å samhandle med, man er mer synlige for hverandre og det er god plass. Samtlige respondenter belyser at kontorlokalets utforming er viktig, men ikke hovedgrunnen til den gode samhandlingen.

Videre presiserer respondentene at aktivitetsbasert kontorlandskap skaper mer motivasjon til samhandling blant de ansatte. Dette belyser respondentene ved å forklare at kontorlandskapet er *åpent*, det er *god plass*, det er *sosiale soner*, alle er

plassert i *samme etasje* og har *free seating*. Kaufmann og Kaufmann (2009, 93) definerer motivasjon som “de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder adferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål”. Sett i lys av våre data indikerer dette at omgivelsene rundt deg påvirker motivasjonen til individet. Samtlige respondenter belyser at sollys, utsikt og god plass er motiverende faktorer for dem. Disse faktorene skaper motivasjon til å yte på jobb, i tillegg til at respondentene belyser at muligheten til å sette seg med de individene som kan bidra til ditt arbeid – er motiverende. Dette finnes det også støtte for i artikkelen til Vischer (2008), der hun forklarer at individets motivasjon påvirkes av naturlig lys, nye møbler og god ventilasjon. Samtidig belyser denne artikkelen at motivasjonen til de ansatte avhenger av i hvilken grad de får delta i beslutninger (Vischer 2008).

For at samhandlingen i en organisasjon skal være vellykket er det viktig at man kan stole på sine medarbeidere, samt ha en tillit til de. For å undersøke tilliten blant de ansatte brukte vi en teori utviklet av Kaufmann og Kaufmann (2009). Teorien beskriver fem faktorer som er nøkkelen for å skape tillit; *integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet* (Kaufmann og Kaufmann 2009). Med dette som bakgrunn utarbeidet vi 5 lapper med hver sin faktor, og en kort beskrivelse av faktoren. Vi ønsket å undersøke hvilke faktorer våre respondenter rangerte fra viktigst til mindre viktig når de skal samhandle med andre.



Bilde 3: Faktorer ved tillit, illustrert ved rangering av lapper (Bilde tatt selv).

Samtlige av våre respondenter påpekte at de man skulle samhandle med ofte var gitt, og ikke valgfritt. Vi fikk respondentene til å rangere lappene i en valgfri rekkefølge, ut ifra deres egne preferanser. Det viste seg at de fleste av våre respondenter var enige i at disse lappene var vanskelige å skille. Flere av respondentene satte to lapper på samme punkt, ettersom de følte de var minst like viktige og sentrale ved samhandling. Hos samtlige scorerer kompetanse og lojalitet høyt, mens hos noen andre respondenter finner vi åpenhet og integritet høyt. Nevnte resultater viser en liten spredning i hva respondentene setter høyest. Allikevel er flere av våre respondenter enige om at disse faktorene er vanskelige å skille, men alle er viktige for at de skal få gjort jobben sin, stole på hverandre og ha en god samhandling. Respondent D uttrykker samtidig at: *“Det er noen som er lettere å samhandle med enn andre”*. Selv om Respondent B satt lojalitet nederst uttrykker respondenten at: *“Det er sjeldent at lojalitet blir testet, men det er viktig å ha”*.

For å videre undersøke tilliten stilte vi kontrollspørsmål til respondentenes rangering av faktorene. Vi begynte med å spørre respondentene om de opplever at de som de

skal samhandle med, har den kompetansen som trengs for å løse de arbeidsoppgavene som skal gjennomføres. Samtlige respondenter svarte *ja*, og var positive til kompetansenivået hos Entra. På en annen siden svarte Respondent B, som rangerte kompetanse som en av de aller viktigste faktorene: *“Litt varierende. Jeg synes kompetansenivået varierer, og det er noen som har mer kompetanse enn andre. Bedriften som helhet har den kompetansen den har”*. *“Ja. Hvis ikke får vi støtte til å skaffe oss det, eller så kjøper vi eller leier inn den kompetansen”* (Respondent D). Dette indikerer til at selv om kompetansenivået er høyt, sitter ikke alle på den samme kompetansen. Videre indikerer Respondent D at de kan hente inn nødvendig kompetanse, dersom de ikke besitter på den internt i Entra. Med dette som grunnlag vil det si at de ansatte i Entra opplever at de som de samhandler med, har den reelle kompetansen som trengs for å løse gitte oppgaver. Kontrollspørsmål to var om respondentene opplever at de kan stole på at sine medarbeidere holder det de lover. Samtlige av våre respondenter svarte et klart *ja*, noe som indikerer en kultur i bedriften der tillit står sterkt.

Gjennom dybdeintervjuene kom det frem at respondentene mener deltakelsen i endringen via spørreundersøkelsene, har vært med på å skape en eierfølelse, som videre ga følelsen av å ha en stemme i prosessen. I artikkelen til Vischer (2008) sies det at når de ansatte får være med på å påvirke arbeidsplassen, skaper det samhold og tillit. Sett i lys av dette tilsier teorien at de ansatte skal oppnå en økt samhandling og positive assosiasjoner med det nye kontorlokalet, dersom ovennevnte er oppfylt. I resultatene fra internundersøkelsen kommer det også frem at det har vært en positiv økning i kontorlokalets funksjon. Undersøkelsen belyser at de ansatte trives bedre i det nye kontorlokalet, til tross for at de mistet den flotte utsikten. Det belyses også at kontorlokalet har bidratt til en økning i konsentrasjonen etter endringen, og samhandlingen på tvers av avdelingene har økt. På en annen side viser tallene fra internundersøkelsen at samhandlingen internt i egen avdeling har hatt en nedgang. Dette underbygges av Respondent A som uttrykte: *”Før når vi satt sammen i avdelingen var kanskje samhandlingen litt bedre internt, men nå er den bedre på tvers”*.



Figur 10: Endring i konsentrasjon og samhandling etter endring i kontorlandskap (Entras internundersøkelse).

4.2.1 Oppsummering

I denne delen av analysen har vi drøftet samhandling og tillit. Oppsummert i korte trekk har vi sett på samhandlingen blant de ansatte i Entra. Herunder har vi sett på hvor ofte de samhandler med andre, hvor ofte de samhandler på tvers av avdelinger, og om de ansatte har et ønske om å samhandle med hverandre. Vi har videre undersøkt om respondentene opplever at det nye kontorlandskapet tilrettelegger for samhandling, for å se om kontorlandskapet spiller en positiv rolle på de ansatte eller ei. Videre har vi drøftet rundt hva som kan være hindringer for samhandling i bedriften, og hva som kan påvirke samhandlingen; både i positiv og negativ forstand. Vi har også undersøkt hvordan effekten av samhandlingen er hos Entra. Dette har vi undersøkt ved å blant annet se på kulturen på arbeidsplassen. For å avslutte delen om samhandling og tillit, har vi tatt for oss tillit i bedriften. Dette har vi gjort ved å se på Entras interne undersøkelse opp mot økt samhandling, tillit og trivsel etter endringen av kontorlandskap.

Vi skal nå gå videre i analysekapittelet til den delen som omhandler *Motivasjon*.

4.3 Motivasjon

I teorien forekommer det at motivasjon blir til ved påvirkning og trivsel (Vischer 2008). Det Vischer mener her er at når de ansatte får være med på å påvirke arbeidsplassen skaper dette motivasjon. Som det forekommer gjennom intervjuene, er det tydelig at alle respondentene føler seg nyttige for Entra. Samtlige respondenter beskrev seg selv som nyttige fordi de sitter på erfaring, kunnskap og kompetanse som ikke alle andre besitter. I teorien forklares det at jobbkarakteristika-modeller er med på å skape motivasjon. Jobbkarakteristika-modeller baserer seg på at ulike variabler ved jobben kan være motiverende (Kaufmann og Kaufmann 2009). Sett i lys av dette, stilte vi oppfølgingsspørsmålet: ”Kan du nevne noen elementer på jobben som er motiverende?”. Samtlige respondenter svarte at det å få anerkjennelse for det arbeidet

man utfører, en mestringsfølelse, samt løse arbeidsoppgaver som har tidsfrister er motiverende elementer på jobben. Wormnes og Manger (2005), hevder nettopp at mestringsfølelse og anerkjennelse fra omgivelsene er viktig for å oppnå selvtilit.

