



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2019 30 stp

Norges Miljø- og Biovitenskapelige Universitet
Handelshøyskolen

Nye måter å arbeide på: En eksplorativ undersøkelse om aktivitetsbaserte arbeidsplasser

New Ways of Working: An Exploratory Study About
Activity Based Working

Faiza Marie Schjelderup

Master i økonomi og administrasjon
Handelshøyskolen

Forord

Denne oppgaven er skrevet våren 2019 ved Handelshøyskolen NMBU, som et avsluttende verk av en toårig masterstudie i økonomi og administrasjon. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng.

Utforming på arbeidsplassen er noe de fleste ute i arbeidslivet blir påvirket av. Det er stadig forsket på hvilken arbeidsplass som gir de beste resultater og høyest grad av fornøyde ansatte. Dette vil jeg undersøke i denne oppgaven ved å observere og intervju ansatte i tre selskaper som har implementert aktivitetsbasert arbeidsplass.

Jeg vil takke Arild Weraas som har gitt meg gode tilbakemeldinger under arbeidet med masteroppgaven. Tusen takk til mamma som ga meg ideen om å skrive om aktivitetsbaserte arbeidsmetoder og hennes gode innspill.

Jeg vil også takke de som stilte opp for intervju og som tok seg tid til å svare på spørsmålene mine, samt gav meg mer innsikt om temaet.

Tilslutt vil jeg takke for fem helt fantastiske år på Ås, og familie og venner som har støttet meg gjennom studiene.

Ås, 15. mai 2019

Faiza Marie Schjelderup

Sammendrag

Utvikling og innovasjon innenfor informasjon- og kommunikasjonsteknologi (IKT) har ført til at ansatte som kunnskapsarbeidere kan jobbe hvor som helst. Derfor er ikke behovet for en tradisjonell arbeidsplass like stor som før. Istedenfor vil arbeidsplassen gi verdifulle muligheter for å legge til rette for menneskelig interaksjon, sosiale sammenkomster og tilrettelegging av atferd i samsvar med organisasjonens strategier og verdier. Denne utviklingen har ført til at man ser nye måter å organisere arbeidet på. En av disse trendene kalles aktivitetsbasert arbeidsplass. Innenfor aktivitetsbaserte arbeidsplasser har ansatte fleksibilitet til å gjennomføre arbeidsoppgavene på den plassen de selv ser det som mest hensiktsmessig (Hoendervanger, De Been, Van Yperen, Mobach & Albers, 2016). Å ha en aktivitetsbasert arbeidsplass menes at ulike typer arbeidsstasjoner med rom og områder er utformet for å støtte bestemte aktiviteter. Det vil være rom for samarbeid, konsentrasjon, kommunikasjon og kreativitet.

Siden man går bort fra den personlige pulten, vil mobilitet være en vesentlig faktor for at aktivitetsbasert arbeidsplass skal fungere. Derfor vil implementering av aktivitetsbaserte arbeidsplasser kreve betydelige investeringer i datasystemer slik at de ansatte skal kunne bevege seg på kontoret uten å støte på problemer knyttet til blant annet internett-tilgang.

Når de ansatte beveger seg mer på arbeidsplassen vil det komme andre utfordringer knyttet opp mot ledelsen. Derfor er det et behov for å studere mulige effekter av gruppesammenheng og individuell identitet når de arbeider i slike kontorer. Litteratur innenfor kontorutforming indikerer potensielle forbindelser mellom det fysiske kontormiljøet og hvordan medarbeidernes tilfredshet, trivsel og produktivitet påvirkes (Raziq & Maulabakhsh, 2015).

Formålet med denne oppgaven er å løse opp begrepsforvirringen som finnes om aktivitetsbaserte arbeidsplasser, samt analysere hva slags påvirkning denne type utforming har for organisasjonens ansatte. Utfordringer med tanke på individuelt arbeid og samarbeid vil bli belyst, samtidig vil implementeringsprosessen ha stor betydning.

Undersøkelsen gir indikasjon på økt trivsel og bedre samhandling i organisasjonen, men effekten på effektivitet har ikke vært like enkel å måle. Funnene i denne studien viser noen utfordringer som trenger oppmerksomhet og videre undersøkelse.

Abstract

Development and innovation in ICT gives the employees as knowledge workers the possibility to work anywhere. Therefore, the need for a traditional workplace is rapidly declining. Instead the workplace will provide valuable opportunities such as facilitating human interaction, social gatherings, and behavioral facilitation in accordance with the organization's strategies, objectives and values. This development has led to new ways of organizing the work. One of these trends is called activity-based workplace. Within activity-based workplaces, employees have the flexibility to carry out the work tasks on the space they themselves see as most appropriate (Hoendervanger, De Been, Van Yperen, Mobach & Albers, 2016). Having an activity-based workplace means that different types of workstations with spaces and areas are designed to support specific activities. There will be room for collaboration, concentration, communication and creativity.

Since the employees spend less time at the personal desk, mobility will be a major factor for the activity-based workplace. The implementation of activity-based working will require significant investment in computer systems so that employees can move around the office without encountering issues related to internet access

When the employees move more in the workplace, there will be other challenges associated with the management. Therefore, there is a need to study possible effects of group context and individual identity when working in such offices. Office design literature indicates potential connections between the physical office environment and how employee satisfaction, well-being and productivity are affected (Raziq & Maulabakhsh, 2015).

The purpose of this thesis is to solve the concept confusion that exists about activity-based working and to analyze what kind of influence this type of design will contribute to the organization and employees. Challenges with regard to individual work and cooperation will be highlighted, while the implementation process will have great importance.

The thesis gives an indication of increased well-being and better interaction in the organization, but the effect on efficiency has not been as easy to measure. The findings in this study show some challenges that need attention and further investigation.

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	7
1.1 PROBLEMSTILLING.....	9
1.2 AKTIVITETSBASERT ARBEIDSPASS.....	9
1.3 FORUTSETNINGER OG BEGRENSNINGER.....	11
1.4 OPPGAVENS OPPBYGNING OG STRUKTUR.....	12
2. TEORI	13
2.1 TRADISJONELLE KONTORLØSNINGER.....	13
2.2 <i>Åpent landskap og cellekontor</i>	13
2.2.1 <i>Åpent landskap</i>	14
2.2.2 <i>Cellekontor</i>	15
2.3 ENDRINGSPROSESSEN.....	16
2.4 TEKNOLOGISK FREMGANG.....	17
2.5 AKTIVITETSBASERT KONTOR.....	18
2.5.1 <i>Hvorfor ønsker man å gå over på aktivitetsbaserte arbeidsplasser?</i>	19
2.5.2 <i>Hvilke utfordringer kan man identifisere ved ABW?</i>	20
2.6 KUNNSKAPSGRUNNLAG FOR FORSKNING.....	21
2.7 FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	23
3. METODE	24
3.1 FORSKNINGSDSIGN.....	24
3.2 VALG AV METODE.....	25
3.2.1 <i>Eksplorativt design</i>	25
3.2.2 <i>Intervju som forskningsmetode</i>	26
3.2.3 <i>Observasjon som forskningsdesign</i>	27
3.2.4 <i>Valg av intervjuobjekter/informanter</i>	27
3.3 EVALUERING AV METODE.....	29
3.4 VALIDITET OG RELIABILITET.....	29
3.4.1 <i>Reliabilitet</i>	29
3.4.2 <i>Validitet</i>	30
3.5 ETISKE AVVEININGER.....	30
4. ANALYSE AV DET EMPIRISKE MATERIALET	32
4.1 HVORFOR ORGANISASJONEN VALGTE Å GÅ OVER PÅ ABW.....	32
4.2 HVA BETYR ABW FOR ORGANISASJONENE?.....	35
4.3 HVA ER ORGANISASJONENE FORNØYD MED?.....	35
4.4 HVILKE UTFORDRINGER FINNES?.....	38
4.5 HVORDAN BLIR ABW OPPRETTET PÅ ARBEIDSPLASSEN?.....	40
5. DISKUSJON	42
5.1 HVA ER AKTIVITETSBASERT KONTOR, OG HVORFOR ØNSKER MAN Å IMPLEMENTERE DENNE METODIKKEN?.....	42
5.2 HVILKE UTFORDRINGER DUKKER OPP INNENFOR ABW RELATERT TIL ANSATTES TRIVSEL OG SAMARBEID?.....	43
6. KONKLUSJON	45
6.2 VIDERE FORSKNING.....	46
LITTERATUR	47

Tabelloversikt:

TABELL 1: JOBBTILFREDSHET FØR OG ETTER IMPLEMENTERING AV ABW.....	21
TABELL 2: SUKSESSKRITERIER.....	23
TABELL 3: INFORMASJON OM SELSKAPENE.....	28
TABELL 4: OVERSIKT OVER INFORMANTENE.....	28
TABELL 5: SELSKAPETS UTFORMING MED AKTIVITETSBASERT LØSNING.....	32

Figuroversikt:

FIGUR 1: PROSENTVIS FORDELING AV ARBEIDSDAGEN.....	9
FIGUR 2: OPPGAVENS OPPBYGNING.....	12
FIGUR 3: STRUKTUR KONTORLØSNINGER.....	16
FIGUR 4: DE TRE DIMENSJONENE.....	17
FIGUR 5: ANSATTES PREFERANSER.....	20
FIGUR 7: ARBEIDSSONEVIFTE.....	36

Bildene er tatt av Espen Grønlie

Tegning av Annetin Hurum fra Asplan Viak

1. Innledning

Av de siste utviklingene innenfor arbeidsplassutforming og ulike metodikker som man kan ta i bruk på arbeidsplassen, er det aktivitetsbasert arbeid som har fått mest oppmerksomhet. Allerede i Norge begynner denne metodikken å skyte fart, og når regjeringskvartalet står klart, skal 5000 ansatte tilknyttet regjeringen jobbe under denne arbeidsformen. Hvorfor er det slik at mange bedrifter går over på en mer aktivitetsbasert løsning?

Bedrifter over hele verden må stadig tilpasse seg virkningen av de teknologiske og demografiske endringene, og jobber stadig blir mer automatisert. Dermed er dette et viktig tema for mange bedrifter, og det har blitt skrevet mye om saken og fordelene ved å implementere en slik utforming. En nylig Leesman-rapport gikk så langt å erklære at aktivitetsbaserte kontorer er *"synonymt med de organisasjonene som åpenbart omfavner epoken med enestående forretningstransformasjoner"* (Leesman, 2017).

Man kan si at arbeidets art har forandret seg de seneste årene og dermed må kontorutformingen forandre seg med det. For mange bedrifter var arbeid i det tjuende århundre preget av rad på rad med skrivebordsbaserte medarbeidere som utførte repetitive oppgaver hver eneste dag. Denne ledelsesteknikken kjent som 'Taylorism', og en 'one-size fits all' tilnærming til kontoroppsett fungerte bra (Littler, 1978). Dette er ikke lenger tilfelle.

Imidlertid begynte prosessarbeid gjennom den siste delen av det tjuende århundre å bane vei for hva Peter Drucker beskrev i 1959 som "kunnskapsarbeid". Repeterende prosesser og arbeidsoppgaver ble i stadig større grad mekanisert og oppgavene har utviklet seg til å bli mer fleksible og serviceorienterte. Bedrifter vender seg heller til analyse og innovasjon for deres konkurransefortrinn. Som et resultat er oppgavene mange utfører på jobb blitt mer varierte. I stedet for å tilbringe hele dagen med en bestemt oppgave, gjør de ansatte en rekke aktiviteter som møter, ute med kunder, skriving og planlegging.

Dermed ønsker man å skape et arbeidsmiljø som tilrettelegger for den ansatte hvor arbeidsoppgavene blir utført hvor den ansatte mener det er mest hensiktsmessig å utføre denne. Man ønsker å legge til rette for både individuelt arbeid og kollektivt, og ikke minst å skille mellom høykonsentrasjonsarbeid og lavkonsentrasjon. Det er her aktivitetsbasert arbeid kommer inn.

Aktivitetsbaserte arbeidsplasser, fra nå av kalt ABW (activity based working) er en forretningsstrategi som omhandler hvordan arbeidsplassen er utformet og hvordan de ansatte kan jobbe (Hoendervanger et al, 2016). Dette konseptet legger opp til at de ansatte har muligheter til å selv bestemme hvor de ønsker å utføre arbeidsoppgavene i løpet av en dag. I stedet for at de ansatte har eget kontor eller fast skrivebord, forsøker ABW å la de ansatte bestemme selv hvor de vil utføre oppgaven. ABW-filosofien tar utgangspunkt i et helhetlig perspektiv, som omfatter alt fra møbler til farger på rommene. Det er mange fordeler ved å implementere ABW på arbeidsplassen. Det legges vekt på bedre kommunikasjon, effektivitet og tilfredshet (Leesman, 2017).