I boken belyses det at våre tanker og følelser er med på å påvirke vår motivasjon og mestring. Ved å mestre fører det videre til en positiv selvakseptering, og evnen til å respektere og akseptere seg selv slik man er (Wormnes og Manger 2005). Ut fra disse argumentene kan vi trekke motivasjon og mestring opp mot respondentenes tanker og følelser. Med dette menes det at respondentenes følelser og tanker rundt arbeidsplassen eller en arbeidsoppgave, vil være med på å påvirke motivasjonen negativt eller positivt. Dette støtter ytterligere respondentenes opplevelse av tidsklemmen på jobb. De belyser som nevnt ovenfor at for omfattende arbeidsoppgaver gjør det vanskelig å prioritere samhandling, dersom det ikke er nødvendig. Slik boken belyser, vil respondentenes tanker og følelser rundt en arbeidsoppgave, omgivelser og miljø, påvirke deres motivasjon og mestring (Wormnes og Manger 2005).

Våre funn viser at alle respondentene mener de føler de bidrar og gjør en forskjell for Entra. Dette belyses gjennom Respondent A som sa følgende: *”Ja. Jeg har en god del erfaring som kan være nyttig”*. Når de ansatte oppfatter at de bidrar til bedriften, skaper det en positiv følelse, som igjen skaper økt motivasjon og mestring (Wormnes og Manger 2005). Videre presiserer Respondent B: *”Ja, men jeg føler jeg kunne bidratt mer. Jeg føler jeg sitter inne på mye kreativitet, ønsker og energi som jeg ikke klarer å få ut i min stilling. Tror flere har det sånn”*. Dette kan indikere at Respondent B kjenner seg mindre motivert. At ansatte ikke får bidra så mye de ønsker, kan skape redusert motivasjon og mestring (Wormnes og Manger 2005).

Vischer (2008) forklarer at kontorlandskaper som ikke er tilrettelagt det arbeidet som skal utføres, skaper stress blant de ansatte og mindre motivasjon. I intervjuene spurte vi respondentene om de opplever det nye kontorlandskapet som mer motiverende. Vi fikk svar fra Respondent C følgende: *”Ja, men når jeg kom hit skjønte jeg at det kom til å bli som det ble. Tenkte jo “Å herregud, hvordan skal dette gå?”. Men sånn ble det ikke.”* Dette har vi tolket som at Respondent C opplever kontorlokalet som mer motiverende, og er positivt overrasket over hvor bra det fungerer. På en annen side

spurte vi respondentene om de opplever kontorlokalet som stressende. Her fikk vi svar fra Respondent A følgende: *”Nei, jeg har blitt så vant til det at jeg ikke tenker på det som stressende”*. Dette finner vi støtte for i boken til Wormnes og Manger (2005), som sier at våre tanker og følelser påvirker vår motivasjon. Sett opp mot denne boken, kan vi trekke tråder mot artikkelen til Vischer (2008), som forklarer at kontorlokalet må tilrettelegges for de arbeidsoppgaver som skal utføres.

Videre spurte vi respondentene følgende: *”Hva ville du gjort annerledes med kontorlokalene for at de skal bli mer motiverende å arbeide i?”*. Her svarer Respondent A: *”Ja de her buene burde ha en annen utforming. De tar litt mye plass. En annen utforming da de tar mye lys og plass i rommet. Før de kom var det mye mer åpent, så det kan man se litt på”*. Videre presiserer Respondent C at: *”Det viktigste for meg egentlig er at vi gjør de endringene som gjør at vi får jobbet bedre”*. Begge disse utsagnene indikerer at det er litt småjusteringer i kontorlokalet som kan endres på, for å øke arbeidsinnsatsen blant de ansatte. Det kommer frem at de ansatte er fornøyde med det nye kontorlokalet, men sett opp mot motivasjon kan det bli mer motiverende.

Vi kan her se tilbake på elementene respondentene mente var motiverende ved kontorlokalet. Ut fra Vischer (2008) og Wormnes og Manger (2005), kan det skape en mindre motivasjon til kontorlokalet dersom det foreligger noen elementer som fremmer negativ effekt. Dette kan for eksempel være utformingen av buene i kontorlokalet, som respondent A belyste i sitt intervju. Andre respondenter forklarte at sollys, god plass, 'Sentrum' og det sosiale fremmer motivasjonen deres. Dette finner vi støtte for i Vischer (2008) sin artikkel, der hun sier at en god arbeidsplass er der det er god ventilasjon, lys og plass.

Videre ønsket vi å finne ut om de ansatte yter sitt beste på jobben, og stilte følgende spørsmål: *”Hva gjør at du har lyst til å yte det lille ekstra?”*. Bakgrunnen for spørsmålet skyldes at vi ville vite om selve kontorlokalet var grunnen, eller om det går på sosiale relasjoner og organisasjonskulturen. Vi fikk svar fra Respondent D: *”Nei, men det er jo det at man trives og ser at man gjør en forskjell”*. En annen respondent svarte *”Jeg er glad i jobben min, og har litt med mine egne verdier å gjøre. Uansett oppgave og selskap kan jeg alltid gi alt. Jeg gir full gass. Kommer man og ikke trives, kan man slutte. Men når jeg kommer på jobben så gir jeg full gass”*

(Respondent E). Det som kommer frem her er at trivsel og tilhørighet er viktig. Wormnes og Manger (2005) påpeker at individet motiveres ved anerkjennelse og trivsel. Brochs-Haukedal (2013) mener at en tilhørighet til en bedrift, selskap, team eller avdeling er viktig for trivsel. Videre belyses det at individer som har en tilhørighet, i form av samme verdier som bedriften eller de menneskene de arbeider med, kan være en motiverende faktor i seg selv (Bjerke, Ind og De Paoli 2007).

Oppsummert spurte vi respondentene om de kunne rangere på en skala fra 1-5 hvor stor del kontorlandskapet spiller inn på motivasjonen deres. Dette svarte Respondent D: *"4, trodde det var 2 før"*. Respondent A svarte: *"4"* og Respondent B svarte: *"Medarbeiderne er viktigere enn kontorlandskap. Det er en 5er, men man kunne gitt en 3er fordi arbeidsoppgavene er viktigere enn kontorlandskapet. Det er en gradering her, men trivsel i kontoret er veldig viktig"*.

Som en kontrast stilte vi spørsmålet: *"På en skala fra 1-5 hvor viktig er samhandling med andre kolleger på motivasjonen din, og hvorfor?"*. Det interessante her var at mange av respondentene endret på sitt svar om kontorlandskapet til mindre, slik at de kunne ta full pott på spørsmålet om samhandling. Respondent B svarte: *"Ja ikke sant, der kommer poenget mitt. Jeg burde ha sett listen. Da vil jeg gå ned til 4 på forrige spørsmål, også vil jeg si 5 på samhandling. Det er viktigere enn kontoret. Jeg sitter heller på en lagerbygning med perfekt samhandling i et team"*. Respondent C svarte: *"Det er veldig viktig, en 4. Det er der jeg får feedback og sånn"*.

Respondent C belyser her at samhandling ligger på en 4 og ikke 5. Dette påpeker respondenten ved å si: *"Hvis jeg skulle rangert så er det aller viktigste samarbeid med kunder, så det ville jeg satt på 5, og kolleger på 4"* (Respondent C). Oppsummert vil dette si at det er viktigere med samhandling på de ansattes motivasjon, enn selve kontorlokalet. Likevel vil vi legge inn at respondentene uttalte at kontorlandskapet nå er mer motiverende enn før, som er positivt for deres arbeid. Vischer (2008) forklarer i artikkelen sin at arbeidsplasser må være tilrettelagt for det arbeidet som skal utføres. I Entra har de utformet kontorlokalet slik at det skal være mulig å utføre de oppgavene man har, og samhandle med hverandre dersom det trengs.

Tilgjengeligheten til hverandre er der, og man kan huke tak i andre ansatte dersom det skal til for å nå målene på en bestemt oppgave. Dette knyttes opp mot boken til

Wormnes og Manger (2005), der mestring og anerkjennelse er med på å øke motivasjonen. Dersom Entra benytter seg av interne fagpersoner på arbeidsoppgaver der det er mulig, vil det gi en positiv opplevelse til de ansatte som blir spurt om å hjelpe til. I følge Wormnes og Manger (2005) belyser dette at de ansatte vil skape tillit til de andre og trivselen vil øke.

Vårt ønske er å finne ut om: ”*utformingen av kontorlandskapet er med på å motivere deg til å samhandle med andre?*”. Som svar fikk vi: ”*Ja, jeg synes det er mye enklere å samhandle når det er som det er nå, istedenfor før da man satt i en avdeling. Man blir mer kjent med flere og jeg vet litt mer hva de forskjellige avdelingene arbeider med. Det motiverer meg til og samhandle, og gå til de rette personene*” (Respondent A). Respondent E svarte følgende: ”*Ja. For det første er man veldig mobil, det er veldig lett å møtes, finne seg en plass og diskutere ting med andre. Vi er på en flate og ett sted, og kan sitte med forskjellige mennesker hver dag hvis man ønsker det. For meg er det det som er viktig*”. Disse respondentene er begge enige i at samhandlingen er blitt bedre etter den nye kontorløsningen. Dette belyser de ved å komme med konkrete eksempler på hva som gjør samhandlingen bedre nå enn før.

I boken *Samhandling – gevinst eller tap?* står det ”God samhandling forutsetter utvikling av arbeidsrelasjoner der energien samles om å arbeide med felles oppgaver” (Ballo m.fl. 2014, 20). Dette sitatet kan knyttes opp mot de ansattes opplevelse av samhandling på jobben. Som respondentene belyser ovenfor, skapes motivasjonen til samhandling ved tilgang på kompetanse man ikke besitter selv. De ansatte har mulighet til å bruke kompetanse og kunnskap andre ansatte besitter, som Respondent A belyser. Dette støtter også boken *Samhandling – Gevinst eller tap?* som sier at samhandlingens mening, er å koble flere kompetanser sammen for å løse en bestemt arbeidsoppgave. Meningen er å anvende og utvikle ny og felles kompetanse (Ballo m.fl. 2014, 170). På denne måten får de brukt kunnskapen Entra sitter på internt, samt at motivasjonen til å samhandle øker.

4.3.1. Oppsummering

I denne delen av analysen har vi drøftet motivasjon. Oppsummert i korte trekk har vi sett på hvordan kontorlokalet spiller inn på motivasjonen til samhandling blant de ansatte i Entra. Dette har vi gjort ved å undersøke motiverende elementer ved jobben,

og mestring knyttet til motivasjon. Videre har vi drøftet respondentenes opplevelser av egen nytte i Entra. Vi har drøftet om kontorlandskapet oppleves som motiverende eller stressende, og herunder sett på hva som kan bidra til mer motivasjon. Videre har vi drøftet kontorlokalets påvirkning på motivasjonen, sett opp mot hvordan samhandling med andre kolleger påvirker motivasjonen. For å avslutte delen av analysekapittelet om motivasjon, har vi tatt for oss om utformingen av kontorlandskapet er med på å motivere til samhandling med andre ansatte. Vi skal nå ta med oss våre hovedfunn fra resultatene, analysen og drøftingen over i konklusjonskapittelet. Her skal vi prøve å besvare vår problemstilling "*På hvilke måter påvirker kontorlandskapet de ansattes opplevelse av samhandling i Entra ASA?*".

Konklusjon

5

5.0 Konklusjon

Denne delen av bacheloroppgaven skal forsøke å besvare vår problemstilling ”På hvilke måter påvirker kontorlandskapet de ansattes opplevelse av samhandling i Entra ASA?”. Dette gjøres ved å bruke våre sentrale funn, resultater og drøftingsmomenter fra analysekapittelet. Vi skal avslutte konklusjonskapittelet med en avsluttende konklusjon, basert på funn og resultater.

Målet med denne bacheloroppgaven var å se hvordan kontorlandskapet kan påvirke de ansattes opplevelse av samhandling. Dette undersøkte vi ved å se hvordan kontorlandskapet motiverer de ansatte. Basert på våre funn kan vi først avdekke at trivsel er en viktig faktor for å lykkes i det aktivitetsbaserte kontorlandskapet. Trivsel oppleves som en drivfaktor for å ønske å samhandle med andre.

Våre funn viser at kontorlokalet til Entra tilrettelegger for samhandling. Vi ser også at samhandlingen blir forsterket på tvers av avdelingene. Samtidig er det en fare for at samhandlingen internt i en avdelingen kan reduseres. Kontorlandskapet fremmer tilgjengelighet av hverandre, som spiller inn på samhandlingen. Videre fører aktivitetsbasert kontorlandskap til en økt sosialisering blant de ansatte. Dette påvirker videre de ansattes tillit til hverandre, som igjen påvirker hvordan de samhandler med hverandre.

Kontorlokalets utforming har en stor effekt på graden av samhandling blant de ansatte i Entra. For å øke samhandlingen viser våre funn at man bør ha lokaler som er motiverende å jobbe i. Sosiale soner, som 'Sentrum', viser seg å være en viktig del for de ansatte i Entra ASA. Dette begrunnes med at man trenger en sone der man kan være sosial, prate og slappe av, slik at man kan ha en konsentrert arbeidshverdag. Dette minimerer støy rundt de ansatte på arbeidsplassene.

Et annet aspekt med aktivitetsbasert kontorlandskap er viktigheten ved å ha en stillesone. Her skal man kunne arbeide under dyp konsentrasjon, og da må sonen fungere slik den skal. Dersom de ansatte snakker og forstyrrer folk som benytter seg

av stillesonen, vil den ikke fungere optimalt. Dette fører til at stillesonen vil oppleves som overflødig, og bli et mer irriterende moment.

Avslutningsvis vil vi si at det aktivitetsbaserte kontorlokalet hos Entra motiverer de ansatte til å samhandle med hverandre, fordi de ansatte sitter samlet på ett plan. De ansatte ser hverandre og har lettere for å gå bort til hverandre for å samhandle.

Bacheloroppgavens anvendelsesområder

6

6.0 Bacheloroppgavens anvendelsesområder

I dette kapitlet skal vi ta for oss hvorvidt bacheloroppgaven kan generaliseres til videre bruk. Her skal vi forklare hvorfor, eller hvorfor ikke, vår bacheloroppgave kan generaliseres.

Som avslutning på kapitlet om bacheloroppgavens anvendelsesområder skal vi komme med forslag til videre forskning. Herunder skal vi forklare hva mer vi kunne undersøkt og hvorfor disse elementene hadde vært spennende å se på.

6.1 Generalisering

Å generalisere en oppgave vil si “å trekke slutninger fra det spesielle til det mer allmenne” (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 420). Dette vil si at de resultater man har fått fra et utvalg blir brukt for andre bedrifter eller personer i en lignende situasjon.

Vår bacheloroppgave kan i utgangspunktet ikke generaliseres til andre bedrifter, da vi utelukkende har undersøkt hovedkontoret til Entra, i Oslo. Spørsmålene til dybdeintervju, har tatt utgangspunkt i Entrass situasjon. Vi har ikke gått inn i andre bedrifter for sammenligning, som medfører at våre funn ikke er fasitsvar for alle bedrifter. Her vil kontorlokaler, ledelse, samhold og kultur spille inn ulikt på bedrifter. Våre funn vil likevel kunne gi en pekepinn på hva som kan skje på motivasjonen og samhandling, i bedrifter lik Entra. Andre bedrifter kan se om noen av våre funn kan brukes som en antydning, for å se om deres kontorlokale kan bidra til økt motivasjon og samhandling.