Foto: Espen Grønlie

Denne oppgaven vil undersøke hvordan aktivitetsbaserte kontorer påvirker de ansatte og hvilke effekter og synspunkt de ansatte har ved denne utformingen. I studien har forskjellige representanter fra tre selskaper blitt intervjuet, og gjennom denne oppgaven vil det bli lagt frem resultater fra undersøkelsene og intervjuene som er gjort.

1.1 Problemstilling

Denne oppgaven vil bli gjennomført som en eksplorativ undersøkelse hvor det vil bli forsøkt å finne ut om aktivitetsbaserte arbeidsplasser tilrettelegger best mulig for de ansatte og oppgavene. ABW er mye studert og forsket på hvordan det påvirker organisasjonen, men denne studien vil ta for seg de ansattes synspunkt. Siden dette er en eksplorativ undersøkelse, vil jeg ikke undersøke hypoteser og verifisere eller forkaste dem. Jeg vil derimot se på hvordan de ansatte oppfatter ABW og hvordan det er å arbeide i et slikt miljø.

Dermed blir min problemstilling som følger:

Hvordan påvirker en aktivitetsbasert arbeidsplass organisasjonen, med tanke på ansattes trivsel, samarbeid og effektivitet?

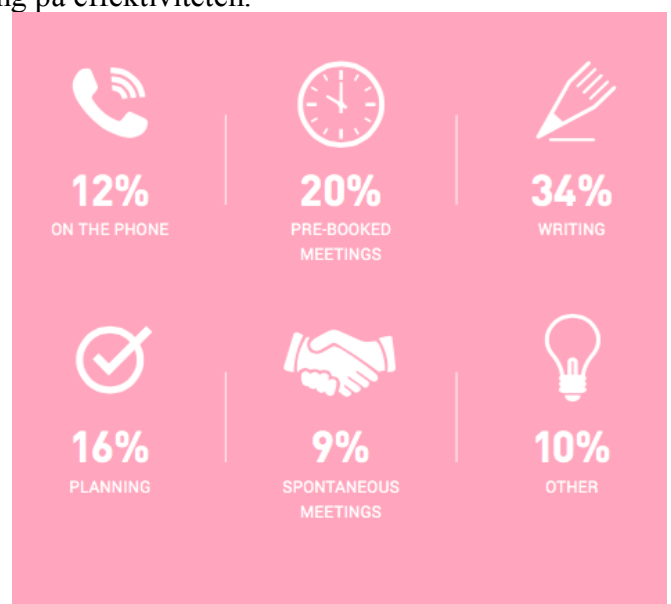
Ved å se på hvordan de ansatte oppfatter ABW vil studien undersøke fordeler og ulemper ved denne utformingen. Tidligere forskning på temaet har fått blandete resultater. Noen av de ansatte uttrykker stor misnøye, mens andre opplever økt trivsel på jobb.

1.2 Aktivitetsbasert arbeidsplass

Før jeg forklarer oppgavens struktur og innhold, vil jeg gi en forklaring på hva aktivitetsbaserte arbeidsplasser innebærer. Jeg vil belyse hvorfor organisasjoner implementerer denne måten å jobbe på. Jeg vil se på hvordan de ansatte i selskapene opplever eget arbeid ved ABW som arbeidsform og om det gir økt trivsel og påvirkning på effektiviteten.

Aktivitetsbasert arbeid er basert på premisset at ingen ansatte har egne pulter, men istedenfor lar de ansatte velge selv hvor de ønsker å arbeide. Rom er designet for å skape muligheter for en rekke arbeidsplassaktiviteter fra intensivt, fokusert arbeid til mer uformelle møter.

Figur 1 illustrerer hvordan arbeidsdagen kan være fordelt prosentvis i ulike aktiviteter som blir foretatt daglig på arbeidet. Kinnarps som jobber mye med kontorutforming, har gjennom egne studier foretatt seg hvordan menneskene beveger seg i bedriften. Forskningen viser blant annet at 12 % av tiden går



Figur 1 Prosentvis fordeling av arbeidsdagen (Kinnarps report 2018)

til kommunikasjon over telefon og 9 % er spontane møter med kollegaer (Kinnaprs 2017) .
Hva slags type aktiviteter de ansatte gjør hos den enkelte bedrift, vil påvirke hvordan kontoret bør se ut.

Fordelene ved å jobbe slik man ønsker i et aktivitetsbasert kontor er blant annet aktivitetsnivået på kontoret øker og arbeidet blir mindre stillesittende. Medarbeiderne får arbeidsro og kan bli mer produktive, da man kan plassere seg hvor man ønsker. Samarbeidet mellom ulike team øker, som igjen fører til økt tilfredshet blant medarbeider (Hoendervanger et al, 2016). Dersom alle ansatte flytter seg etter den arbeidsoppgaven som skal utføres, som ute blant kunder og prosjektarbeid vil det ikke være behov for en pult til hver ansatt. Med tradisjonelle arbeidsplasser hvor hver ansatt har egen pult, har forskning vist at minst en tredjedel av pultene står ubrukt på arbeidsplassen (De Bruyne, Beijer, Brunia & Gosselink, 2014). Dersom man innfører ABW kan man redusere antall pulter, og eventuelt kvadratmeter på arbeidsplassen.

Å innføre aktivitetsbaserte arbeidsplasser er en stor omveltning. Å gå fra tradisjonelle kontorer til åpne løsninger hvor man ikke har fast plass kan være en stor endring for de ansatte. De ansatte må lære en ny måte å jobbe på, hvor man ønsker økt grad av samarbeid og frihet under ansvar. Dette krever selvdisciplin, og kan kreve en større grad av planlegging av arbeidsdagen. Lederen må også tilpasse seg. De ansatte kan ikke lengre kontrolleres på samme måte, og det krever større krav til tillit mellom leder og ansatt.

Teorier innen organisasjonsendring tydeliggjør hvordan implementering må gjøres på korrekt måte for å lykkes med endringen (Fjeldstad & Lunnan, 2014). Ledelsen må gå foran i prosessen og engasjere de ansatte og kunne formidle hvorfor det er ønsket å jobbe på en slik måte. Om de ansatte ikke blir med på prosessene, vil ikke det aktivitetsbaserte kontoret oppnå den effekt som er påtenkt. Endringen må forankres i organisasjonskulturen for at den skal vare, og at ansatte ikke går tilbake til gamle vaner (Kotter, 2012).

Den aktivitetsbaserte arbeidsplassen er ønsket for å øke samarbeidsgrad og kommunikasjon i tvers av bedriften. Men det er studier som viser at de aktivitetsbaserte arbeidsplassene ikke alltid blir brukt slik de er tiltenkt. To ansatte med identisk bakgrunn og samme arbeidsoppgaver kan likevel arbeide på to forskjellige måter. Personlige preferanser har stor påvirkning på hvordan mennesker ønsker og velger å arbeide. Når ansatte er vandt til å sitte

ved fast plass i cellekontorer eller åpent landskap, og til å ha en base med sine egne personlige gjenstander, kan det bli en stor omveltning å gå til å ikke ha egen plass.



Foto: Espen Grønlie

1.3 Forutsetninger og begrensninger

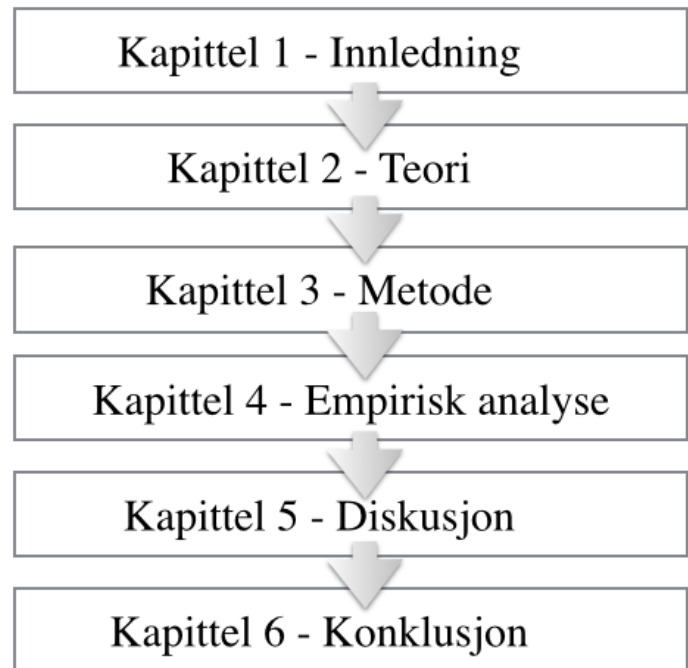
Det er viktig å forstå at denne rapporten er på ingen måte uttømmende, den er skrevet på grunnlag av en tidsbegrenset og ressursbegrenset studie utført over fire arbeidsmåned. Det har heller ikke vært mulig å avdekke hvordan trivsel, effektivitet etc. var før man implementerte ABW, og dermed har jeg valgt å utføre en eksplorativ studie med et nåbilde om denne metodikken.

Studien tar ikke for seg endringer som skyldes utenforliggende politiske og økonomiske forhold som endringer i politikk, normer, makroøkonomi eller lignende.

Jeg vil bruke *aktivitetsbasert arbeidsplass* og *aktivitetsbasert metode* om hverandre med det formål at de skal fungere som synonymmer. Det samme gjelder *selskap* og *organisasjon*.

1.4 Oppgavens oppbygning og struktur

Oppgaven er delt opp i 6 kapitler, som vist i figur 2. Første kapittel tar for seg innledningen som presenterer bakgrunnen for oppgaven, formål og problemstilling, samt en forklaring av aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Kapittel to vil ta for seg den teoretiske bakgrunnen, hvor det blir presentert teori som er basert på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Det tredje kapittelet tar for seg metoden, samt validitet og reliabilitet. Og i kapittel fire blir det empiriske materialet som er samlet inn hos de tre selskapene beskrevet, og i kapittel fem diskuterer jeg forsknings-spørsmålene med bakgrunn i teori fra kapittel to og empiri. Avslutningsvis kommer kapittel seks hvor det vil bli diskusjon og oppsummering av oppgaven.



Figur 2 Oppgavens oppbygning

2. Teori

I dette kapittelet vil det bli redegjort for teori med tanke på forskningsspørsmålene som blir presentert, samt tidligere forskning innenfor temaet arbeidsplassutforming. Jeg vil ta for meg tidligere kontor-utforminger og se i hvilken grad aktivitetsbaserte kontor løser utfordringene man tidligere har sett.

2.1 Tradisjonelle kontorløsninger

Mennesket har alltid arbeidet. Så tidlig som gamle Roma ble kontorarbeid allerede utført. Det var midlertidig ikke før 1700-tallet at dedikerte kontorbygninger ble opprettet til hensikt for mennesker å utføre arbeid i (King, 2005). Men som nevnt i innledningen var det Taylorismen og oppveksten av åpent kontorlandskap som startet å effektivisere rutineoppgaver og ønske om å samle kunnskap under samme tak. I USA på 1900-tallet ble store skyskrapere bygd for å imøtekomme mange bedrifter og deres ansatte. Disse nye bygningene ble gjort mulig ved oppfinnelsen av elektrisk belysning og klimaanlegg som innebar at kontorene ikke lenger måtte ligge ved siden av fabrikkene (King, 2005).

Herfra har kontorutformingen endret seg stadig for å tilpasse seg de ulike behovene til selskapene. Vi tar enda i bruk de gamle kontorløsningene, selv om man kan si at i dag jobber på totalt ulik måte enn for 100 år siden grunnet den teknologiske fremgangen.

Den seneste tiden har det vært mye interesse for kontoret og hva slags utforming som gir størst effektivitet og trivsel. Kontoret skal være et virkemiddel for å bidra til endring og omstilling. På individnivå påvirker omgivelsene trivsel, arbeidsutføring, tilhørighet og status. For virksomheten kan dermed utformingen på kontoret støtte opp i disse faktorene. Kontorene kan også være rettet for bedre samhandling og økt kundefokus, ved å for eksempel kombinere butikklokaler/utstillinger med kontor. Samtidig ser vi et økt fokus på ressurseffektivitet. Både når det gjelder kostnader og når det kommer til miljøaspektet. Begge to er viktige faktorer når nye kontorer skal bygges.