6.2 Videre forskning

Ved gjennomførelsen av denne bacheloroppgaven, har vi lært at det er mye innenfor dette temaet som trenger videre forskning. Vi ville forsket grundigere på de ansattes hverdag gjennom observasjon. På denne måten ville vi fått et klarere bilde av hvordan kontorlokalet spiller inn på hverdagen til de ansatte. Gjennom dybdeintervjuene fikk vi mye nyttig informasjon om de ansattes følelser om det nye kontorlandskapet, og

hvordan det motiverer til å samhandle. Observasjoner kan bekrefte og bygge opp under innhentet informasjon fra intervju, samt forsterke funn.

Videre ville vi forsket grundigere på om det finnes en kobling mellom kontorlokalet, samhandling og motivasjon. Dette er store områder med mye teorier og forskning. På grunn av dette, samt lite tid, kan vi ikke konkludere at det finnes en slik kobling. Hadde vi hatt mer tid skulle vi gått inn i andre bedrifter og sett om det finnes et mønster, slik at man kan trekke relasjoner til hverandre. På denne måten kan man finne ut om kontorlokaler faktisk har en betydning på motivasjonen til samhandlingen eller ikke. Slik oppgaven er nå i dag, er det i utgangspunkt ikke mulig å generalisere den, da dette er forskning basert på hovedkontoret i Entra.

På en annen side ville vi fokusert mer på hvordan samhandlingen foregikk, og om de ansatte hadde gode kjennskaper til de andre avdelingene. Under dybdeintervjuene stilte vi ingen spørsmål om respondentene kunne nevne navn på tre stykker fra de andre avdelingene. Dette ser vi i ettertid kunne vært et interessant spørsmål, da det ville gitt oss et innblikk i om de ansatte faktisk kjenner til hverandre. Hadde vi gjort dette, kunne vi videre trukket linjer og sett dette opp mot samhold og tillit, og det nye kontorlokalet.

En utfordring med denne bacheloroppgaven har vært lite teori og forskning. Dette belyses blant annet i artikkelen til Fostervold (2009). Ut fra det artikkelen belyser, ser vi at det hadde vært spennende å sett nærmere på selve kontorlokalet og hvordan det fremmer motivasjon. Koblingene til dette er det svært begrenset teori om, som medfører at vi hadde fokusert mer på dette dersom vi hadde hatt mer tid. Vi hadde undersøkt flere tilsvarende bedrifter, slik at vi kunne utarbeidet en forskningsteori på om kontorlokalet har en påvirkning på motivasjon til samhandling. Dette er noe vi håper andre som leser denne bacheloroppgaven ønsker å utføre. På denne måten vil man kunne bruke kontorlokaler som et styringsverktøy, og bruke de positive effektene til å styre de ansatte i ulike retninger, som er positivt for bedriftene.

Litteraturliste

7

7.0 Litteraturliste

- Arge, Kirsten og Donatella De Paoli. 2000. *Kontorutforming som strategisk virkemiddel*. Prosjektrapport. Norges byggforskingsinstitutt. Oslo.
- Askheim, Ola Gaute Aas og Grenness. 2014. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget
- Ballo, Øystein, Kjell Dahl, Inger Kristin Skarpholt Fjeld, Marit E. Unstad, Jan Alm Knudsen. 2014. *Samhandling - gevinst eller tap?* Oslo: Kommuneforlaget.
- Bang, Henning. 2013. *Organisasjonskultur*. 4 utgave. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Bjerke, Rune, Nicholas Ind og Donatella De Paoli. 2007. "The impact of aesthetics on employee satisfaction and motivation". *EuroMed Journal of Business*, Vol. 2 (1): 57-73.
- Brochs-Haukedal, William. 2013. *Arbeids- og lederpsykologi*. 8 utgave. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Folgerø, Ingebjørg Storeide. 2000. *Samhandling på arbeidsplassen - fornøyde kunder, klienter og kolleger*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Fostervold, Knut Inge. 2009. "Åpne kontorlandskap: en litteraturgjennomgang." *Ramazzini. Norsk tidsskrift for arbeids- og miljømedisin*, 16(1):13-15.
- Kopec, Dak. 2012. *Environmental Psychology for Design*. New York: Fairchild Books.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2016. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utgave. Kristiansand: Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utgave. Oslo: Abstrakt forlag.
- Karlsen, Jan Kristian. 2015. *Tid til arbeid – tid til overs. Tidstyver, teknologi og åpne kontorlandskap*. Latvia: Cappelen Damm Akademisk.
- Karlsen, Jan Kristian og Marius Langseth. 2005. *Hvor skal jeg sitte? Om å lykkes i det mobile arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag

- Kaufmann, Geir, og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjoner*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal (red). 2014. *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Oseland, Nigel. 2009. "The impact of psychological needs on office design". *Journal of Corporate Real Estate*. Vol 11(4): 244-254.
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sundström, Eric. 2001. "Workplace environmental psychology". I N.J. Smelser og P.B. Baltes (red.) *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*: 16593-16598. New York: Elsevier.
- Vischer, Jacqueline C. 2008. "Towards an Environmental Psychology of Workspace: How People are affected by Environments for Work". *Architectural Science Review*, Vol 51(2): 97-108.
- Wormnes, Bjørn og Terje Manger. 2005. *Motivasjon og mestring: veier til effektiv bruk av egne ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.

7.1 URL-liste

- URL 1:** E24. Forsker slakter bruk av åpne kontorlandskap. Lesedato: 07. mars 2017:
<http://e24.no/jobb/forsker-slakter-aapne-kontorlandskap/22677795>
- URL 2:** Entra. Hvem er vi? Lesedato: 19. januar 2017:
<https://entra.no/about>
- URL 3:** Mellomrom. Lesedato: 12. januar 2017:
<https://www.mellomrom.no>
- URL 4:** Arbeidstilsynet. Arbeidsplassforskriften. Lesedato 22. februar 2017:
<http://www.arbeidstilsynet.no/binfil/download2.php?tid=237707>
- URL 5:** Arbeidstilsynet. Åpent kontorlandskap. Lesedato: 22. februar 2017:
<http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=255368>
- URL 6:** Kuben. Plantegninger. Lesedato: 27. mars 2017:
http://kolstadgata1.no/?page_id=7775
- URL 7:** Jobb smartere. Det ultimate kontorlandskapet. Lesedato: 03. april 2017:
<http://jobbsmartere.no/2015/02/det-ultimate-kontorlandskapet/>

URL 8: Din side. Bli sjef i åpent landskap. Lesedato: 03. april 2017:

<http://www.dinside.no/jobb/bli-sjef-i-apent-landskap/62114755>

URL 9: Din side. Finnes det en løsning? Lesedato: 03. april 2017:

<http://www.dinside.no/jobb/finnes-det-en-losning/62187994>

URL 10: Thon Eiendom. Fremtidens kontorlokaler er aktivitetsbasert. Lesedato: 03. april 2017:

<http://www.thoneiendom.no/Naringseiendom/Inspirasjon/Aktivitetsbasert-kontor/>

URL 11: Jobb smartere. Det aktivitetsbaserte kontoret - et skreddersydd kontorlandskap. Lesedato: 03. april 2017.