2.2 Åpent landskap og cellekontor

Det er anerkjent at arbeidsmiljøet spiller en stor rolle i ansattes liv, som igjen påvirker virksomhetseffektiviteten (Allen, Bell, Graham, Hardy & Swaffer, 2004). En godt utformet arbeidsplass vil støtte opp mot oppgavene som skal utføres, og hjelper prosessen med endring

og forbedring. Ansatte som jobber i relevante utformede kontorer føler seg mer verdsatt, som igjen gir positive resultater tilbake selskapet.

Det er altså ulike faktorer som avgjør hva som er en godt utformet arbeidsplass. Å være effisient og effektiv står høyt, og at både fleksibilitet og plass for nødvendige «soner» er tilstede, som kantine, resepsjon og lignende. Tilgjengelighet er også viktig, samt at kunder skal føle seg velkommen på arbeidsplassen. Andre viktige faktorer er design, komfort, lys, miljø og sikkerhet (Davis, 1984).

2.2.1 Åpent landskap

Et åpent landskap referer til et kontormiljø der flere individuelle arbeidsstasjoner deler en enkelt plass uten bruk av vegger og noe form for inndeling (Allen et al 2004).

Denne typen kontormiljø kan bestå av:

- Høye paneler med individuelle skrivebord, slik at man ikke kan se over panelet når man sitter
- Lave paneler med individuelle skrivebord, slik at man kan se over panelet
- Klynger med skrivebord
- Et delt kontor, fra 2 til opptil 12 personer i et lukket rom
- Team-orientert kontor, med en liten gruppe bord i et helt åpent område

Et åpent kontor kan potensielt gi de ansatte et valg hvor de ønsker å sitte, i forhold til oppgaven de utfører. Dette er blant noe som aktivitetsbasert kontor bygger på. Men åpent kontor kan også bety faste plasser, som dermed gjør at man må alltid sitte på samme sted. Dette kan skape negative konsekvenser i forhold til eventuelt støy og arbeidsro.

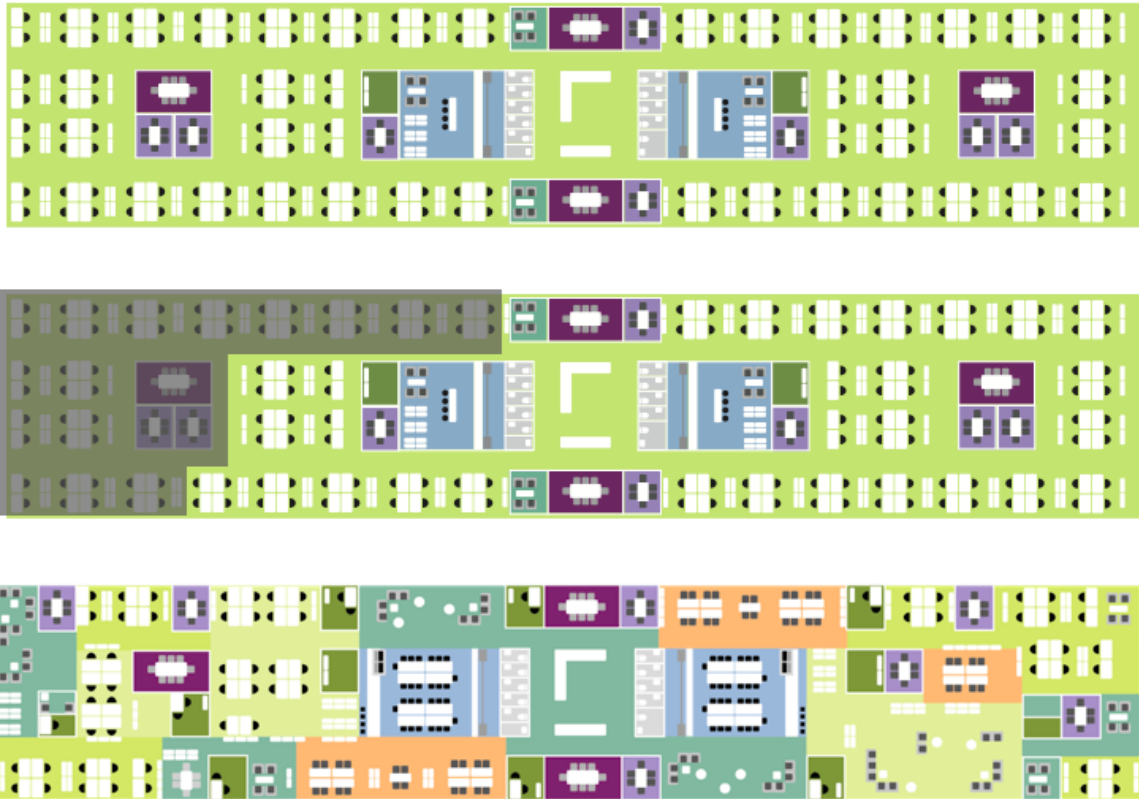
Ulempene er avhengig av type åpent miljø, men først og fremst kan det være tap av personvern og identitet. Når man sitter i et åpent miljø, har man ikke alenetid. Dette kan skape stress. Studier har vist redusert produktivitet grunnet lydnivå om man ikke får konsentrert seg på grunn av at andres støy (The Telegraph, 2009). Det vil være vanskeligheter med å kontrollere uønskede distraksjoner og forstyrrelser, som kan gi potensielle negative konsekvenser for personalets trivsel. Om de ansatte ikke får arbeidsro for individuelt arbeid, kan det påvirke konsentrasjonen og dermed kan de ansatte foretrekke å jobbe hjemmefra eller andre steder.

Åpent landskap har og positive sider. Denne utformingen kan bidra til overordnet effektivitet om kommunikasjon og samhandling er kritiske elementer i arbeidsprosessen. Samtidig fjerner den barrierene mellom ansatt og ledelse, noe som kan forbedre kvalitet. I denne sammenhengen er det mulig for både ansatt og ledelse å lettere holde oversikt over hva som skjer i andre avdelinger, da det ikke finnes fysiske barrierer. Samt kan man fortette pultene, og dermed frigjøre areal. Areal og leie er en stor kostnad for mange bedrifter.

2.2.2 Cellekontor

Cellekontorer består i hovedsak av egne kontorer, og kontorene er typisk arrangert langs en sentral korridor. Størrelsen på kontoret vil variere henhold til status eller stilling til den ansatte. Allokering av kontorlokaler gjenspeiler vanligvis et hierarki av roller i en organisasjon (Allen et al 2004) Fordelene ved å ha cellekontor er blant annet økt privatliv, redusert støy og forstyrrelser og økt eierskap og identitet med arbeidsplassen. Ulempene er således flere; det begrenser kommunikasjonen med andre ansatte, og den er dermed mer sannsynlig å være planlagt. Man jobber mye alene, og potensiale for kunnskapsdeling kan stagnere.

Det tradisjonelle åpne kontoret legger mer til rette for at ansatte skal samhandle, men samtidig er det mindre variasjon og få alternative arbeidssteder enn selve arbeidspulten i det åpne landskapet. Det åpne landskapet bidrar til overordnet arbeidseffektivitet og støtter samhandling i oppgaver. Det er kortere avstand mellom ansatt og leder, noe som kan forbedre samarbeid og kunnskapsdeling. Det er begrensede muligheter for å trekke seg tilbake å jobbe konsentrert individuelt. Både tradisjonelle og det åpne landskapet har hver sine styrker og svakheter, dette har ført til at det har blitt mer vanlig å vurdere aktivitetsbaserte arbeidsplasser som alternativ til cellekontor og åpne landskap.



Figur 3 Struktur kontorløsninger (Kinnarps 2018)

Forskjellen mellom de ulike kontorløsningene kan man se i figur 3. Øverste bilde illustrerer et tradisjonelt kontor. Det i midten viser et typisk åpent landskap. Det nederste er et forslag på aktivitetsbasert utforming.

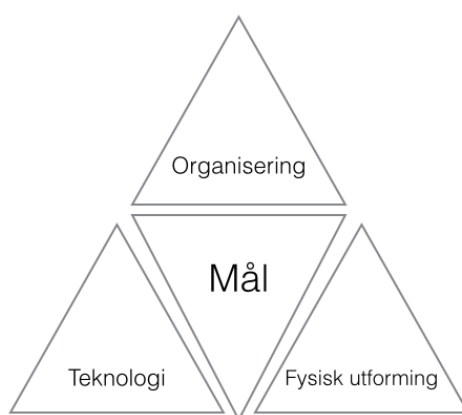
2.3 Endringsprosessen

I denne oppgaven har jeg tatt for meg hvordan det er i bedriften med tanke på å ha cellekontor, åpent landskap og aktivitetsbasert kontor. Endringsprosessen er vesentlig om man ønsker å lykkes med aktivitetsbasert arbeidsplass. Gjennom intervjuene jeg har hatt med representantene, gikk det om igjen hvor essensielt det var å ta med de ansatte i prosessen. Om de ansatte ikke ble involvert, kunne det føre til misnøye blant ansatte.

Å gjennomføre en endring i organisasjoner er ofte en krevende prosess, og utfallene kan bli mange og ikke alltid som ønsket. For å sikre god gjennomføring er det vesentlig å ta med berørte parter i organisasjonen, slik at både ansatte og ledere er enige i endringen (Andersen 2008). Ledelsen må gå frem som gode eksempler, og vise de mulige fordelene ved å gå for en ny utforming på arbeidsplassen.

2.4 Teknologisk fremgang

I dag ser vi endringer i arbeidslivet og i offentlig forvaltning. Arbeidsoppgavene og måtene man arbeider på har endret seg de siste tiårene, og dette er spesielt med tanke på den teknologiske fremgangen. Teknologi har altså vært en driver for endring i arbeidsform og for mobiliteten. I praksis kan mange arbeidsoppgaver gjøres hjemmefra om man har tilgang på data og kommunikasjonsverktøy. Arbeidsplassen har tre ulike dimensjoner som er avhengig av hverandre: organisering, fysisk utforming og teknologiske verktøy. Endringer i en dimensjon vil dermed endre de andre. For å utforme nye arbeidsplasser må derfor alle dimensjonene adresseres.



Figur 4 De tre dimensjonene

Arbeidslivet har endret seg i to av dimensjonene. Vi ser at arbeidsprosesser og arbeidsoppgaver blir mer spesialiserte og samtidig krever større grad av samarbeid og samhandling i problemløsning. Dette påvirker hvordan arbeid organiseres og ledes, og automatisering gjør at rutineoppgaver blir overlatt til digitale verktøy og datamaskiner. Dette vil igjen påvirke den fysiske utformingen, da man ønsker å øke kunnskapsdelingen og jobbe mer i sammen. De enkeltstående pultene blir byttet mot gruppebord. I nye kontorer vil det altså bli mer etterspørsel etter differensierte omgivelser som gir mulighet for både samarbeid og individuelt arbeid.

Nye teknologiske verktøy har også ført til at flere arbeidsoppgavene kan utføres hvor enn den ansatte ønsker. For mange vil tilgang på en mobil og PC være tilstrekkelig for å kunne utføre arbeidsoppgaven og få tilgang på alle systemer og nødvendig informasjon. Ved å ha alt tilgjengelig på en egen PC trenger ikke de ansatte i praksis å jobbe på kontoret. Dermed har kontoret nå fått en ny betydning og en viktig funksjon. Man har behov for å møtes, for å jobbe

sammen, dele kunnskap og få tilhørighet til arbeidsplassen. Det er dette aktivitetsbasert kontor handler om. Det er en metode som gir de ansatte frihet under ansvar. Har man en oppgave hvor man må jobbe i team, er det lagt til rette for det på kontoret.



Foto: Espen Grønlie

2.5 Aktivitetsbasert kontor

Dermed vil jeg reise mitt første forskningsspørsmål:

Hva er aktivitetsbasert kontor (ABW)?

ABW er mye snakket om, og er like ofte misforstått. Det er lite akademisk litteratur som omhandler ABW, og dermed er mye av de teoriene som er gjennomgått fra undersøkelser eller rapporter utført av ulike kontorstrategiselskaper. For ofte snakker man om den fysiske utformingen på arbeidsplassen, og at denne kontorløsningen selges inn som å være kostnads-effektiv. ABW skal ikke implementeres for å være kostnadsbesparende. Isteden bør aktivitetsbasert arbeidsplass bli sett på mer som en transformasjonsstrategi, ikke en arbeidsplassstrategi. ABW gir ansatte design på arbeidsplassen som støtter mest mulig under oppgavene som skal utføres (Jones Lang Lasalle, 2012).