<http://jobbsmartere.no/2016/03/det-aktivitetsbaserte-kontoret-et-skreddersydd-kontorlandskap/>

Vedlegg 1:

Intervjuguide

Introduksjon

- Begynne med litt uformell prat. Hei og velkommen. Takke respondent for deltakelsen i intervjuet
- Presentere oss selv; hvem vi er, hva vi gjør, osv.
 - Hvem som spør, hvem som er observatør og hvorfor det blir gjort slik
- Forklare oppgaven
- Informering av intervjuet og forklare hva formålet med intervjuet er
- Informere om og garantere at all informasjon og alle svar er anonyme
- Informere om at intervjuet vil bli tatt opp på lydopptak, og hvordan datamateriale blir benyttet og håndtert.
- Informere om at intervjuet kan avbrytes om ønskelig, og spørsmål kan være ubesvart
- Spør om vi kan ringe/sende mail dersom vi har flere spørsmål på et senere tidspunkt

Respondent 1 2 3 4 5

Hoveddel:

Generell informasjon om intervjuobjekt

- Kjønn
 - Mann Kvinne
- Alder
 - 18 - 35 36 - 45 46+

Arbeidsbakgrunn

- Ansettelsestid i Entra?
 - 0 - 2 år 3 - 4 år 5- 10 år 11+ år

På jobb: Kontorlandskap og trivsel

- Hvordan starter du dagen din når du kommer på jobb?
- Har du gode bekjente på jobb?
- Kan du beskrive forholdet ditt til de andre avdelingene?
- Hvordan har du det i det nåværende kontorlokalet?
 - Hvorfor?
- Hvilke ord vil du bruke for å beskrive atmosfæren i kontorlokalet?
 - Hvorfor akkurat det ordet?
- Har du fast sitteplass på kontoret?
 - Hvis ja: Var det ønskelig for deg?
 - Hvorfor vil du ha fast sitteplass?
 - Hvis nei: Hvordan velger du hvor du vil sitte? (Basert på sosialt? Prosjekt? Avdeling? Fred og ro? Osv.)
- Hvis du kunne velge kontorlandskap selv, ville du helst hatt cellekontor, åpent landskap, aktivitetsbasert arbeidsplass eller noe helt annet? Utdyp.
- På en skala fra 1-5 hvor viktig er utformingen av kontorlandskapet for deg, og hvorfor?
 - 1 2 3 4 5
- Kan du fortelle hvordan samholdet i Entra Eiendom er?
- Er de ansatte delt opp i “grupper” eller ett stort fellesskap?
- Er kulturen på jobben slik at det er rom for å gjøre feil?
 - Forklar

Samhandling og tillit

- Hvor ofte samhandler du med andre på en arbeidsoppgave?
 - Daglig → Ukentlig → Månedlig → Sjeldnere
- Hvordan velger du hvem du skal samhandle med? → (Kjentfolk? Grupper? Avdeling? Prosjekt?)
- Hender det du samhandler på tvers av avdelingene?
 - Liker du det? Hvorfor?
- Har du et ønske om å samhandle med andre?
- Er det du som tar initiativ til samhandling? Begrunn?
- Opplever du en tvang til å samhandle med andre?
 - Hvis ja: Hvordan?

- Hvis nei: Hvorfor ikke?
- Hvordan opplever du at effekten av samhandling er? Utdyp
- Opplever du at kontorlandskapet i Entra Eiendom tilrettelegger for samhandling? Hvorfor?
- Opplever du at kontorlandskapet dere har nå motiverer mer til samhandling enn det gamle kontorlandskapet? Hvorfor
- Hva ser du etter hos de du skal samhandle med? Ranger fra viktig til mindre viktig.

Legg nå fram papir med valgmuligheter som respondentene skal kategorisere fra viktigst til mindre viktig (integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet)

- 1.
 - 2.
 - 3.
 - 4.
 - 5.
- Opplever du at de du samhandler med har den kompetansen som trengs for å løse de arbeidsoppgavene som skal gjennomføres? Hvorfor?
 - Opplever du at du kan stole på at dine medarbeidere holder det de lover? Hvorfor?

Motivasjon

- Har du lyst til å gå på jobb? Hvorfor? Hvorfor ikke?
- Opplever du deg selv som nyttig for Entra Eiendom? Hvordan? Hvorfor ikke?
- Føler du at du bidrar til fellesskapet? Hvordan? Hvorfor ikke?
- Får du positive tilbakemeldinger av arbeidsoppgavene dine fra sjefen? Hvis ja: Hvordan?
- Får du positive tilbakemeldinger av arbeidsoppgavene dine fra de andre ansatte? Hvis ja: Hvordan?
- Hva gjør at du har lyst til å yte det lille ekstra?
- Ønsker du å jobbe med andre når du kommer på jobb, eller liker du best å jobbe alene?
- Hva gleder du deg mest til når du kommer på jobb? Hvorfor akkurat det?

- Opplever du at kontorlandskapet påvirker arbeidsinnsatsen din på jobb?
Hvordan?
- Har du spesielle sitteplasser i kontorlandskapet du trives bedre i?
 - Hvor og hvorfor?
- Hvis du kunne byttet til fast cellekontor, ville du ønsket det? Hvorfor?
- Kan du nevne noen elementer på jobben som er motiverende?
 - Hvorfor er disse elementene motiverende? Hvorfor ingen?
- Har du vært med på å utforme kontorlandskapet?
 - Hvis ja: Opplever du kontorlandskapet som mer motiverende?
 - Hvis nei: Opplever du kontorlandskapet som stressende?
 - Hva ville du gjort annerledes?
- Hva ville du gjort annerledes med kontorlokalene for at de skal bli mer motiverende å arbeide i?
 - Hva ville du lagt til? Hva ville du fjernet? Hva ville du endret?
- På en skala fra 1 til 5 hvor stor del spiller kontorlandskapet inn på motivasjonen din, og hvorfor?
 - 1 2 3 4 5
- På en skala fra 1 til 5 hvor viktig er samhandling med andre kollegaer på motivasjonen din, og hvorfor?
 - 1 2 3 4 5

Avslutning

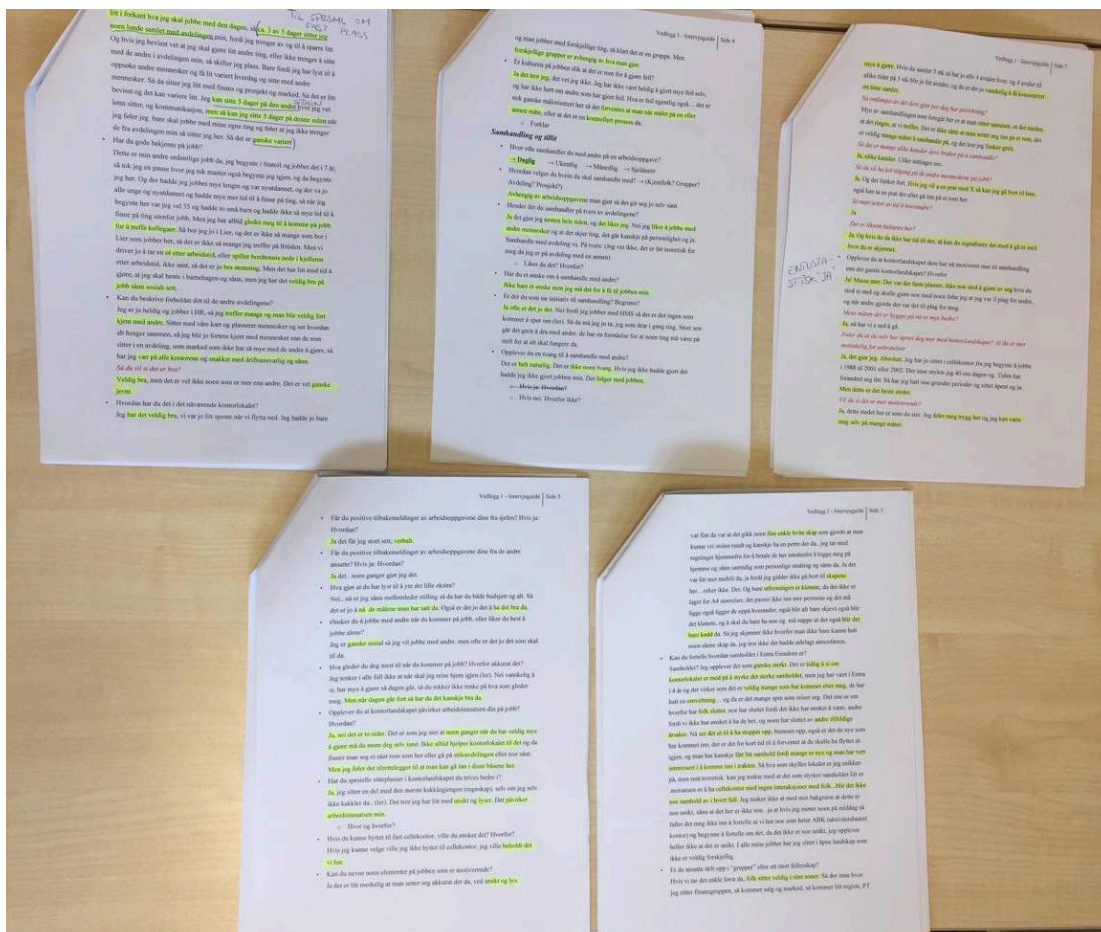
- Vil du si at utformingen av deres kontorlandskap er med på å motivere deg til å samhandle med andre?
 - Hvorfor? Hvorfor ikke?
- Ønsker du å legge til noe tilleggsinformasjon?
- Har du noen spørsmål til oss?