Istedenfor å tvinge ansatte til å gjøre oppgavene på en fast plass, oppfordrer ABW de ansatte å flytte seg på kontoret til hvor det er hensiktsmessig å utføre oppgavene. Kontoret er designet for å skape muligheter for forskjellige aktiviteter, fra intense, fokusert arbeid til individuelt arbeid. Men ABW strategiene trenger samtidig forskjellige tilnærminger til teknologi, mennesker og kultur, operasjonsprosess og forretningspraksis. Alle vil trenge noe nivå av re-design.

Det er verdt å nevne at ABW er ikke et nytt konsept, det er forsket mye på hvordan ulike utforminger av arbeidsplassen støtter best opp mot de ansatte og utførelse. De første som tok i bruk begrepet, er Veldhoen + Company i 1995. Og siden Veldhoen har utviklet konseptet, er det flere selskaper i Norge, Sverige og Danmark som har implementert en ABW løsning på kontoret.

2.5.1 Hvorfor ønsker man å gå over på aktivitetsbaserte arbeidsplasser?

Ansattes evne til å håndtere arbeidsrelaterte krav, strukturere sitt eget arbeid og styre arbeidsflyten har blitt svært viktig i dagens komplekse organisasjoner. Ved å gå fra tradisjonelle kontorer og over til en mer dynamiske arbeidsplass, er det trukket frem ulike positive sider. Kostnadene minsker da man ikke krever like store arealer på arbeidsplassen, medarbeiderne blir mer fokusert, kreativiteten øker og samarbeidet blir bedre (Lidstrom & Bolter, 2016). Videre er mobilitet avgjørende for at ABW skal fungere, og dermed vil alle papirer og dokumenter digitaliseres. Dette bidrar til å redusere kostnader, blant annet ved å redusere trykk og gjenvinnings-kostnader og samtidig bidra til lavere CO2-utslipp (Kuan & Black, 2011). Samtidig viser forskning at kontorbygg i storbyer er kun utnyttet 50% til enhver tid, noe som hverken er bærekraftig eller lønnsomt (Meyerson & Ross 2003).

Siden de ansatte ikke er fast plassert på kontoret, gir ABW frihet til å velge plass selv, og man øker tillitt og kommunikasjon. Dette betyr at kunnskapsdeling og samarbeid sannsynligvis vil øke, noe som vil ha en positiv effekt på medarbeidernes tilfredshet og lojalitet (Kuan & Black, 2011).

Ved å gå over på ABW vil de ansatte bli mer engasjerte og motiverte. Man øker eierskap til selskapet, og bedrer samarbeid og læring. Strukturen på kontoret er fleksibelt, slik at det lettere kan tilpasses endring.

Figur 5 tar for seg akkurat denne problemstillingen, hvorfor man ønsker å gå over på ABW og bort fra den tradisjonelle arbeidsplassen. Det er forsket på og bevist at for kunnskapsarbeideren fungerer ikke denne typiske åpne kontorløsningen. Den ansatte trenger flere verktøy for å kunne løse komplekse problemstillinger. Kinnarps funn i deres forskning viser at tiden ved egen arbeidsplass reduseres fra 58% til bare 18%, når alternativer er tilgjengelig (Kinnarps, 2018). Samarbeidssoner er spesielt etterspurt av ansatte.

Environment	Percentage
Small meeting room	12.5%
Large meeting room	5.0%
Lounge	5.3%
Room in a room	5.6%
Library	2.8%
Touch down	1.7%
Canteen / cafeteria	3.1%
Open space	3.2%
Concentration workstation	15.2%
Personal workstation	17.8%
Phone place	3.6%
Creative workplace	4.3%
Project place	3.9%
Collaboration	4.8%
Outside the building	4.9%
Home office	6.3%

Figur 5 Ansattes preferanser (Kinnarps report 2018)

2.5.2 Hvilke utfordringer kan man identifisere ved ABW?

Så ønsker jeg å reise mitt andre forskningsspørsmål:

Hvilke utfordringer dukker opp innenfor ABW relatert til ansattes trivsel og samarbeid?

Forskning har vist at det ikke bare er positive effekter ved implementering av ABW. Det å ikke ha et permanent skrivebord ikke er like viktig som kontorets overordnede utforming, eller friheten til å tilpasse rommet (Kim, 2016). Ansatte klager på mangel på skrivebord, problemer med å finne kolleger, bortkastet tid og begrenset evne til å finne sin plass. Noe ABW praktiserer er hot-desking. Hot-desking er et kontorsystem som involverer flere arbeidstakere som bruker en enkelt fysisk arbeidsstasjon i forskjellige tidsperioder (Godfrey, 1991). Denne har vist seg å resultere i høyere grad av mistillit og færre samarbeidspartene.

Når de ansatte ikke har krav på å møte opp på arbeidsplassen kan det skape problemer for blant annet ledelsen. Kuan & Black (2011) nevner ledere får redusert mulighet til å overvåke og kontrollere ansatte som et potensielt problem med ABW. Det kan være en stor forandring

for ledere i ABW, og tillit til de ansatte må være på plass om man ønsker at dette konseptet skal fungere.

Tabell 1 Jobbtilfredshet før og etter implementering av ABW (Veldhoen Company)

Company	Experienced job satisfaction - PRE	Experienced job satisfaction - POST	Experienced productivity - PRE	Experienced productivity - POST
A	54,4	71,6	42%	68%
B	58,9	71,7	45,1%	61,5%
C	61,7	75,5	60,1%	80,9%
D	62,7	61,7	58,5%	52,2%
E	58,5	59,8	50,1%	45,8%
F	66,5	64,5	59,6%	45%

Vedhoen & Company har forsket på implementeringsprosessen, og forsøkt avdekke hvor viktig det er å gjennomføre gode prosesser når man går fra et tradisjonelt kontor over på ABW. Tabell 1 viser hvordan seks selskaper har opplevd jobbtilfredshet og jobbproduktivitet før og etter implementering av ABW. Selskap D til F har innført aktivitetsbasert kontor, men uten å involvere de ansatte. Selskap A til C har involvert de ansatte, latt de komme med synspunkter og videre fulgt opp etter implementering. Her kan vi se en massiv forskjell fra de som ble med i implementeringsprosessen til de som ikke var en del av den. I selskap D til F har gjennomsnittlig jobbtilfredshet og produktivitet sunket drastisk. I Selskap A til C har derimot både tilfredshet og produktivitet blomstret.

Men forskning innenfor aktivitetsbasert arbeid har vist at det fungerer best for ansatte som er selvstendige, og som i stor grad har selvstendig arbeidsprosesser. For de som jobber godt i disse miljøene, er muligheten til å velge en arbeidsstasjon eller et område basert på individuelle behov og preferanser, sett på som en positiv. En annen positiv egenskap er evnen til å unngå uønsket sosial interaksjon når det er nødvendig, for eksempel ved å arbeide i et stille rom.

2.6 Kunnskapsgrunnlag for forskning

For utforming av nye kontorløsninger må man ha kunnskap og statistikken for hvor de ansatte befinner seg og ikke minst hva de ønsker av arbeidsplassen. I Leesmans undersøkelser finner

vi at ansatte i aktivitetsbaserte løsninger finnes både i bunn og på topp i ulike tilfredshets-skalaer. I flere rapporter (Leesman, 2014, 2016) konkluderer forskerne i Leesman med at den beste måten å forklare dette spennet på er å dele de fleksible løsningene i to ulike typer: high choice og low choice. Denne viser hvordan hver ansatt er tilfreds med valgene på arbeidsplassen, og hvilke muligheter man har for å flytte på seg. Det kan være mange valgmuligheter eller få valgmuligheter. Når man snakker om valgmulighetene, menes det med utformingen på arbeidsplassen. High choice gis stor grad av valgfrihet, hvor det er både åpen og skjermet utforming, enn low choice hvor man pratas retten til privat plass. Stor grad av valgfrihet antas å gi opplevelse av økt kontroll over omgivelsene, og kan være en faktor i at ansatte er mer tilfredse med kontormiljøet.

Det er et økende behov for kontorløsninger som støtter både konsentrasjonsarbeid i form av kollektivt og individuelt arbeid. Tradisjonelt har samarbeid vært mindre støttet både i lukkede og åpne kontorløsninger, det samme gjelder individuelt arbeid i samme utforming.

Aktivitetsbasert kontor støtter opp i dette, da det tilrettelegges for konsentrasjonsarbeid for både individuelt og kollektivt arbeid. Det fysiske arbeidsmiljøet bør være en ressurs for de ansatte og tilby funksjoner som gir dem kontroll over egen arbeidsdag. Dette menes med både konsentrasjon og samarbeid. Sammen med økt individuell kontroll og valgfrihet følger også økte krav. Ledelsen må bygge opp under bedriftskulturen, og skape samhold blant de ansatte. En aktivitetsbasert løsning stiller dermed krav til både ansatte og ledelsen. Noe som er spesielt avgjørende for at den aktivitetsbaserte løsninger skal fungere er prosessene. Dette innebærer å høre alle ansatte, og komme med gode begrunnede valg for at man ønsket gå over på ABW. Prosessen videre vil være svært betydelig for opplevelsen av resultatet.

Det er forsket på hvordan aktivitetsbasert kontor har påvirkning på de ansatte, men noe som er vel så viktig er prosessene i forkant av prosjektet. En bedrift som ønsker å gå fra ordinære cellekontor til aktivitetsbasert kontor må gjennomgå analyse og beregninger av areal. Om de ansatte ikke blir involvert i prosessen kan det føre til misnøye, og tap av kontroll og identitet. Å involvere de ansatte i endringer i omgivelsene gjennom deltakelse i utforming, samt god endringsledelse er en god måte å øke ansattes følelse av kontroll over omgivelsene.

Det er avgjørende at man har et mål og en visjon med der man ønsker å oppnå ved å legge om arbeidsplassutformingen, og at måten å arbeide på samsvarer med hvordan kontoret kommer til å se ut. Ledelsen må gå i front, og være positive til den nye endringen.

Suksesskriterier
Tydlig målbilde
Tydlig forankring i topp
Gjennomføre kartlegging av dagens arbeidsmønste
Kartlegge dagens arealutnyttelse
Tilstrekkelig brukermedvirkning
Koordinert utvikling

Tabell 2 Suksesskriterier (Leesman 2017)

2.7 Forsknings spørsmål

Nedenfor kommer en oppsummering av oppgavens forsknings spørsmål:

Forsknings spørsmål 1: Hva er aktivitetsbasert kontor (ABW)?

Forsknings spørsmål 2: Hvilke utfordringer dukker opp innenfor ABW relatert til ansattes trivsel og samarbeid?

3. Metode

Dette kapittelet har som formål å kartlegge hva slags metode som vil benyttes under denne oppgaven, samt forklare fremgangsmåten, se på reliabilitet, validitet og etiske avveininger. Også begrensninger og refleksjoner på de valgte metodene er gitt. Det ble valgt en kvalitativ forskningsmetode på grunn av arten av forskningsspørsmålene. Fordelen med å gjøre en kvalitativ tilnærming er fleksibilitet (Silverman, 2014). En kvalitativ tilnærming gjør det mulig for forskeren å videre undersøke de ansattes atferd, perspektiver, følelser og erfaringer i en gitt sammenheng (Brynman, 2012). Empirisk data ble samlet inn over en tidsperiode på to måneder, og en oversikt over objektene er gitt i tabell 3 i slutten av kapittelet. Analysene av funnene har vært en konstant prosess i arbeidet, og gjennom intervjuene har oppgaven vært å finne og forbinde nøkkelinformasjon.

Valg av riktig metode ved forskning er helt avgjørende for å få den dataen som skal bidra til for å belyse forskningsspørsmålene.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign handler om å velge riktig metode som skal gjenspeile oppgavens problemstilling, og at man jobber systematisk og målrettet for å tilegne seg kunnskapen om temaet. Man kan bruke en kombinasjon av flere teorier– kalt for triangulering (Dahle, 2018). Det vil si at jeg bruker flere teorier, metoder, observasjoner og empirisk materiale for å produsere en mer nøyaktig og objektiv representasjon av studieobjektet. Valg av metoden bør være pragmatisk, noe som gjør at vi kan takle problemer som dukker opp underveis. I forskning er det i hovedsak to paradigmer man oppfatter virkeligheten på. Kvalitativ og kvantitativ forskning. Kvantitativ forskning går ut på å generere tall-data og bruke statistikk. Kvantitativ forskning ønsker å forklare korrelasjoner. Kvalitativ forskning går ut på å forklare fenomener i kontekst, prøver å forstå og går i dybden for å innhente data (Silverman, 2014).

Dataen som blir samlet inn ved kvantitativ metode er som oftest i tall-form, igjennom spørreundersøkelser der respondenten selv fyller ut ved ulik bruk av skalaer. Dette gjør det lettere å kunne generalisere og standardisere den data man har samlet inn. Kvalitativ forskning skiller seg fra kvantitativ, ved at man med små utvalg basert på vurdering, prøver å trekke sammen teori og fortolkningen av dataen man samler inn. Oftest benytter man intervju og observasjon. Innenfor kvalitativ og kvantitativ forskning har man ulike design man kan velge mellom, som

har som formål at vi faktisk når de målene vi setter oss ved innsamling av data. Innenfor kvantitativ design er det derfor viktig å bestemme antall enheter, variabler, verdier og utvalgsprosedyrer, dette er mer standardisert fordi problemstillinger ved kvantitativ forskning er mindre åpen og strukturert enn kvalitativt design (Silverman, 2014). Ved kvalitativ design får man en større fleksibilitet ved innsamling av data. Man har i all hovedsak tre typer design. Det er det kausale, beskrivende og det eksplorative. Det kausale og beskrivende designet er ofte referert til kvantitative opplegg, mens det eksplorative er det mest brukte innenfor kvalitativ forskning.

3.2 Valg av metode

For å besvare problemstillingen vil bruk av kvalitativ metode være den mest hensiktsmessige. Gjennom å møte informanter og se utformingen på arbeidsplassen, vil det gjøre det lettere for meg å forstå og undersøke temaet i dybden. Det vil være vesentlig å få intervjuet riktige personer, med tanke på hvem som allerede har implementert ABW for å få riktig forståelse rundt konseptet og hvilke utfordringer som finnes. Dybdeintervjuer, observasjon og litteraturstudie er metoder jeg kan bruke for å besvare problemstillingen. En av styrkene til kvalitativ metode er at den er opptatt av menneskelige relasjoner og hva som påvirker og styrer beslutninger. Kvalitativ tilnærming gir også en fleksibilitet som er ønskelig for å samle inn mest mulig relevant data rundt et tema som man ikke har mye forkunnskaper om (Askheim & Grenness, 2008).

3.2.1 Eksplorativt design

I denne oppgaven vil jeg gjennomføre en eksplorativ studie for å undersøke hvordan aktivitetsbasert arbeid fungerer i praksis. Fokuset blir dermed å oppdage ideer og innsikt i motsetning til å samle inn statistisk nøyaktige data. Det er begynt de seneste årene å forskes på denne tematikken om aktivitetsbasert kontor, men det er fremdeles relativt nytt i Norge.

I første fase ble det intervjuet en person med omfattende kunnskap om ABW. Deretter foretok jeg tre intervjuer ved bruk av semistrukturert intervju for å adressere nøkkelområdene. Alle intervjuene varte omtrent en time, og ble tatt opp med intervjuernes samtykke.

Når det gjelder undersøkelsene som er blitt foretatt, er det blitt brukt åpne spørsmål for å få i gang en samtale mellom forsker og informant. Disse svarene kan ikke være statistiske mål-
bare, men vil gi en rikere kvalitetsinformasjon som kan føre til oppdagelse av nye tiltak eller
problemer som bør behandles.

3.2.2 Intervju som forskningsmetode

For innsamling av data kan man ta seg bruk av dybdeintervju eller gruppeintervju. Når jeg
skal undersøke de ansattes erfaring med ABW kan det være hensiktsmessig med både gruppe-
og individuelle intervjuer. Ansatte har ulik erfaring med å gå fra tradisjonelle kontorer til åpne
løsninger, og dermed kan det være mest riktig å intervju respondentene separat. Ved å
intervjue de ansatte hver for seg, unngår man gruppepress og man får informantens mening
uten påvirkning fra andre. Dermed vil jeg fokusere på individuelle intervju, herunder dybde-
intervju. Dybdeintervju har som mål å avdekke holdninger til «sosiale eller fysiske forhold på
en arbeidsplass» (Askheim & Grenness, 2008). Den vanligste formen for intervju er den som
kalles for semistrukturert intervju. Det kan best beskrives som en samtale mellom forsker og
respondent. På forhånd lager jeg en intervjuguide, som er en plan for hvilke tema jeg vil
snakke om og få informasjon om. Intervjuguiden lages med utgangspunkt i problemstillingen.
Ved å skape en avslappet stemning og tidsramme på rundt en time, er det meningen å få infor-
manten til å reflektere over egne erfaringer og meninger knyttet til det aktuelle temaet for
forskningen (Tjora, 2017). Intervjuene kan gjerne holdes på egen arbeidsplass, da undersøkel-
sen er knyttet til respondentens arbeid.

Dybdeintervjuene vil være semistrukturert for å kunne fange opp ny data som kan være med
på å besvare mitt spørsmål. Normalt vil man følge en intervjuguide som har som formål å
fungere som en huskeliste for å passe på at intervjuer holder seg innenfor de temaene som
man ser på relevante. Ved utarbeidelse av guiden jobber man utfra to til tre faser. Ved dybde-
intervju, som skal brukes er den første fasen å etablere en relasjon mellom oss som intervjuer,
ofte referert som moderator og informanten. Hensikten er å få en åpen og god kommuni-
kasjon. Fase to, som er den mest sentrale, går ut på å kartlegge synspunkter som finnes ved de
man intervjuer. Fase tre blir å oppsummere det man har fått av data og se på om man har fått
tilstrekkelig med informasjon forhold til belysning av problemstilling. Det å benytte seg av en
intervjuguide er sentralt. Jeg skal intervju en rekke personer, gjerne ledere, og man trenger å
bygge en god kommunikasjonsplattform for å få informanten til å føle seg komfortabel og sier

hva en selv mener. Her må man også ta en vurdering på om informanten skal være anonym eller ikke.

Under semistrukturert intervju har man muligheten til å gå bort i fra guiden om informanten kommer med informasjon man ikke visste ville komme men har aktuelt for oppgaven. Videre skal det intervjues flere informanter, og det er viktig å være innom de samme temaene slik at man får belyst disse fra alle parter (Askheim & Grenness, 2008).

3.2.3 Observasjon som forskningsdesign

Observasjon, ofte kalt for etnografi er en metode hvor forskeren deltar åpent eller skjult hvor respondentene arbeider for en viss periode. Som forsker observerer man, hører hva som blir sagt og stiller spørsmål. Denne dataen samles for å kunne reflektere over temaene som er fokus for forskningen (Tjora, 2017).

Observasjon er ikke like vanlig innenfor metode, men grunnet utformingen på arbeidsplassen har det være interessant å se hvor de ansatte beveger seg og hvordan de takler å ha ulike rom til ulik arbeidsform.

Besøkene til selskapene ga meg muligheter til å observere og forstå hvordan ABW fungerte i praksis. Under besøket til selskap 1 satt jeg på et område med oversikt over lokalet ved en pult. Her kunne jeg se hvordan de ansatte flyttet seg i løpet av den tiden jeg var tilstede. Jeg oppførte meg nøyaktig som de andre tilstedeværende, og prøvde dermed å ikke påvirke oppførselen på de andre ansatte. Ved å gli inn naturlig, innvirket jeg mindre enn om jeg hadde sittet i et hjørne og notert. Observasjonene ga meg gode supplementer til intervjuene, og det var interessant å se om det intervjuobjektene svarte, stemte med mine observasjoner.

3.2.4 Valg av intervjuobjekter/informanter

Det er et grunnleggende prinsipp at informantene man velger er kvalifiserte, det vil si at de har forutsetninger for å svare på det man ønsker i forhold til problemstilling. Det mest hensiktsmessige er å intervju ansatte med ulik status i selskapene. Ved å intervju flere ansatte både med og uten lederansvar kan man få et bredt spekter av informanter.

Med problemstillingen må jeg intervju personer som har kjennskap til ABW og som gjerne har utformingen på arbeidsplassen.

På intervjuene som skal gjennomføres vil jeg benytte meg av båndopptaker, da dette vil gjøre prosessen med transkribering lettere og mer hensiktsmessig da jeg slipper å bruke tid på å notere under selve intervjuet og kan derimot fokusere på den intervjuguiden. Ved å benytte båndopptaker må man ha godkjennelse fra de jeg intervjuer. Ved bruk av båndopptaker, må jeg være klar over at informanten kan oppføre seg annerledes fordi han/hun vet at dataen vil bli lagret digitalt. Om informanten ikke godtar bruk av båndopptaker vil en eventuell assistent på intervjuet hjelpe til med å skrive ned det som blir sagt. Jeg brukte båndopptaker under alle intervjuene, så dermed trengte jeg ikke en assistent for hjelp med blant annet notatskriving.

Tabell 3 Informasjon om selskapene

Selskap	Bransje	Antall ansatte
Selskap 1	Revisjon, rådgivning og advokattjenester	900-1000
Selskap 2	Møbelprodusent	50 – 60
Selskap 3	Bredbånd, telefoni	150 – 200

Jeg har intervjuet flere objekter i tre forskjellige selskaper. Selskap 1 er et firma som har implementert ABW i stor skala, og jobber kontinuerlig med forbedring av arbeidsplassutformingen. Det samme gjelder selskap 2. Jeg valgte å intervju informanter fra selskap 3, da de var en av de første bedriftene i Norge som valget å innføre ABW.

Tabell 4 Oversikt over informantene

Firma	Navn brukt i oppgaven	Rolle i selskapet
Selskap 1	Medarbeider 1	Ansatt
	Medarbeider 2	Manager, grafisk designer
	Medarbeider 3	Prosjektleder ABW
Selskap 2	Medarbeider 1	Konsulent med inngående kunnskap om ABW
Selskap 3	Medarbeider 1	Kultursjef, ansvarlig for implementering av ABW

For å få kontakt med ulike personer i Norge som hadde tilknytning startet jeg med å ta kontakt med medarbeider i selskap 2, som jeg visste hadde et stort nettverk innenfor ABW. Videre ble jeg anbefalt å ta kontakt med ansatt i selskap 3. Selskap 1 hadde jeg kontakter i, noe som gjorde det enkelt for meg å få flere informanter fra. Jeg tok i hovedsak kontakt med informantene via epost, og veldig mange var utrolig hjelpsomme og hadde ingenting i mot at jeg kom å intervjuet dem i person eller over telefon.

3.3 Evaluering av metode

Forskere har som mål å være objektive. Fullstendig nøytralitet kan ikke eksistere, da forskerens engasjement i tematikken kan oppfattes som støy. For å kunne stille presise spørsmål gjelder det å være oppdatert på teori, men samtidig kan det være en ulempe ved at man allerede har gjort opp en mening (Tjora, 2017). Tidligere i kapittelet redegjorde jeg for hvordan jeg kom frem til intervjuobjektene. Det er viktig i følge Tjora (2017) å ta hensyn til hva slags personer som har vært involvert. Dersom i denne oppgaven en annen gruppe av informanter ble intervjuet, kunne resultatene blitt annerledes.

Validitet og reliabilitet er helt nødvendig for at den studie skal få den kvaliteten som kreves for å være vitenskapelig, dermed må krav til validitet og reliabilitet stilles for å kunne anse forskningen som troverdig (Sander, 2017).

3.4 Validitet og reliabilitet

3.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet i en kvalitativ sammenheng viser til graden av konsistens eller stabilitet i målinger. Resultatene skal bli de samme dersom man gjentar undersøkelsen med samme type datainnsamlingsmetode eller av forskjellige personer (Silverman, 2014). God validitet og reliabilitet er en forutsetning for at resultatene kan generaliseres. Eksempel på dette er hvis man måler høyden på en person, er målet reliabelt hvis høyden er lik en annen dag. Varierer målingene, er målet altså lite reliabelt. Måling vil alltid innebære en mulighet for feil. Gjentas samme måling flere ganger, vil feilen kunne variere begge veier rundt et gjennomsnitt. I dette tilfellet vil da feilen være tilfeldig. Hvis målefeilen er «biased», vil den tendere til å vise for høy eller for lav verdi. Feilen er da systematisk (Svartdahl, 2018).

I oppgaven kommer jeg til å benytte intervjuer og observasjoner, men det kan være vanskelig

å få samme resultater på et senere tidspunkt. Det kan ha skjedd forandringer på arbeidsplassen og dermed vil ikke svarene på intervjuene bli helt like. Men for å oppnå en reliabel studie, må dataene være samlet inn systematisk og ærlig. Den endelige rapporten beskriver også forutsetningene for prosjektet og hvordan resultatene i løpet av prosessen har utviklet seg.

For å få størst utbytte av data er det en rekke forhold man kan forberede seg på i forkant. Spørsmålene i intervjuet må være presise og lette å forstå, og man bør unngå tunge, faglige begreper. Man skal ikke stille ledende spørsmål for å unngå at informanten bli påvirket. Man vil gjerne ha så åpne spørsmål som mulig, for å øke fortellerlysten hos informanten, og heller legge til spørsmål underveis om det stopper opp. Man skal også være varsom på å informere informanten for mye i forkant, slik at informanten ikke svarer mer informasjon enn vedkommende i realiteten sitter på. Det er den faktiske informasjonen, kunnskapen og vurderingen man er interessert i.