Tusen takk for din tid og hjelp til vår bacheloroppgave.

Vedlegg 2:

Markering før koding

Da vi skulle kode transkriberte intervju, begynte vi med å printe ut transkriberingen. Deretter tok vi en gul markeringstusj og markerte ut det vi følte var viktigst i henhold til vår problemstilling; *“På hvilke måter påvirker kontorlandskapet de ansattes opplevelse av samhandling i Entra ASA?”*. På denne måten kunne vi lettere trekke frem likheter, forskjeller og sentrale utsagn og meninger for videre koding. Dette er illustrert i et bilde under.



Bilde: Markering før koding

Vedlegg 3:

Utdrag fra koding

<u>Kontorlandskap og trivsel</u>		
Spørsmål:		
Hvordan starter du dagen din når du kommer på jobb?		
Hvordan har du det i det nåværende kontorlokalet?		
Hvordan velger du hvor du vil sitte? (Basert på sosialt? Prosjekt? Avdeling? Fred og ro? Osv.)		
På en skala fra 1-5 hvor viktig er utformingen av kontorlandskapet for deg?		
Kan du fortelle hvordan samholdet i Entra Eiendom er?		
Er de ansatte delt opp i "grupper" eller ett stort fellesskap?		
Respondent	Svar fra respondent	Underkoder
Respondent A	Ikke hver dag jeg er her, henger fra meg, putter på innesko, henter en kaffekopp, finner plass. Har det bra, ikke en negativ overgang. Setter meg i nærhet av den avdelingen som arbeider innen mitt felt, "sentrum". 4. Utforming er viktig for å trives og føle seg hjemme.	Kaffe – sosialt Plass Positivt Avdeling – sosialt "Sentrum" – sosialt Viktig. Trivsel – positivt

	<p>Veldig godt samhold; ikke minst på tvers, aktivitetsbasert kontorlandskap har vært med på å styrke dette; alle på samme plan.</p> <p>Har gruppert oss litt.</p>	<p>Veldig godt – positivt</p> <p>Kontor har styrket</p> <p>Alle på samme plan - Tilgjengelig</p> <p>”Grupper”</p>
Respondent B	<p>Sette meg på en pult i et område, samme hver gang, min gjeng; 9 av 10 ganger setter jeg meg blant 5 pulter i et område, kobler på pc, kopp kaffe, garderobeskap; legger mine ting i vinduskarmen.</p> <p>Veldig bra, forventet en ny verden; syns ikke det; ikke skuffelse; ikke revolusjonerende; jobber ikke noe annerledes, sitter med den gjengen man har behov for å sitte med, fine lokaler; ryddig, snakk om mer teknologibruk og samhandling; ikke blitt, ”sentrum”; veldig vellykket, ønsker mer møterom.</p> <p>Sitter med ”gjengen”/avdelingen min</p> <p>Liker å sitte å jobbe med andre; kaste litt ball og ha diskusjoner, pulserende miljø, positivt, finne en kombinasjon, kaffemaskinen; sosialt, åpent og ryddig, ikke noe</p>	<p>Pult – avdeling</p> <p>Kaffe – sosialt</p> <p>Veldig bra – Positiv</p> <p>Skuffet – Ikke revolusjonerende – Negativ</p> <p>”Sentrum” – veldig vellykket</p> <p>Ønsker mer møterom</p> <p>Avdeling – sosialt</p> <p>Positiv</p> <p>Sosialt – ”Sentrum”</p> <p>Ryddig</p>

	<p>rotete, misfornøyd med skapordningen; ønsker enkle hvite skap ved pultene.</p> <p>Ganske sterkt; tidlig å si om kontorlandskapet skyldes dette, mange nye ansatte; godt samhold; interessert i å komme inn i miljøet.</p> <p>Folk sitter veldig i sine soner, statisk hver dag, ikke subkulturer; mindre enn normale; tilhørighetsfølelse til de man jobber med.</p>	<p>Ønske om skap ved pultene – negativ – fast plass i åpent landskap</p> <p>Sterkt – positivt</p> <p>Grupper – Soner – Subkultur - Sosialt</p>
Respondent C	<p>Henge fra meg klær, kaffe, finne plass, hente ut pc og tastatur, se hvem som er der, litt prating.</p> <p>Veldig bra, velge litt hvor jeg vil være, flytte på seg ved lyst på forandring, ”sentrum”; hilse på folk; prate; kjempe flott.</p> <p>Litt etter humør, litt etter hva jeg har å gjøre, går hvor jeg kan få fred, går der avdelingen min sitter; pleier å sitte på en spesiell plass.</p> <p>4 til 5.</p> <p>Backer ikke ut, støtter hverandre døgnet rundt, samholdet viser seg når det er mye å gjøre, folk</p>	<p>Kaffe, prating, se hvem som er der – sosialt</p> <p>Bra, ”sentrum”, sosialt, fleksibelt – positivt</p> <p>Humør Arbeidsoppgaver Sosialt - Avdelingen/”Gjengen”</p> <p>Viktig</p> <p>Støttende Lojal</p>

	<p>strekker seg langt for å yte når det trengs, kan stole 100% på de rundt meg.</p> <p>Grupper, kan velge fritt hvor vi sitter; former seg allikevel grupper, ”vi” utad er Entra sammen, ”vi” internt er grupper (avdeling).</p>	<p>Grupper</p>
Respondent D	<p>Finner meg en plass, henger av meg, henter tastatur og musematte, henter kaffe/te,</p> <p>Fint, passer bra for meg, bevisst opprørsk; tar ikke med saker hvis for lenge borte; håpløs greie.</p> <p>Setter meg i kjente grupper og de man jobber mer sammen med, byttet mer plass før; nå har jeg fast område</p> <p>4. Motiverende å ha det fint rundt seg.</p> <p>Bra, kjent med alle når man sitter på samme plan, kontorlandskapet bidrar på det gode samholdet.</p> <p>Grupper, begge deler, delt inn i avdelinger, forskjellige grupper er avhengig av hva man gjør.</p>	<p>Plass</p> <p>Kaffe/te – Sosialt</p> <p>Positiv</p> <p>Negativ – Opprørsk – Clean desk</p> <p>Sosialt</p> <p>Fast område – negativt</p> <p>Viktig</p> <p>Sosialt</p> <p>Positivt</p> <p>Grupper</p> <p>Oppgaveavhengig</p>