3.4.2 Validitet

Validitet er det samme som gyldighet, og spørsmål som; er begrunnelsen troverdig? Gjør du det du hadde tenkt til å gjøre? kommer inn. Validitet er i hvilken grad man ut fra resultatene av et forsøk eller en studie kan trekke gyldige slutninger om det man har satt seg som formål å undersøke. Om de resultatene jeg har fått reflekterer det jeg ønsket å reflektere og om de dataene jeg har representerer det som hadde ønske om å fange opp. Innenfor validitet skiller man mellom intern, ekstern og konstruert validitet. Den konstruktive validiteten spør om du måler det du hadde tenkt til å måle. For å oppnå konstruktiv validitet må man ta i bruk flere beviskilder, opprette en beviskilde også vurdere saken med informanter. Den interne validiteten handler om holdbarheten av betingelsene for å trekke slutninger om årsaks-sammenheng mellom en antatt årsaksfaktor og en antatt virkning av denne. Den siste; ekstern validitet, også kalt ytre validitet angir i hvilken grad man kan generalisere resultatene til andre populasjoner enn dem undersøkelsen gjaldt. Denne kan best bedømmes ved å sammenlikne resultater av ulike undersøkelser om samme problemstilling. For å styrke ytre validitet kan man øke antall personer og bedrifter som man studerer (Silverman, 2014).

3.5 Ethiske avveininger

Når man trer inn i forskerrollen må man gjøre seg noen etiske betraktninger for å sikre kvaliteten. Det er ulike aspekter som har med deltakere i studien, som tillit, konfidensialitet, respekt og gjensidighet. Denne studien kommer til å inneholde undersøkelser av mennesker,

både via intervju og observasjoner – og dermed må man foreta en etisk vurdering. Det er viktig at informantene er klare over på hva de svarer på, og at identiteten kan skjules dersom de ønsker det. Dette gjelder også for saker som er personlige (Silverman, 2014). En av de viktigste etiske retningslinjer er ideen om «informert samtykke», altså at informantene har rett på å bli informert om innholdet i studien og at det er mulighet for å trekke seg om de ønsker (Silverman, 2014).

Slik problemstillingen er utformet og bakgrunnen for det vil et viktig punkt å ikke være forutinntatte i valg av informanter, formulering av intervju spørsmål eller egen adferd under intervjuet. Problemstillingen min er et omdiskutert tema, og dermed er den formulert så nøytral som mulig. Samme gjelder med tanke på intervjuguide, intervju spørsmål og at jeg opptrer profesjonelt under intervjuene. I observasjonsstudiene er det ikke mulig å informere alle som blir observert, eller mulighet til å trekke seg. Dermed vil jeg ikke ta opp lyd eller film av noen av observasjonene.

4. Analyse av det empiriske materialet

I dette kapitelet benytter jeg det empiriske materialet jeg samlet inn i forbindelse med intervjuene, og beskriver det jeg fant som vil være hensiktsmessig i forhold til mine forskningsspørsmål. Informasjonen jeg har samlet er blitt analysert, det vil si kodet og kategorisert. Jeg har primært vært ute etter hvordan de ansatte opplever å jobbe i et aktivitetsbasert miljø, men og tatt for meg hvilke prosesser som ble foretatt innen man gikk over på ABW.

4.1 Hvorfor organisasjonen valgte å gå over på ABW

For å forklare hvorfor organisasjonene valgte å gå over på ABW, har jeg satt inn en tabell for å vise hva slags ulike utforminger selskapene har gått for.

Tabell 5 Selskapets utforming med aktivitetsbasert løsning

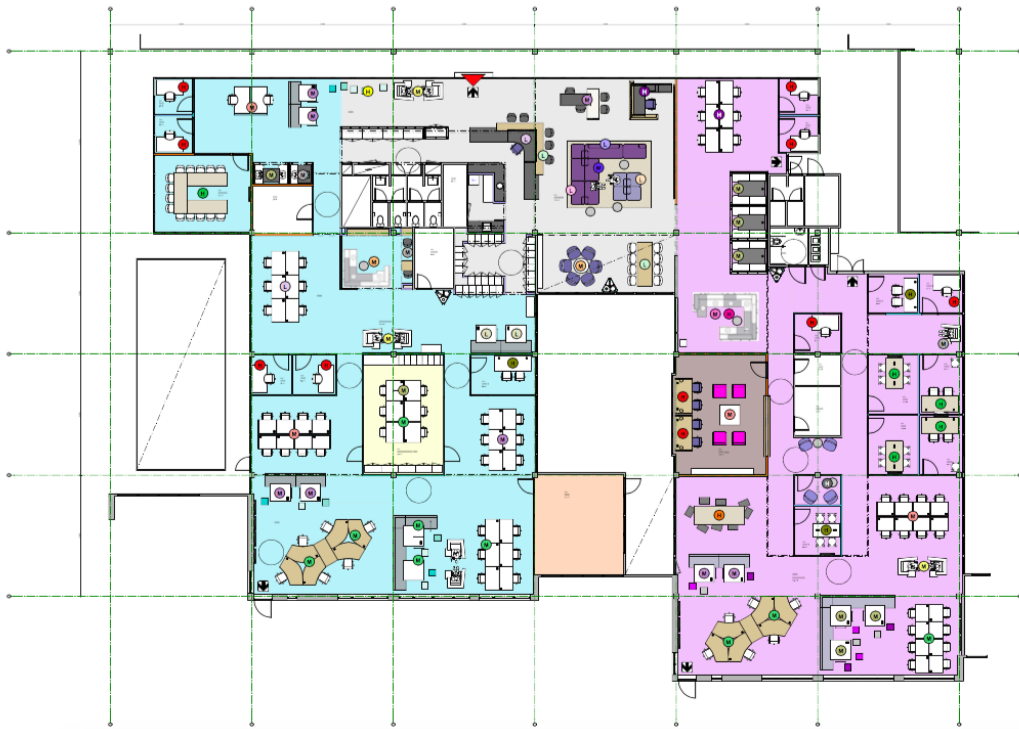
Selskap 1	Selskap 2	Selskap 3
ABW med: Åpent landskap med desk-sharing Stillerom Møterom, booking og drop-in Prosjektbord Møterom Skype-rom Produksjonsrom Samhandlingssoner Balkong Lounge Kaffebar	ABW med: Åpent landskap med desk-sharing Stillerom Møterom Kreativt rom Kudemøterom Prosjektrom Skype-rom Lounge Jo lenger man bevegde seg inn på kontoret, jo stillere skulle det være	ABW med: Åpent landskap med desk-sharing Stillerom Samtalerom Lab Prosjektrom Møterom Lounge Bibliotek Kantine

Fra tabell 5 kan man se hvordan selskapene har tatt i bruk ulike rom og soner for det aktivitetsbaserte kontoret. Det kommer frem i tabellen at det er mange ulike soner i alle selskapene, men ABW er ikke synlig. ABW er en arbeidsmetode.

Selskap 1 er delt opp i flere etasjer, med hver etasje tilpasset til hvilken avdelingstilhørighet. De bestemte seg for å gå for aktivitetsbasert kontor i 2012, og har kontinuerlig utviklet konseptet på arbeidsplassen.

Selskap 2 satt i et åpent landskap i et lokale formet som en H. Det var fokus på at når man kom inn på kontoret, kunne det være mest lyd fremst i kontoret og jo lenger bak man kom, jo stillere skulle det være. Selskap 2 har i utgangspunkt stort lokale i forhold til antall ansatte som satt der nå, men valgt å beholde areal til fremtidig vekst.

Selskap 3 var en av de første selskapene i Norge som gikk for full aktivitetsbasert utforming. Løsningene ble bygd etter deres behov, og har dermed rom for det meste. Bilde 1 viser hvordan arkitekt Annetin Hurum i Asplan Viak har tegnet opp dette selskapet. Selskapet er også i vekst, noe som har ført til at de i 2018 åpnet en ny fløy pga det ble for trangt slik at de kunne få plass til ennå flere ansatte.



Tegning: Annetin Hurum - Asplan Viak

Selskapene jeg har undersøkt var i utgangspunkt ikke fornøyd med tidligere utforming. Det handlet om for lite plass og nye attraktive kontorlokaler. Og når det kom inn flere ansatte – valgte de å undersøke denne metoden å jobbe for videre.

Som det fremkommer tidligere i oppgaven, er det veldig viktig å skille på mellom en kontorplass og endring av arbeidsform. Medarbeider i selskap 3 sa følgende:

«Nei det er ikke et kontor, men en arbeidsform. Men hva er da forskjellen på activity based working og et aktivitetsbasert kontor? For meg er det ett ord: prosessen»

Prosesen blir nevnt av flere, både i selskap 2 og 3. Veldig mange har misforstått hva ABW er, de ser på det som et møbel og interiørprosjekt. Men for å få alle positive utfall av denne utformingen, må prosessene være på plass. Det vil si at alle ansatte blir inkludert, ikke bare informert.

Dette argumentet ble også brukt av medarbeider 2 i selskap 1. Ved å endre arbeidsform mener de at de investerer i fremtidig vekst, samt de ønsket arbeidsplassen skulle gjenspeile hva selskapet stod for. Arbeidsformen omhandler mye om samarbeid og kunnskapsdeling mellom avdelingene, dermed vil en slik utforming være hensynsmessig for dette selskapet.

«Man skulle sette en ny standard for samhandling»

I følge alle selskapene var det viktig og at man skulle endre seg for fremtidens arbeidsplass. Og det måtte forankres i strategien i selskapet. Man skulle fokusere på menneskene, kulturen og arbeidsformen og det var viktig å skille mellom arbeidsform og endring av det fysiske kontoret. Medarbeider i selskap 2:

«Når vi jobber på andre måter så kommer rommene våre til å se annerledes ut.»

«Vi liker forskjellige ting, og jobber på ulike måter»

Selskap 3 er en av Norges første selskaper i Norge som implementerte ABW, da de så nytten av å skape en felles plattform for alle ansatte. De hadde behov for større lokaler, men ved å implementere aktivitetsbasert kontor trengte de ikke i første omgang å utvide. Medarbeider i selskap 3:

«Vi ønsker at alle skal få økt tilhørighet til selskapet og det fellesskapet som er der.»

4.2 Hva betyr ABW for organisasjonene?

For å få den fulle forståelsen for hva aktivitetsbasert kontor er, og hvorfor det er blitt så populært, spurte jeg alle intervjuobjektene hva ABW menes med i deres organisasjon.

Medarbeider i selskap 2 var veldig klar på at ABW aldri har vært et fysisk kontor. Man kan ikke se på en arbeidsplass at den har en aktivitetsbasert utforming. ABW er en arbeidsform, en måte å jobbe på som krever en ny og spesiell innredning på kontoret. Han forteller videre

«De ser på det som et møbelprosjekt. Et kvadratmeterprosjekt. Et flyttestrekkprosjekt»

Kilden til ABW er følgende: enhver person følger selv den plassen som er best egnet for oppgaven du skal gjøre. Det kan være at man velger plass utenifra oppgaven man skal fullføre, eller til og med at man velger plass i forhold til den personen man er. En dag kan man ønske å sitte på en stillesone, mens en annen dag på en mer sosial sone mens man jobber med samme oppgave. Alt koker ned til dagsform. Personlighet.

Medarbeider 2 i Selskap 1 hadde omtrent samme syn som både representantene i selskap 2 og 3. Medarbeider 2 forteller

«At det man skal gjøre, kan bestemme hvor man skal sitte. Men og dagsform og ønske bestemmer og. Om man har litt vanskelige oppgaver er det godt å kunne starte i en godstol»

Igjen i selskap 3 var det samme oppfatning, aktivitetsbasert kontor er ikke utformingen på kontoret.