Respondent E	<p>Henger fra meg, sjekker posthyllen, har alltid pc-en med hjem, jobber om kvelden, vet hva jeg skal gjøre den dagen</p> <p>Veldig bra, alle har vært positive til det, stort spenn i alder, kan ha en diskusjon; kan sitte konsentrert; liker begge deler, veldig sosial, tilpasser meg, fortere kjent med nye mennesker, ”sentrum”; stor suksess.</p> <p>3 av 5 dager sitter jeg med min avdeling, kan sitte 5 dager på en side og 5 dager på andre siden; ganske variert.</p> <p>5. Kontorlandskapet må tilpasses arbeidsoppgavene, matrise; jobber mye på tvers; fokus på ”ett lag”; veldig viktig for oss, absolutt en 5, stillesone; ikke fungert helt optimalt; mye diskusjoner.</p> <p>Veldig bra, lettbeint, leder som gir oss en trygghet, fokus på lag, et fellesskap, bra samhold, by på seg selv, trygge på hverandre, ikke noen intriger, ikke usikker på egen situasjon,</p> <p>Kontorlandskapet fjerner</p>	<p>Jobb-fokus</p> <p>Forberedt</p> <p>Positivt</p> <p>”Sentrum” – bra</p> <p>Sosialt</p> <p>Fokusert</p> <p>Gruppe/avdeling</p> <p>Sosialt</p> <p>Viktig</p> <p>Bra</p> <p>Sterkt</p> <p>Positivt</p> <p>Fellesskap</p>
--------------	--	---

	subkulturer, noen avdelinger som liker å sitte sammen, liten organisasjon, kort avstand, ikke mange ledd.	Noen avdelinger i grupper
--	---	---------------------------

Samhandling og tillit

Spørsmål:

Hvordan opplever du at effekten av samhandling er?

Opplever du at kontorlandskapet i Entra Eiendom tilrettelegger for samhandling?

Opplever du at kontorlandskapet dere har nå motiverer mer til samhandling enn det gamle kontorlandskapet?

Respondent	Svar fra respondent	Underkoder
Respondent A	Bra, noen steg i rett retning.	Positivt
	Ja, to sider ved saken; før satt man avdelingsvis; kanskje bedre samhandling avdelingsvis, bedre samhandling nå på tvers.	Positivt Bedre samhandling i avdelingen før Økt samhandling på tvers etter flytting
	Ja, nå kan du sette deg der du har behov for å komme i kontakt med hjelp.	Positivt Tilgjengelig
Respondent B	Mange er fristet til å bare sende en mail; jeg sier vi setter oss sammen og ser på det felles, mange baller i luften hele tiden, tror svaret er ja	Ønske om å sitte sammen – samhandle mer? Mye å gjøre – tidsklemme Ja – positivt

	<p>Gjør hvert fall ikke det motsatte, ser ikke at man har gått langt for å stimulere til samhandling, Entra er ikke veldig samhandlingsrettet; ligger som forventet.</p> <p>Fristet til å si nei grunnet valgene som er gjort, Liker å være på ett plan, ”sentrum”; sosial møteplass, kulturen er viktigere enn kontorlokalet, Entra har mye forbedringspotensial, ledelsen er mindre tilgjengelig, generelt sett tror jeg svaret er ja.</p>	<p>Ikke det motsatte – positivt</p> <p>Ikke gått langt for å stimulere – negativt</p> <p>Forventet å samhandle - Ikke økt etter flytting</p> <p>Nei – ikke en revolusjon – negativ til økning</p> <p>”Sentrum” – sosial – ett plan – positivt</p> <p>Kultur > kontorlokalet</p> <p>Ja – Positiv</p>
Respondent C	<p>Kommer an på om vi har felles mål og felles drive, avhengig av prestasjon, de andre gir jernet og yter.</p> <p>Jaaa. Samhandling er å snakke sammen; smalltalk; helt suverent på her, arealet hindrer ikke, det som kan hindre er at man har så mye å gjøre, vanskelig å få arbeide lenge sammen i en gruppe, sitte sammen, mailes, ringes, treffes, sitter sjeldent på et rom, mange måter å samhandle på; ulike kanaler; funker greit; kan gå bort til X og ta en prat, setter av tid til hverandre, setter seg skjermet hvis man ønsker</p>	<p>Dersom felles mål og felles drive – positivt</p> <p>Prestasjon fra andre</p> <p>Positivt</p> <p>Smalltalk – positivt – sosialt</p> <p>Kontor hindrer ikke – positivt</p> <p>Tidsklemme kan hindre – negativt</p> <p>Funker greit – positivt</p> <p>Signalisere ro – felles forståelse → <i>god kultur</i></p>

	<p>fred; signaliserer ro.</p> <p>Ja! Masse mer, bygget bedre nå, mer mottakelig for avbrytelser, dette er det beste kontorlokalet, mer motiverende, føler meg trygg her, kan være meg selv på mange måter, kontorlandskapet underbygget hvordan kollegaene er; et grunnleggende element for samhandling.</p>	<p>Positivt</p> <p>Beste kontorlokalet → Forbedring fra forrige Komfortabelt – trygg</p> <p>Grunnleggende element – kollegaer og kontorlandskap</p>
Respondent D	<p>Bra, jeg må samhandle.</p> <p>Ja, kan sette seg med de man vil, ser hverandre, treffes i ”sentrum”.</p> <p>Helt klart, man sitter mer samlet, alle sitter i samme etasje, har ikke fast plass.</p>	<p>Positivt</p> <p>Positivt</p> <p>”Sentrum” – sosialt</p> <p>Helt klart – positivt</p> <p>Samlet – en etasje → <i>Ingen over andre i hierarkiet? → likestilt</i></p>
Respondent E	<p>Godt arbeidsmiljø, god prestasjon, bedre etter flytting ned.</p> <p>Ja; sikkert noe mer vi kunne gjort, tilrettelegger for oppgaver som må gjøres, fungerer veldig bra.</p> <p>Ja, holder fokus på det som er viktig.</p>	<p>Økt etter endring</p> <p>Positivt</p> <p>Positivt</p> <p>Positivt → Bedre nå</p>

Motivasjon

Spørsmål:

1. Opplever du deg selv som nyttig for Entra Eiendom?
2. Føler du at du bidrar til fellesskapet?
5. Opplever du at kontorlandskapet påvirker arbeidsinnsatsen din på jobb? Hvordan?
6. Kan du nevne noen elementer på jobben som er motiverende?
11. På en skala fra 1 til 5 hvor stor del spiller kontorlandskapet inn på motivasjonen din?
12. På en skala fra 1 til 5 hvor viktig er samhandling med andre kollegaer på motivasjonen din?

Respondent	Svar fra respondent	Underkoder
Respondent A	Ja; har en god del erfaring som kan være nyttig.	Positivt
	Ja.	Positivt
	To sider, noen ganger må du sperre deg selv inne fordi du har mye å gjøre; kontorlokalet hjelper ikke alltid til det; stillesonen, tilrettelagt for å gå inn i båsene satt rundt omkring.	Både og Negativt dersom du trenger fred og ro Tilrettelagt for å kunne gå for seg selv
	Utsikt, lys (naturlig), ”sentrum”; kaffe.	Utsikt, lys, ”Sentrum” + kaffe → sosialt
	4.	Viktig

	5.	Veldig viktig
Respondent B	Ja.	Positivt
	Ja; men føler jeg kunne bidratt mer, sitter inne på mye kreativitet, ønsker og energi som jeg ikke klarer å få ut i min stilling; tror flere har det sånn, kunne jobbet i flere timer.	Positivt Kunne bidratt mer
	-	
	Treningscenter, var veldig stille før i kontorlokalet; likte det ikke.	Treningsrom Mer lyd/liv – positivt
	Gikk fra 5 til 4 når neste spørsmål kom. Kontoret er bra.	Viktig Bra – positivt
	Soleklar 5. Medarbeidere er viktigere enn kontorlandskap	Veldig viktig Medarbeider > Kontor
Respondent C	Ja, men er alltid litt paranoid; føler aldri jeg er nyttig nok; personligheten min	Positivt
	-	
	Ja; avveining mellom å være sosial og produktiv, må prate med folk; noen ganger henger jeg meg på fordi de er sånn jeg skjønner det må være, kommer på jobb for å jobbe.	Positivt Velge mellom sosial og produktiv

	<p>Løse noen oppgaver, nå tidsfrister, skjønner oppgaven er viktig, liker å få ting til; få det levert; dette ble bra, mestring er en drivfaktor for meg, anerkjennelse er også viktig.</p> <p>-</p> <p>4. Veldig viktig, der jeg får feedback, aller viktigste er samarbeid med kunder (5), kollegaer på 4</p>	<p>Oppgaveløsning, tidsfrister, viktighet</p> <p>Anerkjennelse</p> <p>Mestring</p> <p>Viktig.</p> <p>Kunder > kollegaer</p>
Respondent D	<p>Ja.</p> <p>Ja, sprer kanskje litt humør, liker å snakke med folk.</p> <p>Følelse av at jeg trives, opplever at kontorlandskapet påvirker arbeidsinnsatsen, sitter ikke lenge med det samme, mange baller i luften, bruker ørepropper for å koble ut; signaliserer fred/ro, følelse av å være asosial hvis man ikke responderer på kommentarer vedsiden av seg.</p> <p>Du gjør en forskjell, hyggelige mennesker, trivsel, det er motiverende.</p> <p>4. Trodde det var 2 før</p>	<p>Positivt</p> <p>Positivt</p> <p>Spre humør – sosialt</p> <p>Positiv – trivsel – kontor påvirker innsats</p> <p>tidsklemme (mange baller i luften) – negativ?</p> <p>Ørepropper for å signalisere ro</p> <p>Press på å være sosial</p> <p>Gjøre en forskjell</p> <p>Hyggelige kollegaer → trivsel</p> <p>Motiverende</p> <p>Viktig</p>

	Mellom 4 og 5. En del av jobben, har valgt denne jobben fordi jeg liker å samhandle med folk; avhengig av det.	Viktig Avhengig av det
Respondent E	Ja, veldig viktig. - - ”Sentrum”; alltid noen der man treffer; får en liten time-out; kan komme på noe faglig; deilig å møte folk der, det sosiale er viktig. - -	Positiv ”Sentrum” → sosialt, time-out

Avslutning

Spørsmål:

1. Vil du si at utformingen av deres kontorlandskap er med på å motivere deg til å samhandle med andre?

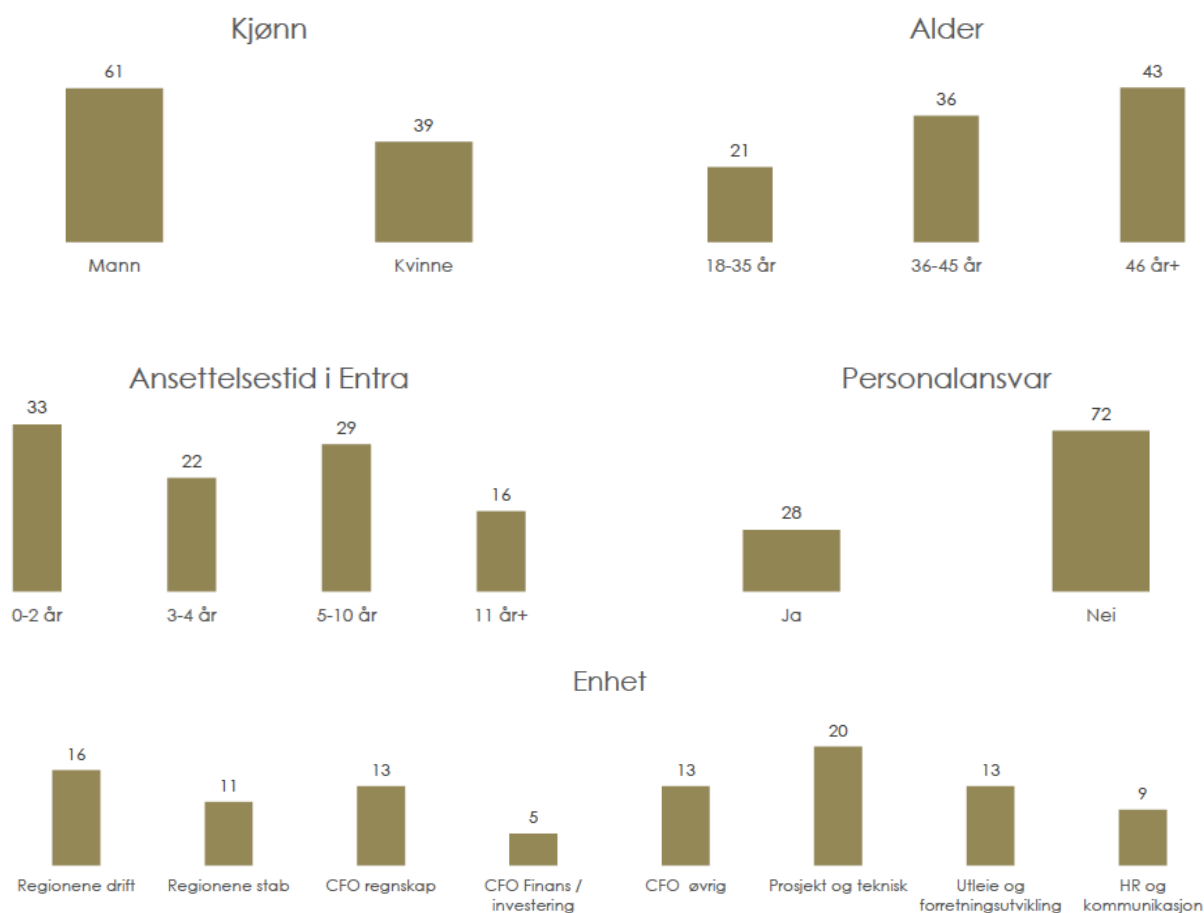
Respondent	Svar fra respondent	Underkoder
Respondent A	Ja; mye enklere å samhandle når det er som det er nå, blir mer kjent med flere; motiverer meg til å samhandle og gå til de rette	Positivt Enklere å samhandle etter flytting Kjente med flere → økt

	personene.	<i>samhold?</i> Motiverer til samhandling Sosialt
Respondent B	Ja; ikke noen svakheter, tror ikke det er noe unikt, en standardmal, tror ikke produktiviteten har endret seg.	Positivt Ikke noe unikt Standardmal <i>Ingen økt produktivitet →</i> <i>Videre forskning?</i>
Respondent C	Ja, jeg dulter borti folk, kan ikke snike meg rundt, blir sett.	Positiv Ingen unnasluntring → Blir sett
Respondent D	Fint kontorlandskap, jeg ser mange av de jeg samhandler med, jeg jobber mer på tvers enn andre så passer bra for meg.	Positiv Fint, tilgjengelig, sosialt
Respondent E	Ja; veldig mobil, lett å møtes og finne plass, diskutere ting med andre, en flate og et sted, forskjellige mennesker hver dag om man ønsker det.	Positivt Alle på en flate Sosialt

Vedlegg 4:

Utvalget for Entras internundersøkelse

Entras internundersøkelsen ble gjennomført etter kontorendringen; altså etter de gikk fra åpent landskap med faste plasser, til aktivitetsbasert kontorlandskap med free seating og clean desk. Internundersøkelsen inneholder resultater om de ansattes opplevelser rundt de nye kontorløsningene. Disse resultatene viser til om det i 2016 er mer tilrettelagt for praktisk samarbeid, enn i 2014. Internundersøkelsen ble gjennomført ved å sende ut spørreskjema til de ansatte på web, og ble gjennomført i april 2016. Spørreskjemaet ble sendt ut til 110 ansatte, der de fikk 76 svar. Dette tilsvarer en svarprosent på 69%. Utvalget består av både menn og kvinner, fra alderen 18 og opp, med variert ansettelsestid. Noen av respondentene har personalansvar, og noen har ikke det. Respondentene kommer i tillegg fra forskjellige avdelinger. Utvalget for undersøkelsen er presentert i tabeller illustrert under.



Figur: Utvalget for intern undersøkelsen (Entras intern undersøkelse).