«Jeg vil definere det som et metodevalg for bedriften»

4.3 Hva er organisasjonene fornøyd med?

De personene som jeg kom i kontakt med, har alle vært svært fornøyd med å ha implementert ABW, da det gir en fleksibilitet de tidligere ikke har hatt. Denne fleksibiliteten aktiviserer de ansatte, ved at de kan jobbe og flytte på seg hvor de ønsker – og hvor som passer arbeidsoppgaven. Som ansatt 1 i selskap 1 forklarte:

«Jeg synes det fungerer veldig bra, hvis jeg skal sitte alene kan jeg velge to naturlige steder å sitte som er der som er arbeidssonen eller der som er stillesonen»

og

«Man får en større dynamikk, og folk beveger seg mer»

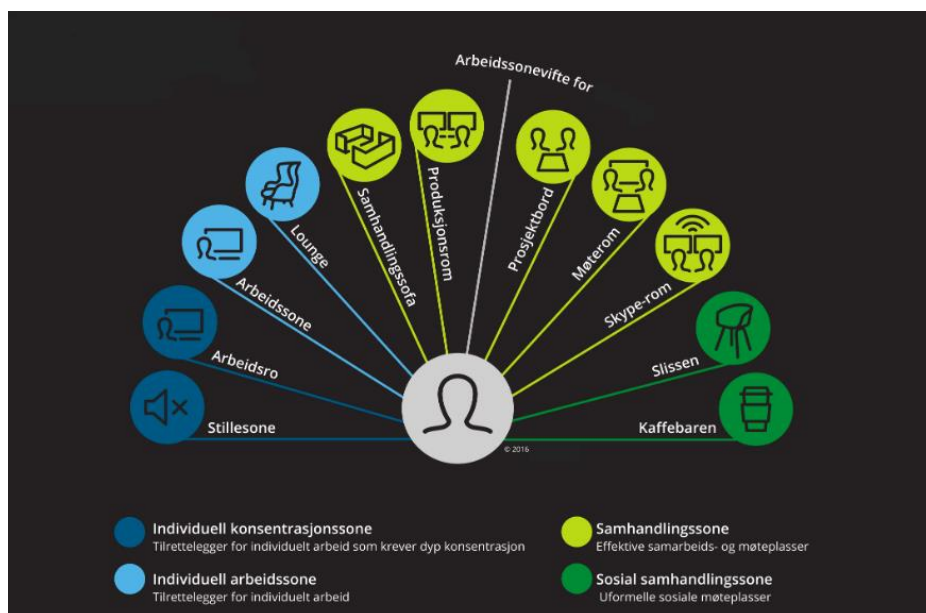
I selskap 1 har de altså delt opp kontoret hvor man enten kan samarbeide eller jobbe individuelt. Når man ønsker å jobbe individuelt, kan man altså plassere seg i stillesonen eller arbeidssonen. Det kom også frem at selskapet har satt en begrensning på hvor lenge man kan sitte på en og samme plass. Man ønsket at de ansatte roterte på seg, slik at man satt med ulike personer i løpet av dagen. Men siden de enda har såpass god plass, ble ikke denne regelen håndhevet. Dette bemerket ansatte 3 seg, at de må eventuelt gjøre i fremtiden – når det kommer inn flere ansatte som skal dele samme areal som i dag.

Det fungerer godt at de ikke har faste plasser, og det er positivt at de kan trekke seg unna om de føler for det, men kan og samarbeide med andre om de føler for det. Som ansatt 1 i selskap 1 igjen tok opp:

«Man tilpasser til det man ønsker å jobbe med»

I selskap 1 ble det ansatt en arbeidsgruppe for å jobbe direkte med ABW, og dermed utformet de viften, som vist i figur 6. Ansatt 2 og 3 har hatt et overordnet ansvar for prosessen og designet blant annet viften. I selskapet markedsføres ABW på skjermer i fellesområdene for å stadig minne de ansatte på hvor de sitter i landskapet. Som ansatt 3 i selskap 1 fortalte

«Men da vi fikk den viften, og kunne bruke denne som et verktøy i å eksemplifisere hva slags soner som kunne brukes til ulike typer arbeid, så hjalp det veldig»



Figur 6 Arbeidssonevifte (Deloitte, 2019)

En annen positiv konsekvens av å innføre dette aktivitetsbaserte kontoret var redusert bruk av printere og papir, som igjen er bra for miljøet. Totalt sett er ansatt 2 og 3 veldig fornøyd med sonene, og utformingen på kontoret. I midten av hvert etasje, fantes det en sosial sone kalt «Slissen», noe som hadde stor betydning for selskapet. Her møttes man andre ansatte i samme avdeling, og som ga et naturlig skille mellom stille- og samhandlingssonene.

Videre ble digitaliseringen av arbeidsoppgavene nevnt, og at det meste man trengte til arbeidsoppgavene var tilgjengelig på pc. Dette var en avgjørende ting for at selskap 1 skulle lykkes med aktivitetsbaserte løsninger. Det var lagt opp til at man kunne flytte seg, og at all teknologi «snakket» sammen. Ansatt 3 forteller

«Men så har du jo også, det at, arbeidsplassen er tilrettelagt for best mulig omgivelser til ulike type arbeid. Så hvis du vil sitte helt konsentrert har vi en lesesal du kan sitte helt i fred, og der er det også sånne høye bordskjerminger som gjør at man trekker seg litt fysisk vekk fra andre hvis man trenger å sitte helt alene»

Det blir trukket frem ulike fordeler ved å inneha ABW på kontoret, og blant annet at noen ansatte kan ha fast plass. Dette vil likevel ikke si at de fremdeles ikke praktiserer ABW, derimot er det bedre for de ansatte det gjelder. Som medarbeider 1 i selskap 2 forklarte

«Vi har folk hos oss her i dag som har fremdeles fast plass (...) Og grunnen til dette er at de har en jobbtype som vi mener vil gjøre det litt mindre effektivt å bruke ABW»

Denne gruppen av ansatte i selskap 2 som har fast plass jobber direkte med oppgaver knyttet til kundeservice og økonomi. Totalt arbeider hele bedriften mer og mer kollektivt og mindre individuelt. Likevel er individuelt, høykonsentrert foran pc det som opptar mange mest og da må selskapet sørge for at den delen blir ivaretatt for de det gjelder.

Medarbeider i selskap 3 mente hun ikke hadde behov for eget kontor, da arbeidsoppgavene krevde at hun var ute å snakket med kolleger. Ved å ha denne utformingen, gjorde det lettere å snakke med andre ansatte.

«Du får en variasjonsmulighet du har mulighet til å gripe»



Foto: Espen Grønlie

Medarbeideren nevner videre

«En av grunnene til og å ha denne utforming er og bærekraft»

Vedkommende mente at det var mye penger å spare med å innføre denne metoden, da de kunne få inn flere ansatte enn før på samme kvadratmeter. Men de var også veldig opptatt av miljøaspektet. Ved å beholde kvadratmeter, men samtidig ha plass til flere ansatte, kunne de reduserte utslipp fra eventuelle nybygg, samtidig man bruker mer pc og mindre papir og printere.

4.4 Hvilke utfordringer finnes?

Medarbeider 1 i selskap 1 pleier å sette seg på samme plass hver dag, og tar ikke i like stor grad bruk av fasilitetene som finnes på kontoret. Han nevner at ofte setter de ansatte seg på samme steder fra dag til dag, og så lenge han er der tidlig nok, får han «sin» plass. Han sier videre

«Plutselig kan man merke at kapasiteten er sprengt»

Han nevner samt at det er veldig begrenset hvor han kan ha Skype-møter med kunder, noe som kan være problematisk om han skal ha møter med blant annet utenlandske klienter.

Videre samtaler med de andre ansatte i selskap 1, avdekket at de møtte flere utfordringer med å få hele denne store organisasjonen til å flytte over i en ny type løsning man ikke var kjent med.

«Det var en veldig stor overgang for mange»

Så hos selskap 1 virker det som om etter implementeringsprosessen har likevel mange ansatte «sin» pult. Det er meningen at man skal flytte seg i løpet av dagen, men da ikke regelen om maks to timer per plass blir håndhevet – blir de samme ansatte sittende på samme plass hele dagen. Samt forteller samme representant at de ikke er fornøyd med blant annet kantinen, da det er veldig høylytt, og man får ikke roen under pausen.

Det hender at de roterer plasser basert på hvem de skal arbeide med, og medarbeider 3 i selskap 1 forteller

«Vi ser jo at ABW funker for noen, men det krever noe»

I selskap 2 legger de stor vekt på den digitale revolusjonen, og de er helt overbevist at ABW er veien å gå i fremtidens kontorer. Han uttaler:

«Vi har bare sett begynnelsen av digital revolusjon, første generasjonen, vent til runde to kommer»

Medarbeider i selskap 2 forklarer grundig hvordan teknologien skal støtte opp mot arbeidsprosessene, og at det er minst like mye forandingsprosessen mot en ny måte å jobbe på.

«ABW krever mobilitet. Hvis ikke du er teknologisk mobil kan du glemme ABW»

De har gjennomgått mange tiltak og prosesser for å komme frem til utformingen av deres kontor, og de har involvert hver eneste ansatt i motsetning til i selskap 1. Dette kan være en utfordring for selskap 1, da forskning viser at om ikke de ansatte blir med på prosessen kan konsekvensene bli store – og de ansatte vil mistrives mer enn før. Det skal aldri være et problem å finne plass, da man skal ha gjort prosessen så godt – og funnet de gode tallene slik at det alltid er plass. Han forteller videre

«Få frem tall og kvantifiserbare størrelser som sier helt klart hvordan din bedrift ser ut, eller dine avdelinger»

Medarbeider 2 i selskap 1:

«Vi visste ikke før vi flyttet hit hvilket forretningsområde som skulle å vokse mest, eller så langt frem i tid ante vi ikke.»

Hos samtlige selskaper har det vist seg at soneinndelingene fungerer godt, og spesielt i selskap 1 var det godt skiltet hvor man befant seg i landskapet. Men noe man ønsker med å innføre aktivitetsbaserte kontorer er samtidig å øke samarbeid på tvers av avdelingene. Dette var noe problematisk. Medarbeider 2 i selskap 1

«Så når vi har testet dette litt i ettertid, har samhandlingen vist seg å være bedre innenfor forretningsområdene og litt mer krevende på tvers av forretningsområdene»

Det var klar inndeling mellom prate- og stillesoner, og man var opptatt av å være gode «ABW kolleger».

4.5 Hvordan blir ABW opprettholdt på arbeidsplassen?

I selskap 3 er det ansatt en egen person som skal ta seg av utviklingen videre med ABW. De hadde ukentlige møter før de valgte å implementere ABW. Det startet med «open corner» og forskjellige aktiviteter for å undersøke om dette var noe for selskapet. Det var veldig viktig å involvere de ansatte, ikke bare informere. Denne personen hadde overordnet ansvar for metodikken og som skulle fortsette jobben etter implementeringen slik at de ansatte ikke gikk tilbake til gamle vaner. Under byggeprosjektet fortalte hun

«Vi begynte med felles frokoster, hvor folk kunne få hengt opp gråpapir og man kunne skrive opp sine bekymringer og sine utfordringer sine tanker rundt prosjektet»

Etter en lang prosess med å identifisere hvor mange pulter man hadde behov for, hvor mange møterom man skulle bygge og hvordan man skulle dele opp avdelingene ble ABW fullstendig implementert. Etter kontoret ble bygget om, og det kom nye ansatte inn, fikk de god opplæring i metodikken og hvordan man skulle oppføre seg i selskapet. Medarbeideren forteller:

«Når folk begynner hos oss, så har jeg laget en liten ABW brosjyre når de kommer»

I selskap 1 opplever ikke medarbeider 1 at de har fått noe form for opplæring etter oppstart, eller blitt informert i hva aktivitetsbasert kontor handler om. Medarbeider 2 og 3 mener det

burde holde at skiltene og informasjon på intranettet bør holde. Medarbeider 2 og 3 som har et overordnet ansvar har heller ikke noe oversikt om de faktisk lærer opp nye ansatte. Selskapet har de siste årene doblet antall ansatte, og det kunne merkes iblant at det begynte bli fullt på kontoret. Når de får inn flere skrivebord er medarbeider 2 og 3 overbevist om vil løse problemet. Medarbeider 1 i dette selskapet tror også at problemet er at det er for få plasser fordi det har kommet så mange nye ansatte.

Oppsummert er organisasjonene svært fornøyd med å ha implementert ABW, da det øker samarbeid og kommunikasjon mellom avdelingene. De største utfordringene som går gjennom alle tre selskapene er at fasilitetene ikke blir brukt i så stor grad som ønsket av ledelsen. Det må bygges opp en kultur som støtter opp mot ABW, ledelsen skal ha tillit til de ansatte og det bør oppfordres til å flytte seg rundt til hvor det er mest hensiktsmessig.

I kapittel 5 vil jeg diskutere de ulike temaene som ble gjennomgått i den empiriske analysen, og de viktigste elementene vil bli vektlagt.

5. Diskusjon

Arbeidsplassen er stadig i forandring. Aktivitetsbasert arbeidsplass er utviklet for å tilrettelegge mange av arbeidsoppgavene som blir utført i dag. Denne metodikken tar for seg alle aspektene ved kontoret med tanke på hvordan de ansatte ønsker å arbeide, samarbeid og kreativitet. Det er mange som misforstår begrepet ABW, de ser for seg åpent landskap og kostnadsbesparelse. Gjennom denne oppgaven håper jeg leseren har blitt engasjert i temaet som jeg er blitt og sett de positive sidene ved ABW og hva det kan gjøre for både de ansatte og ledelsen.

Ved å diskutere mine forskningsspørsmål håper jeg å kunne svare på min problemstilling og dermed se på hva ABW kan gjøre for organisasjonene. Et annet ønske med denne oppgaven er å løse opp i begrepsforvirringen som er rundt aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Empirisk materiale, teori og tidligere forskning vil bli lagt som grunnlag for diskusjonen.

Problemstilling: Hvordan påvirker en aktivitetsbasert arbeidsplass organisasjonen, med tanke på ansattes trivsel, samarbeid og effektivitet?

5.1 Hvorfor ønsket organisasjonene endring?

Motivasjonen for å endre organisasjonen ved hjelp av aktivitetsbaserte arbeidsplasser var for de tre organisasjonene like. Det var ønske om å utnytte de menneskelige ressursene, gi valgmuligheter, øke samarbeid og effektivitet. Ved å skape et miljø for samhandling på tvers av avdelingene, kunne man skape synergier for hele organisasjonen. Det ble lagt til rette for ulike typer arbeid. Om ansatte ønsket å jobbe konsentrert individuelt eller samarbeide med en stor prosjektgruppe, skulle det være utforming som støttet denne typen aktivitet.

Selskap 1 ønsket primært økning i samarbeid innad i avdelingene. De ønsket å øke kunnskapsdeling, muligheten til å jobbe fra ulike steder og være en attraktiv arbeidsgiver. De fleste av disse faktorene kom opp i både forskning og gjennom empirisk materiale fra selskap 2 og 3 og det ble nevnt at samhandling og samarbeid på tvers av avdelingene hadde blitt bedre hos alle selskaper.

Bærekraft er en driver som blir trukket frem av alle selskapene, ved at blant annet selskap 3 ikke behøvde å utvide kontorarealet selv når det kom flere ansatte inn. Ved å innføre ABW

kan man spare store utslipp fra bygninger, noe som gagnar miljøet. I selskap 1 merket stor reduksjon i bruk av printere og papir, da de fleste jobbet på pc.

En annen driver som var svært viktig for alle selskapene var teknologi. For at ABW skal fungere i praksis, må det være lagt til rette for sømløs interaksjon mellom pc og blant annet trådløst nett. Om nettet og programvarer detter ut når man flyttet seg fra stillesone til et møterom, mister ABW denne effektiviteten og fleksibiliteten som er så viktig.

I alle selskapene har det vært workshops og andre former for involvering for å få de ansattes synspunkter på prosjektet. For å få de involverte ansatte engasjerte hadde tre de selskapene gjort kartlegginger i forkant av implementeringen. Både representantene i selskap 2 og 3 nevnte hvor avgjørende det var å ha med de ansatte og forklare hvorfor endring er nødvendig. Om ansatte ikke ser de positive konsekvensene av å endre utforming, vil det være vanskelig å få de med på endringen (Kotter, 2012).

Ingen av selskapene som har implementert har redusert areal grunnet implementering av ABW, men har derimot utnyttet plassen bedre.

5.2 Hvilke utfordringer dukker opp innenfor ABW relatert til ansattes trivsel, effektivitet og samarbeid?

For å kunne avdekke utfordringene man ser ved å ha ABW, er man nødt til å ta en nærmere titt på selve implementeringsprosessen. Gjennom intervjuene og teori er det lagt stor vekt på fordelene man kan hente ut om man involverer alle ansatte, og at det ikke blir en beslutning som blir tatt av ledelsen for å spare penger. Forskning viser at jobbtilfredshet reduseres om man implementerer ABW uten å ha gjort noe forarbeid med de ansatte.

En av hovedutfordringene ved å implementere ABW er å engasjere medarbeiderne i den nye arbeidsformen, da endringen ofte står ovenfor en viss grad av motstand. Det kan være en stor kulturendring for den enkelte ansatt å ikke lenger ha egen plass, som man kan sette sitt personlige preg på (Kuan & Black, 2011). På grunn av antall timer man er på kontoret, føler den enkelte ansatte behov for å tilpasse arbeidsstasjonen som på en måte kan etablere sin identitet på. Da ABW ikke tilbyr en slik tilpasning, kan det ha en negativ effekt på moralen

(Kuan & Black, 2011). Derfor er det viktig for ledelsen å kommunisere verdiskapende aspekter ved ABW.

Ansatte som er vant til rutiner og ønsker sin egen fast plass, kan legge krav på enkelte steder av kontoret, noe som motvirker formålet med ABW. Det kan samt være frustrerende å måtte justere arbeidsstasjonene for å møte ergonomiske preferanser hver gang, og ikke minst konkurransen om å få velge den beste plassen nær sine venner istedenfor å eventuelt plassere seg med kolleger som kan være mer verdifulle. Medarbeider 1 i selskap 1 hadde sin favorittplass, og hvis han kom tidlig nok fikk han alltid sitte i samme område med de samme ansatte hver dag. De fleste medarbeiderne i denne avdelingen ønsket å sitte sammen. Det er lagt til rette for at avdelingene skal sitte sammen, men det kunne vært hensiktsmessig å rotert mer på arbeidsplassen slik at man kunne møtt andre ansatte. Samarbeid innad i avdelingene fungerer godt.

Effektivitet er vanskelig å måle, og det ikke lett å si om effektiviteten har økt grunnet det aktivitetsbaserte kontoret eller andre endringer i omgivelsene. Men ved å tilpasse aktivitetene som skal utføres i løpet av arbeidsdagen, for eksempel ved å plassere seg i stillesonen, skal det gjøre det enklere å kunne konsentrere seg. Ved å tilpasse utformingen med aktiviteten som skal utføres er det meningen at man skal jobbe mer effektivt. Når man er plassert på stillesonen, skal man være helt stille. Dette ble håndhevet i alle selskapene.

Neste kapittel vil jeg konkludere og komme med kommentarer basert på teori, analyse og diskusjonen i denne oppgaven.

6. Konklusjon

I denne studien har jeg vært i stand til å besvare begge forskningsspørsmålene. Jeg har identifisert utfordringer med tanke på samarbeid og plassbegrensning, samt forsøkt å legge til forskning ved å diskutere hvordan begrepet ABW kunne beskrives og konseptualiseres. Gjennom oppgaven ønsket jeg å få større innsikt i tematikken og gå i dybden i hva aktivitetsbasert kontor virkelig er. Ved å intervju ansatte fra tre organisasjoner som har kjennskap til og implementert ABW fikk jeg dypere innsikt i dette. De samlede empiriske dataene, og den observasjonen jeg utførte da jeg var tilstede under intervjuene har gitt meg forståelse for hvordan ABW fungerer i virkeligheten. Intervjuene avslørte interessante sosiale og mellommenneskelige utfordringer i hverdagen. Resultatene gir indikasjon på økt trivsel og bedre samhandling. Det å kunne variere hvor man plasserte seg i løpet av arbeidsdagen så alle på som positivt. Effektivitet har derimot ikke vært like enkel å måle, men ved fleksibiliteten ABW tilbyr – har representantene fra selskapene et inntrykk av økt egen effektivitet.

Som formålet med denne studien var å undersøke ABW som en velfungerende metodikk på arbeidsplassen for dagens selskaper, bidrar resultatene ved denne studien til den pågående debatten om nye arbeidsformer. Flexibilitet, kreativitet og samarbeid er noe som vektlegges i disse selskapene, og ABW støtter opp mot dette. Det er midlertidig åpenbart at bruk av begrepet ABW ikke handler om innredning og møbler, men derimot handler om hvordan man tenker på konseptet og bruker egne erfaringstall og normer for hvordan selskapet skal implementere denne metoden slik at plassen utnyttes maksimalt. Dermed kan den diffuse naturen til ABW skape vanskeligheter med å introdusere nye mennesker til konseptet.

De sosiale utfordringene som er identifisert i denne oppgaven er hvor de ansatte ønsker å sitte. Som ansatt kan man velge fritt hvor man vil plassere seg, og det ser ut til at folk har en tendens til å finne sine favorittsteder. Men ved å ikke ha egne plasser på kontoret, ble de tilfeldige møtene i gangen eller kantinen en verdsatt sosial begivenhet av de ansatte.

Alle som jeg intervjuet har hatt en positiv holdning til konseptet og denne arbeidsformen. Det som er viktig å forstå er at ABW er en metodikk som stadig utvikles og tilpasset den organisasjonen det hører til.

6.2 Videre forskning

Gjennom oppgaven har det i hovedsak vært fokus på hvordan ABW fungerer i selskaper i dag. I forhold til trivsel, samhandling og kommunikasjon. Videre forskning som kan være spennende å ta for seg, er ledelse og tilliten mellom leder og ansatte. Ansatte kan i praksis jobbe i utlandet om de ønsker det. Det kan det være spennende å se på hvordan kontrollspennet minkes og hvordan ledelsen må tilpasse seg dette skiftet.

Litteratur

- Andersen, G (2008) Fra metodeheftet: *Forskningsprosessen: et veiledningshefte*. Bergen: Holbergsprisen i skolen
- Allen, T., Bell, A., Graham, R., Hardy, B. & Swaffer, F. (2004), *Working without walls*. London: Office of Government Commerce.
- Askheim & Greenness (2008) *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Universitetsforlaget
- Bryman A. (2012): Social research methods. Oxford, England: Oxford University Press.
- Dahle, Y. D. (2018) *Forskningsdesign*. Forelesning 12. september 2018 i AOS340
- Davis, T. R. V (1984) The Influence of the Physical Environment in Offices. *Academy of Management*. 9(2) 271-283. <https://www.jstor.org/stable/258440>
- De Bruyne, E., Beijer, M., Brunia, S. & Gosselink, A. M. (2014), *PACT: Calculating nWoW accomodation that suits the organisations' work processes*. ERES 2014: European Real Estate Society 21st Annual Conference, Bucharest, Romania, 25-28 June 2014: European Real Estate Society.
- Fjelstad, Ø. & Lunnan, R. (2014). Kap 13 Implementering. I: *Strategi*, s. 188: Fagbokforlaget.
- Hoendervanger, J. G., De Been, I., Van Yperen, N. W., Mobach, M.P., & Albers, C.J. (2016), Flexibility in use. Switching behaviour and satisfaction in activity-based work environments. *Journal of Corporate Real Estate*, 48-62. <https://doi.org/10.1109/JCRE-10-2015-0033>
- Jones Lang Lasalle (2012), "Activity based working", Hentet fra www.jll.com.au/australia/en-au/Documents/jll-au-activity-based-working-2012.pdf.
- Kim, J., Candido, C., Thomas, L. & Dear, R. (2016) *Desk ownership in the workplace: The effect of non-territorial working on employee workplace satisfaction, percieved productivity and health*. *Building and Environment*. 103 (203-214)
- King, D. A. (2005) *Buildings and Society*. London: Routledge & Kegan Paul
- Kinnarps (2018) *Agile Working: From Paper to Practice*. Sverige: Kinnarps
- Kuan J. and Black P. (2011): *Activity Based Workplaces*. Melbourne, Australia: Colliers International.
- Leesman. (2017). *The rise and rise of Activity Based Working*. London: Leesman Report Index

- Lidstrom, H. & Bolter, L. (2016) *Det nya arbetslivet – så skapades Sveriges beste arbetsplats*.
Bookhouse/Volante
- Littler, C. (1978). Understanding Taylorism. *The British Journal of Sociology*, 29(2), 185-202. doi:10.2307/589888
- Meyerson, J. & Ross, P. (2003), *The 21st Century Office*. New York: Rizzoli.
- Open plan office workers suffer more from colds, high blood pressure and stress. (2009), *The Telegraph*
- Raziq, A. & Maulabakhsh, R. (2015), Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Academic World Research and Education Center*, 717-725.
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
- Sander, K. (2017). *Validitet*: kunskapssenteret.com. Hentet fra: <https://estudie.no/validitet/>
- Silverman, D (2014) *Interpreting Qualitative Data*. Sage Publication.
- Svartdahl, T. (2018) Reliabilitet. *I det store norske leksikon*. Hentet 10. desember 2018 fra <https://snl.no/reliabilitet>
- Tjora, A (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*, b 3. Oslo, Norge: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Veldhoen, E. (2008), *The Art of Working*, Academic Service, The Hague.



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway