

Masteroppgåve i samfunnsplanlegging og leiing

Ope kontorlandskap; ein balansegang mellom fiasko og suksess

-Ein kasusstudie om verknadene av ope kontorlandskap

Ope kontorlandskap

45 Studiepoeng

Ragnhild Hoem

Mai 2015

Samandrag

Formålet med denne studien er å finne ut kva verknader dei tilsette i ein organisasjon kan oppleve av ope kontorlandskap, og å finne ei forklaring på kvifor desse verknadene oppstår. Dette er eit aktuelt tema, då stadig fleire vel ope kontorlandskap for sin organisasjon. Det er også eit tema det er viktig å få meir kunnskap om, ettersom kontorløyisinga ofte vert kritisert for ha negativ innverknad på blant anna støyforhold, produktivitet og dei tilsette si helse.

Oppgåva har ei kasuistisk tilnærming, og studien tek utgangspunkt i to seksjonar i ei av avdelingane til Helseøkonomiforvaltningen (HELFO). Studien er ei kvalitativ tverrsnittsundersøking, med eit retrospektivt syn. Studien byggjer på åtte individuelle intervju med tilsette og leiarar i dei to seksjonane.

Denne studien viser at ope kontorlandskap *kan* vere negativt for konsentrasjon, produktivitet, samhald, sjukefråvær og støynivå, men at det er mogleg å påverke dette. Gjennom ein god prosess kan ein avgrense eller unngå slike utfall ved innføring av ope kontorlandskap, og i staden oppnå blant anna betre samhald og auka kunnskapsutveksling mellom dei tilsette.

Studien syner at forklaringa bak dei ulike verknadene, er å finne i dei vala ein har teke undervegs i prosessen med å innføre kontorløyisinga. Vi kan sjå ope kontorlandskap som ein avhengig variabel som vert påverka av fleire uavhengige variablar, som t.d. kva utgangspunkt ein har før innføringa, og kva strategi ein nyttar for å gjennomføre endringa. Ved å ta omsyn til dei ulike variablane før ein startar prosessen med å innføre ope kontorlandskap, kan ein også produsere bevisste positive verknader. Målet for alle som skal innføre ope kontorlandskap må difor vere å vere bevisst på kva utgangspunkt ein har, og kva mål ein ynskjer å oppnå, for så ta bevisste val i prosessen for å oppnå dei måla ein ynskjer.

Det er framleis behov for ytterlegare forskning på ope kontorlandskap. Denne studien syner klare årsakssamanhengar mellom verknader og ulike moment ved prosessen.

Desse resultata kan med fordel styrkast gjennom større studiar. Det er også behov for studiar som ser på arbeidsoppgåver i ope kontorlandskap, studiar som undersøker om ope kontorlandskap eignar seg betre i visse organisasjonstypar, og prospektive studiar som følgjer prosessen med å innføre ope kontorlandskap.

Summary

The main purpose of this study is to find out what effects the employees in an organisation can experience from open-plan offices, and to find explanations to why these effects occur. This is a time-relevant topic, due to the increasing amount of organisations choosing the office-type for their organisations. It is also important to obtain more knowledge about the theme, as open-plan offices are often criticised for having negative influence on noise, productivity and employee health.

The study has a casuistic approach, and is based on two sections in on of the departments of the Norwegian Health Economics Administration (HELFO). The study is a qualitative cross-sectional survey, with a retrospective view. The study builds on eight individual interviews with employees and leaders in the two sections.

The study shows that open-plan offices *can* have negative effects on concentration, productivity, unity, sick leave and noise, but that it is possible to affect this. Through a good process one can restrict or prevent such outcomes when introducing open-plan offices, and instead achieve, among other things, an improved sense of unity, and increased exchange of knowledge between the employees.

The study shows that the explanation behind the different effects, is found in the various options one has taken in the process of introducing open-plan office. We can consider open-plan offices as a dependent variable, influenced by several independent variables, such as what starting point the organisation has, and what strategy the organisation uses to implement the change. By taking into account the different variables before starting the process of introducing open-plan office, one can also produce conscious positive effects. The intention for everyone introducing open-plan office, should be to be aware of what starting point one has, and what goals one wants to achieve, and then make conscious decisions in the process of achieving the goals.

Open-plan offices is a topic still in a need of research. This study has shown clear causal contexts between effects and different stages of the process. These results

should be investigated through larger studies. There is also a need for studies that consider work-assignments in open-plan offices, studies that examine whether open-plan offices fit better in certain organisational types, and prospective studies that follow the process of introducing open-plan offices.

Forord

Sjølvs om arbeidet med denne studien til tider har vore både frustrerande og vanskeleg, har det først og fremst vore spanande, utfordrande og veldig lærerikt. Den kunnskapen eg har tileigna meg ved å knyte teori til praksis, er uvurderlig. Arbeidet med studien har også vore lærerik på eit personleg plan, ettersom eg sjølv arbeider i eit ope kontorlandskap.

Ettersom eg har nytta min eigen arbeidsplass som empirisk felt, vil eg gjerne poengtere at det var eit val eg tok på eige initiativ. Eg mottek difor heller ingen fordelar eller løn av HELFO for å gjennomføre denne studien.

Min rettleiar i denne forskingsprosessen, Alf Roger Djupvik, fortener ei stor takk. Eg har hatt stor nytte av alle dei innspela du har kome med, anten det har vore forslag til teori, eit kritisk blikk, eller spørsmål som har fått meg til å reflektere.

Til slutt må ei stor takk rettast til alle leiarar og tilsette ved HELFO, som har bidrege til denne studien. Nokre har bidrege som intervjuperson, nokre som heilagjeng, og andre gjennom å stille meg spørsmål eg har vore nøydd å reflektere over. Til alle saman: Takk! Eg håpar at dei av dykk som vel å lese dei følgjande hundre-og-noko-sidene, synest eg har behandla HELFO på ein rettferdig måte, og at dykk finn resultata interessante.

*Volda
13. mai 2015*

Ragnhild Hoem

Innholdsliste

Samandrag.....	i
Summary.....	iii
Forord.....	v
1.0 Innleiing.....	1
1.1 Bakgrunn for val av tema.....	1
1.2 Empirisk setting.....	3
1.3 Problemstilling.....	6
1.3.1 Avgrensing.....	7
1.4 Teoretisk perspektiv.....	7
1.5 Oppbygging av oppgåva.....	8
2.0 Teoretisk ramme.....	10
2.1 Organisasjon som struktur.....	11
2.1.1 Organisasjonsstruktur.....	11
2.1.1.1 Konfigurasjonar.....	13
2.1.2 Organisasjonsoppskrifter.....	16
2.2 Organisasjon som sosialt system.....	18
2.2.1 Organisasjonskultur.....	18
2.2.2 Å leie ein organisasjon gjennom endring.....	20
2.2.2.1 Endringsstrategiar.....	21
2.2.2.2 Endringsleiing.....	23
2.2.3 Organisasjonspsykologi.....	25
2.2.3.1 Effektar av fysisk utforming i organisasjonar.....	26
2.3 Ope kontorlandskap – historie og tidlegare forskning.....	28
2.4 Oppsummering.....	32
3.0 Metode.....	36
3.1 Overordna forskingsdesign.....	36
3.2 Informantar – utveljing og førebuing.....	39
3.3 Intervjuguide.....	40
3.4 Databehandling - Frå transkripsjonar til konklusjonar.....	41
3.5 Ethiske refleksjonar.....	44
3.5.1 Å studere eigen organisasjon.....	45
3.6 Metodekvalitet.....	45
4.0 Empiriske funn.....	49
4.1 Seksjon 1.....	50
4.1.1 Årsaker til å innføre ope kontorlandskap.....	50
4.1.2 Prosess.....	51
4.1.3 Verknader.....	53
4.2 Seksjon 2.....	56
4.2.1 Årsaker til å innføre ope kontorlandskap.....	56
4.2.2 Prosess.....	57
4.2.3 Verknader.....	59
4.3 Oppsummering.....	62
5.0 Drøfting av empiri.....	66
5.1 Kvifor vel leiarar å innføre ope kontorlandskap?.....	66
5.2 Korleis var prosessen med planlegging og innføring av kontorløysinga?.....	72
5.3 Kva konfigurasjon har organisasjonen?.....	77
5.4 Korleis opplever dei tilsette ope kontorlandskap?.....	80
5.5 Kva arbeidsoppgåver arbeider dei tilsette med i ope kontorlandskap?.....	86
5.6 Korleis har innføringa av ope kontorlandskap påverka organisasjonskulturen?.....	88
5.7 Oppsummering.....	93

5.7.1 Svar på problemstillinga.....	97
6.0 Refleksjonar og vidare forskning.....	103
6.1 Vurdering av forskingsprosessen.....	103
6.2 Implikasjonar av kunnskapen som er skapt.....	106
6.3 Vidare forskning.....	109
Litteraturliste.....	112
Vedlegg.....	115
1.0 Intervjuguidar.....	115
2.0 Informert samtykke.....	120

1.0 Innleiing

1.1 Bakgrunn for val av tema

Tema for denne masteroppgåva er ope kontorlandskap. Dette er eit tema som vil kome inn på fleire av dei emna som masteropplegget i samfunnsplanlegging og leiing byggjer på. Blant anna vil aspekt innan leiing og organisasjonsstruktur vere viktige for teorigrunnlaget i oppgåva. Eg har lenge lagt merke til temaet *ope kontorlandskap* gjennom media, men tanken om at det kunne egne seg for ei masteroppgåve kom først etter ei gjesteforelesning av Rudi Kirkhaug¹ våren 2014. Den endelege avgjersla for val av tema, fatta eg likevel først sommaren 2014. Då vart eg tilsett hos HELFO, som berre nokre månadar tidlegare hadde innført ope kontorlandskap for to av seksjonane sine. Eg kom inn med eit ope sinn til kontorløysinga, men merka fort at brorparten av dei tilsette på min seksjon (seksjon 1) hadde eit negativt syn på det å arbeide i eit ope kontorlandskap. Dei var spesielt opptekne av støy og påfølgjande konsentrasjonsvanskar. Det var såleis ei stor overrasking då eg oppdaga at det berre nokre rom bortanfor, sat ein stor seksjon som er overveldande positive til ope kontorlandskap. Det var då naturleg at eg spurte meg sjølv; korleis er det mogleg at to seksjonar, i same organisasjon, under same tak, har så forskjellige opplevingar av ope kontorlandskap?

At ope kontorlandskap er eit omstridt tema, er det lite tvil om. Dersom ein skriv inn «åpent kontorlandskap» i søkjeboksa i Google, er dei følgjande setningane å finne i oversikta over treffa på den første sida: «Forskere slakter åpne kontorlandskap», «Åpne kontorlandskap kan gå hardt ut over arbeidsmiljøet», «Åpne kontorlandskap er mindre produktive», «Ekspertar mener åpne kontorlandskap gjør oss syke og mindre konsentrerte», «Trives ikke i åpent landskap» (søk gjort 1. sept. 2014). Ein skulle tru at ein slik karakteristikk av kontorløysinga ville skremt leiarane frå å innføre den, men faktum er at stadig fleire organisasjonar organiserer seg i opne kontorlandskap (Fostervold, 2009, s. 14). Sjølv sagt er det ikkje all forskning som avdekkjer negative tilhøve. Til dømes syner rapportar frå Telenor sitt opne kontorlandskap på Fornebu at over 80% av dei tilsette trivst i ope kontorlandskap, og at berre 4% er misfornøgde (Aarvig, 2007). Men uansett om utfallet er positivt eller negativt, er det viktig å vite meir om kvifor organisasjonar vel denne kontorløysinga, og kva dette valet faktisk har å seie for dei tilsette sin arbeidsdag.

Vi kan på mange måtar kjenne igjen arbeid i ope landskap frå industrien tidleg på 1900-talet, t.d. gjennom Ford sin samlebandproduksjon. Ideen om ope landskap som kontorløysing, vart først

¹ Rudi Kirkhaug er professor i lederskap og organisasjon ved Universitetet i Tromsø.

lansert mot slutten av 50-talet, då brøerne Schnelle ønsket å finne ei løysing som kunne føre organisasjonane vidare frå den konvensjonelle måten å organisere eit kontor. Eit av deira første oppdrag, var å utforme eit kommunikasjonsvennleg kontorlandskap for eit farmasøytfirma. Sidan den gong, har ope kontorlandskap tidvis vore ei omstridt kontorløysing, og spesielt støypproblem og negative helseeffektar har fått stort fokus i forskingsundersøkingar (Fostervold, 2009). Populariteten til kontorløysinga har følgjeleg gått i bølgedalar, og vi er no inne i ein ny bølgetopp, der populariteten veks både blant arkitektar og bedriftsleiarar. Likevel tydar undersøkingar på at ein heller ikkje denne gongen har teke omsyn til tidlegare negative erfaringar, og det vert hevda at kunnskap om ergonomi² og samspelet mellom mennesket sine føresetnader og kontormiljøet, sjeldan vert vektlagt når ein skal velje kontortype (Fostervold, 2009, s 13).

Eg vil nytte min eigen arbeidsplass som kasus for denne masteroppgåva, og eg har fleire forventingar og håp for kva eg vil finne ut i dette arbeidet. Eg forventar å finne ein samanheng mellom organisering i ope kontorlandskap og økonomi: Som ein konsekvens av ein stadig meir globalisert arbeidsmarknad, har vi dei siste 25 åra sett ein trend som fører fleire og fleire bort frå industrien, og over til kontorsektoren, og idag arbeider omkring 40% av arbeidsstokken i yrker som krev høgare utdanning. Denne utviklinga har flytta behovet frå produksjonslokale til kontorlokale, med den følgje at utgifter til ein organisasjon sine lokale idag står for ein mykje større del av totalkostnadene enn tidlegare (Fostervold, 2009, s 13). Til dømes viser estimat frå Storbritannia at kostnader knytt til lokala, utgjer mellom 10-20% av universiteta sine totale kostnader (Baldry & Barnes, 2012, s 230). Ein kan altså spare mykje på effektiv romutnytting. Av den grunn reknar eg med at økonomi har vore ein faktor også i det kasuset eg skal sjå nærare på, men eg håper også eg vil finne årsaker som kan knytast til organisasjonsteorien. Til dømes kan dette vere teoriar om medverknad, eller at ein har gode grunnar til å meine at ope kontorlandskap er den oppskrifta som tilbyr den beste løysinga for dei problema organisasjonen står overfor.

Med bakgrunn i dei forskingsundersøkingane eg har lese om ope kontorlandskap, og det eg har høyrte frå kollegaene mine, forventar eg å finne ein del negative sider ved effektane av ope kontorlandskap. Men eg er også veldig spent på å høyre meir om dei moglege positive erfaringane frå den andre seksjonen, som gir inntrykk av at dei trivst godt i ope kontorlandskap. Det eg tilslutt håpar å finne klarare svar på, er kva føresetnader som må vere tilstades for ei vellukka innføring av ope kontorlandskap. Vi tilbringar trass alt ein stor del av livet vårt i ulike organisasjonar: «We are born in organizations and are educated in organization so that we later can work in organizations»

² Tilrettelegging av arbeidsplassen slik at arbeidaren kan utføre arbeidet utan ubehag eller farar

(Mintzberg, 1989, s 1).

1.2 Empirisk setting

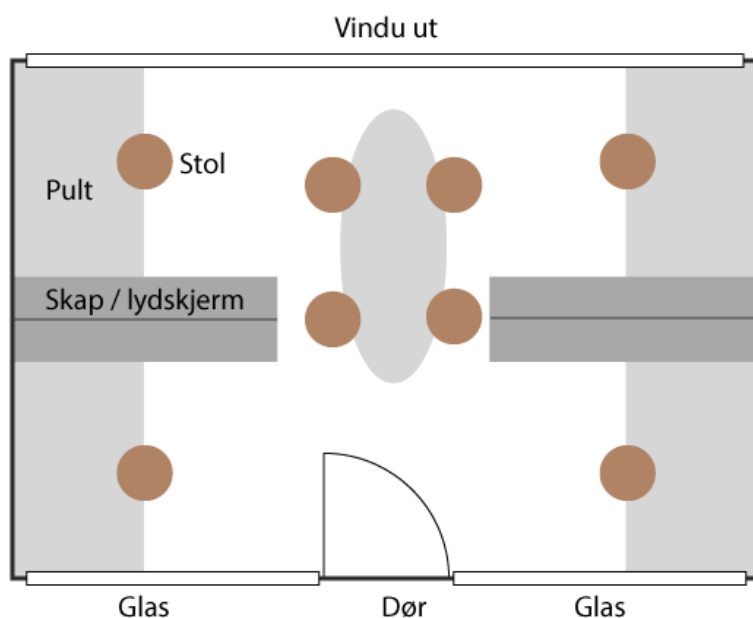
Denne masteroppgåva har ei kasuistisk tilnærming, som vil seie at ein gjennom eit sett metodar studerer eit fenomen i ein avgrensa situasjon, for å på denne måten kunne bidra til bruk og utvikling av teori (meir om dette i metodekapittelet) (Berg, 2009, s 330). Oppgåva vil bli utforma som ei komparativ analyse mellom dei to nemnte seksjonane på arbeidsplassen min; HELFO. Eg har valt denne HELFO-avdelinga og dei to seksjonane, fordi det er fleire aspekt ved dei som gjer at dei eignar seg godt for ein studie om ope kontorlandskap. Til dømes har innføringsprosessane vore ulike, og det har vore ulik grad av medverknad hos dei tilsette. Sjølv om begge seksjonane sit i ope kontorlandskap, er kontora heilt ulike både med tanke på storleik og utforming. Eit viktig punkt er også at dei to seksjonane har heilt ulik oppleving av å arbeide i ope kontorlandskap. Ved å sjå på likskapar og skilnader mellom dei to seksjonane, håpar eg å kunne finne svar på kva effektar ein kan vente som følgje av ulike moment ved ope kontorlandskap.

HELFO er ei forkorting for Helseøkonomiforvaltningen, og er ein etat under helsedirektoratet. Gjennom bl.a. behandlaroppgjer og refusjonar av privatpersonar sine helseutgifter, forvaltar HELFO omkring 30 milliardar kroner i året. Dei mest kjente ansvarsområda til HELFO, er truleg ansvara for frikort, bytte av fastlege, og europeisk helsetrygdekort (Helseøkonomiforvaltningen, [s.a.]). HELFO er altså ein stor organisasjon med mange ulike avdelingar, og kan lettast samanliknast med ein divisjonalisert organisasjon som består av fleire profesjons- og maskinbyråkrati. Denne oppgåva vil dreie seg om ein av divisjonane i HELFO, og dei ulike delane i denne divisjonen. Eg nyttar HELFO som eit kasus for å studere eit fenomen i ein avgrensa situasjon, for å på denne måten kunne bidra til bruk og utvikling av teori. Det er såleis fenomenet som er målet, HELFO som kasus er berre middelet. Det er difor ikkje naudsynt å gå nærare inn på kva divisjonar og underavdelingar av HELFO eg studerer. Divisjonen eg studerer har ein toppleiar (avdelingsleiar), tre mellomleiarar (seksjonsleiar) og tre operative kjernar (seksjonar). I tillegg har avdelinga ein teknostruktur og ein liten støttestruktur (dette er utdjupa vidare under *teoretisk ramme, konfigurasjonar*). Denne oppgåva vil først og fremst omhandle tilsette og leiarar ved dei to seksjonane eg nemnte innleiingsvis, og desse kallar eg for enkeltheitskyld seksjon 1 og seksjon 2.

HELFO gjennomgjekk på nasjonalt plan ei stor omorganisering 1. januar 2014, noko som også medførte endringar for avdelinga i dette kasuset. For seksjon 1, vart ein av konsekvensane byttet frå

celle-kontor, til ope kontorlandskap med fire stk på kvart kontor, og det Danielsson og Bodin (2008, s 642) omtalar som den minste versjonen av ope kontorlandskap. For seksjon 2, var overgangen til ope kontorlandskap sjølvvalt. Etter diskusjonar med dei tilsette, tok seksjonsleiaren avgjersla om å flytte frå tomanns-kontor, til eit ope kontorlandskap av medium storleik, og dei er no 16 stk som delar kontor. Gjennomføringa av omstillingsprosessane vil vere sentrale spørsmål i intervju, då prosessane kan tilby viktige forklaringar for korleis kontorløysinga vert opplevd.

Arbeidsdagen til dei tilsette i seksjon 1, er kvar dag styrt av ein timeplan. Timeplanen seier om dei skal arbeide med avklaringsstøtte, eller om dei har telefonvakt. Avklaringsstøtte vil seie at ein svarar på innkomne e-postar, i tillegg til at ein undersøker og gir tilbakemeldingar på spørsmål som har vore for komplekse til å svare innringjaren på direkte. Dette arbeidet krev konsentrasjon, då ein tidvis arbeidar med nokså komplisert lovverk. Ein er difor ikkje påkopla telefon medan ein har avklaringsstøtte. Når ein har telefonvakt, tek ein imot telefonar frå ulike innringjarar, som har spørsmål knytt til regelverk, takstar, utbetaling av oppgjer, legemiddelvedtak for pasientar etc. Dette er enkelt, men ganske hektisk arbeid, og det går ofte berre sekund frå ein legg på ein telefon og til neste ringjer. Arbeidsdagen er delt omlag i to; dei har halve dagen med telefonvakt, og halve dagen med avklaringsstøtte. Timeplanen er ikkje nødvendigvis lik for alle på kontoret, så nokre kan sitje på telefon, medan andre har avklaringsstøtte.

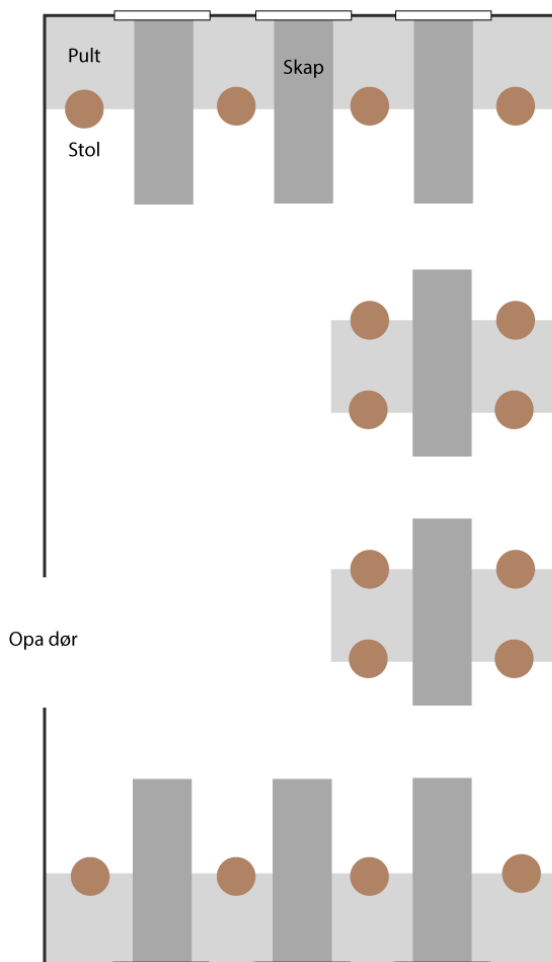


Figur 01: Utforming av kontora i seksjon 1.

Dei tilsette på seksjon 1 sit i små opne kontorlandskap. Seksjonen består av fire kontor med fire tilsette på kvart kontor. Som vi kan sjå på biletet ovanfor, sit dei to og to vendt mot motstående veggjar. Den tredje veggen har vindaug ut, og den siste har glas og dør til fellesarealet. Alle dei tilsette har kvar sin pult og eit arkivskap. Dette skapet er ca 130 cm høgt, og skaper såleis litt skilje mellom dei tilsette. Mange har planter oppå arkivskapet, og saman med ein liten støyskjerm på pulten, er dette det som skil arbeidsplassane frå kvarandre. Framfor vindauga som går ut mot fellesarealet, heng det lamellar, slik at ein sjølv kan velje grad av innsyn. Golvet er dekt av eit vegg til vegg-teppe, for å dempe lyd. Midt på golvet står det eit bord med stolar, for gruppearbeid.

Også for dei tilsette i seksjon 2, vert arbeidsdagen styrt av ein timeplan. Arbeidsoppgåvene består av telefonvakt, internstøtte og å svare på innkomne e-postar. Istaden for å dele arbeidsdagen mellom dei ulike oppgåvene, slik som seksjon 1 gjer, har dei tilsette på seksjon 2 ein heil dag med kvar oppgåvetype, og så vekslar dei frå dag til dag. Telefonvakt fungerer på same måte som for seksjon 1. Også her er det hektisk, med berre få sekund mellom kvar samtale. Internstøtte vil seie at ein ikkje er kopla på telefonen sjølv, men skal fungere som ei støtte for andre som har telefonvakt. Dei dagane ein skal svare på innkomne e-postar, trekk ein seg ut av det opne landskapet. Det er kvar dag 2-3 av dei tilsette som arbeidar med å svare på e-postar, og desse sit då saman i eit mindre lukka kontor.

Det er 16 tilsette på seksjon 2, og alle desse sit saman i eit opne kontorlandskap. Dette er eit stort opne rom, med vindaug på tre av veggane. Døropninga er berre ei opning på eine veggjen, som går over i ein gang som leiar ut til andre kontor. Som vi kan sjå på figur 02, sit det fire og fire mot to motstående veggjar, og to rader midt på golvet med to på kvar side. Som i seksjon 1, har alle kvar sin pult og eit arkivskap. Arkivskapet utgjer det som er av skilje mellom kvar arbeidsstasjon. Også i denne seksjonen er golvet dekt av eit vegg til vegg-teppe, for å dempe lyd.



Figur 02: Utforming av det opne landskapet i seksjon 2.

1.3 Problemstilling

Med bakgrunn i det som kjem fram i media om emnet, det eg har høyrte frå kollegaer, og det eg no har lese i ulike undersøkingar, er det spesielt tre moment ved ope kontorlandskap eg finn interessant: 1) Kva er årsakene til å organisere dei tilsette i ope kontorlandskap? Er det ei bevisst løysing frå organisasjonen si side for å styrke effektivitet, produktivitet og arbeidsmiljø, eller er det ei følge av trendar og eit forsøk på å framstå som framtidsretta og moderne? 2) Kva meiner dei tilsette om prosessen før innføringa av kontorløysinga? Har dei fått medverka? 3) Korleis påverkar denne kontorløysinga dei tilsette si oppleving av arbeidsdagen? Trivest dei like godt som før, eller betre/dårlegare? Er dei plaga av støy? Synest dei sjølv dei arbeidar like godt som før? Det er med utgangspunkt i desse momenta, eg har kome fram til problemstillinga for denne masteroppgåva:

Kva verknader kan ei fysisk endring som ope kontorlandskap medføre for dei tilsette i ein organisasjon, og korleis kan ein forklare desse verknadene?

Dette vil eg prøve å finne eit svar på gjennom eit sett forskingsspørsmål:

- Kvifor vel leiarar å innføre ope kontorlandskap?
- Korleis var prosessen med planlegging og innføring av kontorløysinga?
- Kva konfigurasjon har organisasjonen?
- Korleis opplever dei tilsette ope kontorlandskap?
- Kva arbeidsoppgåver arbeider dei tilsette med i ope kontorlandskap?
- Korleis har innføringa av ope kontorlandskap påverka organisasjonskulturen?

Dette er spørsmål det er viktig å få svar på, fordi det er nødvendig å auke mengda kunnskap ein har om ope kontorlandskap. Eksisterande litteratur innanfor dette emnet er i følge Fostervold noko avgrensa, både når det gjeld tal på studiar, men også det teoretiske og metodologiske fokuset (Fostervold, 2009, s 14). Ved å finne svar på spørsmåla ovanfor, kan denne studien tilby støtte eller kritiske blikk til eksisterande litteratur, i tillegg til at den kan leie til nye spørsmål ein burde forske på. Det er viktig å finne svar på den problematikken temaet reiser, ettersom stadig fleire vel ope kontorlandskap for sin organisasjon, samtidig som det rapporterast om bl.a. støyproblem og negative helseeffektar i eksisterande opne kontorlandskap (Fostervold, 2009).

1.3.1 Avgrensing

Det er nokre viktige avgrensingar til den valte problemstillinga. Eg har som nemnt valt ei kasuistisk tilnærming (meir om dette i metodekapittelet), og har difor avgrensa meg til ei enkelt avdeling i ein organisasjon (HELFO). Innanfor denne avdelinga har eg også valt å avgrense meg til berre dei to seksjonane som nyttar ope kontorlandskap. Eg vil sjå på kva verknader dei to seksjonane opplever som ein følgje av ope kontorlandskap, og eg vil prøve å finne forklaringar til desse verknadene. Så sjølv om dette er ein organisasjon som har mykje brukarkontakt, er det relasjonen mellom (val hos) leiinga, og (korleis desse påverkar) dei tilsette som har fokus i denne oppgåva. Om problemstillinga også får følgjer for brukarane, vert altså ikkje diskutert i denne oppgåva.

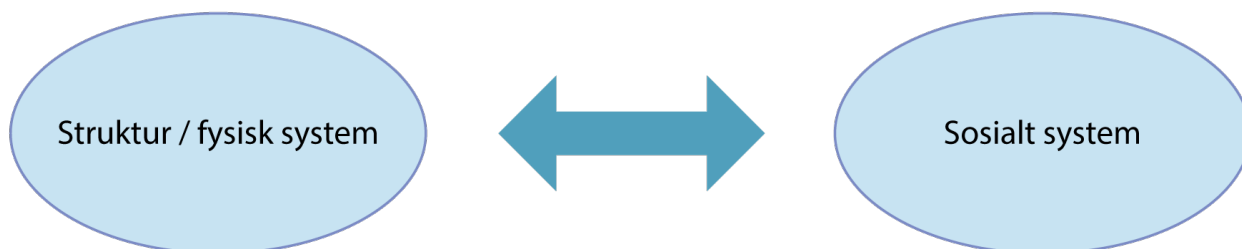
1.4 Teoretisk perspektiv

Problemstillinga i denne oppgåva er todelt; først etterlyser den kva verknader ein organisasjon kan oppleve av ope kontorlandskap, og deretter spør den kva som kan vere årsakene til desse verknadene. Som forskingsspørsmåla viser, kan det vere nødvendig å diskutere både fysiske og psykiske tilhøve ved organisasjonen for å kunne svare på problemstillinga. For å kunne diskutere dei fysiske tilhøva er det behov for teori som gjer greie for strukturelle moment ved ein organisasjon. Mintzberg sin teori om organisasjonsstruktur og Røvik sin teori om organisasjonsoppskrifter vert nyttige bidrag for å klargjere dette punktet. For å diskutere dei psykiske tilhøva, trengst det teori som kastar lys over dei menneskelege delane ved ein organisasjon, eller det sosiale systemet som vi også kan kalle det. Dette vil vere teoriar som omhandlar organisasjonskultur, leiing av endringsprosessar og psykososiale faktorar.

Eit oversiktleig perspektiv som syner samanhengen mellom dei fysiske/strukturelle og dei psykiske/sosiale momenta i ein organisasjon, finn vi i Jacobsen og Thorsvik. Der kan vi lese at ein organisasjon er «et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s 18). Det sosiale systemet er dei menneska som er medlem av organisasjonen. Desse har ein relasjon ved at dei samarbeider for å nå dei same måla. At ein organisasjon er bevisst konstruert, vil seie at den er organisert på den måten dei ansvarlege i organisasjonen meiner er mest effektiv for å få løyst dei planlagde oppgåvene (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s 18-19). Ut frå denne definisjonen kan vi tolke det slik at måten det sosiale systemet er konstruert på, kan påverke evna til å løyse oppgåver og realisere mål.

Oommen (2008, s 39) argumenterer for at det sosiale systemet og den bevisste konstruksjonen er to

system som er gjensidig avhengige av kvarandre. Han kallar dette det psykiske/sosiale og det fysiske systemet, og vi kan illustrere dette slik:



Figur 03: Strukturen/ det fysiske systemet og det sosiale systemet er gjensidig avhengige av kvarandre.

Saman inkluderer desse ulike sub-system som t.d. miljø, organisering og sosiale moment. I Oommen vert det forfekta eit syn på at dersom det vert ei endring i eitt av systema, vil dette medføre anten negative eller positive konsekvensar for alle dei andre sub-systema (Oommen, 2008, s 39). Desse tankane støttar altså tolkinga frå Jacobsen og Thorsvik, om at måten det sosiale systemet er konstruert på, kan påverke evna til å løyse oppgåver og realisere mål. Det er i lys av dette eg vil sjå om ope kontorlandskap som bevisst konstruksjon og endring i det fysiske systemet, påverkar det sosiale systemet, og dermed dets evne til å løyse problem og realisere mål.

Med ope kontorlandskap meiner eg ein type kontormiljø der dei tilsette sit i opne felleskontor utan dører og skiljeveggar, anna enn eventuelt lave lydskjermar (Låte, 2009). Storleiken på eit slikt kontorlandskap kan variere frå små landskap med berre 4-9 tilsette, til store landskap med fleire ti-tals arbeidarar (Danielsson & Bodin, 2008, s 642). Ein annan kontortype som ofte vert nemnt i oppgåva, er celle-kontor. Når eg nyttar termen celle-kontor, meiner eg eit tradisjonelt kontor der ein har sin eigen arbeidsplass innanfor fire veggjar med tak, og ei dør som kan lukkast.

1.5 Oppbygging av oppgåva

Sett vekk ifrå dette innleiingskapittelet, består denne oppgåva vidare av fem hovuddelar:

- *Teoretisk ramme* (kapittel 2) – denne delen av oppgåva inneheld den teoretiske ramma for oppgåva. Eg vil her sjå nærare på teori som kan forklare korleis ei fysisk endring som ope kontorlandskap, kan påverke det sosiale systemet. På denne måten vil eg finne ei forklaring

på kva verknader ope kontorlandskap kan medføre, og kva som føreset dei ulike verknadene.

- *Metode* (kapittel 3) – ein grundig gjennomgang som omhandlar forskingsdesign, kva metode eg har nytta i forskingsarbeidet, utvalet av informantar, og metode for dataanalyse. I tillegg vil eg diskutere mi eiga rolle i situasjonen, og reflektere over metodekvalitet.
- *Empiriske funn* (kapittel 4) – i dette kapitlet vil eg presentere dei empiriske funna frå intervju, utan å prøve å fortolke eller drøfte dei. Eg delar dette arbeidet i to; først presenterer eg funna frå dei to seksjonane kvar for seg, og til slutt lagar eg ei kort oppsummering for å gjere det meir oversiktleg til eg skal ta igjen funna i ei drøfting. I løpet av kapitlet vil eg også dele fleire sitat frå intervju.
- *Drøfting av empiri* (kapittel 5) – Det neste steget er å drøfte dei empiriske funna. Dette vil eg gjere ved å ta med dei seks forskningsspørsmåla frå innleiingskapitlet. Forskingsspørsmåla vil fungere som ei kapittelinndeling, og eg vil aktivt bruke den teoretiske ramma frå kapittel 2 og dei empiriske funna frå kapittel 4, for å svare på dei ulike spørsmåla. Drøftingskapitlet vert avslutta med ein diskusjon av problemstillinga.
- *Refleksjonar og vidare forskning* (kapittel 6) – I denne siste delen av oppgåva reflekterer eg over den forskingsprosessen eg har vore igjennom. Dette handlar om å vurdere dei vala eg har teke, å vurdere korvidt kunnskapen eg har skapt kan vere interessant for andre, og å vurdere om seksjonane i HELFO kan lære noko av resultatata. Denne delen avrundar så oppgåva med å vurdere eventuell vidare forskning som resultatata kan innleie til.

2.0 Teoretisk ramme

I denne delen av oppgåva vil eg setje den teoretiske ramma, som eg seinare vil nytte for å drøfte dei dataa eg innhentar. Som nemnt i punkt 1.4 ovanfor, er problemstillinga todelt, og det trengst difor teori som kastar lys over både dei strukturelle og dei sosiale tilhøva i ein organisasjon. I tillegg vert det i dette kapitlet viktig å gjere greie for tidlegare forskning på emnet, både for å analysere mine egne resultat, men også for å vidareutvikle eksisterande teori. For å kunne kaste lys over desse ulike teoretiske perspektiva på ein mest mogleg oversiktleg måte, vil eg dele denne teoretiske ramma i tre overordna del-kapittel; organisasjon som struktur, organisasjon som sosialt system, og ope kontorlandskap – historie og tidlegare forskning:

- *Organisasjon som struktur* – dette del-kapitlet omfattar teoriar som kan forklare korleis dei strukturelle tilhøva ved ein organisasjon, kan medføre at kontorløysinga får dei verknadane den gjer. Sentrale tema her vert konfigurasjonar og organisasjonssoppskrifter.
- *Organisasjon som sosialt system* – dette del-kapitlet omfattar teoriar som kan forklare kva faktorar som påverkar, utviklar og endrar det sosiale systemet i ein organisasjon, og vil difor vere nyttig for å kunne forklare dei verknadene ein ser etter innføringa av ope kontorlandskap. Sentrale tema her vert organisasjonskultur, endringsprosessar og psykososiale faktorar.
- *Ope kontorlandskap* – historie og tidlegare forskning. Dette siste del-kapitlet tek enkelt og greit føre seg ein kjapp historisk gjennomgang, og ei oversikt over tidlegare forskning på emnet. Denne teorien kjem til nytte både for å analysere mine egne resultat, men også for å vidareutvikle eksisterande teori.

Formålet med teorikapitlet er å setje studien i ein fagleg samanheng, og vil som sagt spesielt kome til bruk for å drøfte dei dataa eg produserer. Når ein overfører teori til konkrete tilfelle slik som eg vil gjere i kapittel 5, er det viktig å hugse på èin ting: Når ein presenterer teoriar slik som her i kapittel 2, er det den ideelle forma av teorien vi presenterer. Dei følgjande teoriane er reine i forma, som vil seie at dei er ikkje situasjonspåverka. Når vi derimot nyttar teorien for å kaste lys over ein faktisk situasjon, vil vi sjå at teorien sjeldan framstår så ukomplisert og rein som den gjer i framstillinga i dette kapitlet. Istaden vil vi sjå at fleire teoriar kan vere gjeldande på same tid, at det vert teoretiske hybridar, eller kanskje til og med at ein ikkje får teorien til å passe med

verkelegheita. Denne teoretiske ramma må difor betraktast nettopp som det; ei *ramme*. Slik får ein eit visst spelerom når ein skal nytte teori for å drøfte eit reelt fenomen, med dei særeigenheitene det har.

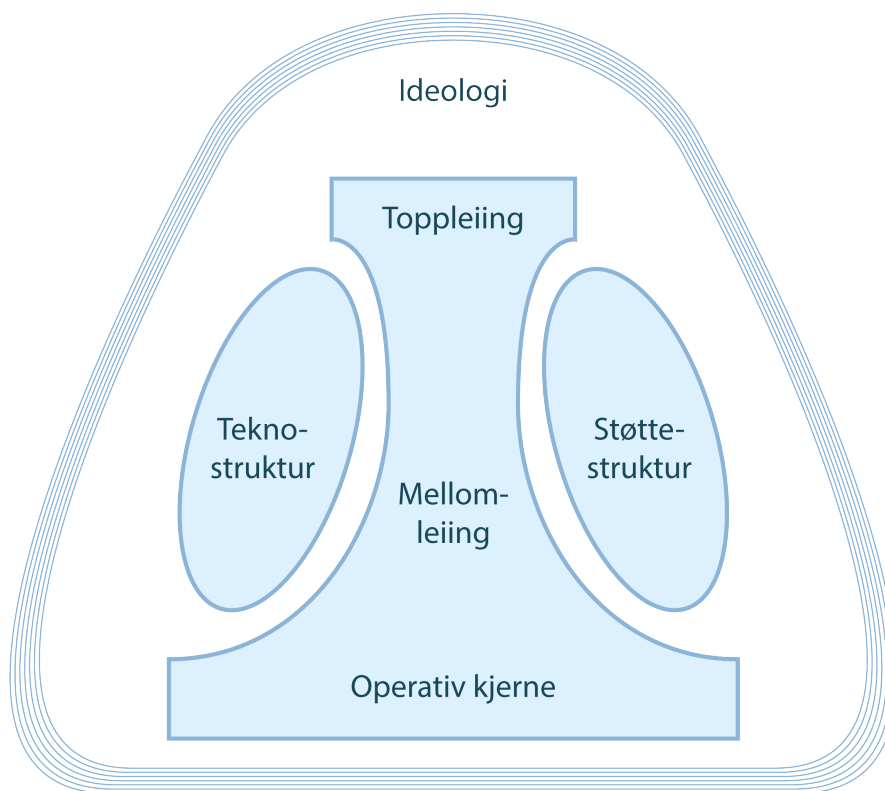
2.1 Organisasjon som struktur

Som vi såg i del-kapittel 1.4, kan ein organisasjon forklarast som «et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s 18). Denne skildringa kan brytast ned i fleire ulike fragment, men det er spesielt momentet *bevisst konstruert* som er viktig å sjå nærare på i samanhengen *organisasjon som struktur*. At ein organisasjon er bevisst konstruert vil seie at den er organisert på den måten dei ansvarlege i organisasjonen meiner er mest effektiv, for å få løyst dei planlagde oppgåvene. I denne samanhengen er det dei formelle organisasjonane vi skal fokusere på, og desse skil seg frå uformelle grupperingar ved at dei formelle organisasjonane er system med autoritet og administrasjon, personifisert gjennom ein eller fleire leiarar (Mintzberg, 1989, s 7).

2.1.1 Organisasjonsstruktur

Emnet organisasjonsstruktur omhandlar korleis organisasjonar er konfigurert; kva særdrag dei har, kva oppgåver dei jobbar med og kva relasjonar dei har til dei tilsette. Organisasjonar kan vere særskilte, og i følge Mintzberg finnast det ikkje nokon «beste måte» å drive ein organisasjon på. Han nyttar sju konfigurasjonar for å syne korleis ein kan identifisere ulikskapar mellom organisasjonar; entreprenørorganisasjonen, maskinbyråkratiet, den divisjonaliserte organisasjonen, det profesjonelle byråkratiet, den innovative organisasjonen, misjonsorganisasjonen, og den politiske organisasjonen (Mintzberg, 1989, s 110). Som eg nemnte innleiingsvis, kan HELFO plasserast blant dei tre konfigurasjonane divisjonalisert organisasjon, profesjonelt byråkrati og maskinbyråkrati. Ved å studere desse tre konfigurasjonane nærare, kan vi finne ut kva som kjenneteiknar dei. Kjenneteikna kan seie noko om korleis avgjersler vert fatta, korleis prosessar vert gjennomførte, og kva dei tilsette kan forvente. Dette kan gje ein peikepinn om kva konsekvensar ein kan vente av innføringa av ope kontorlandskap i organisasjonen.

Før vi kan sjå nærare på HELFO si plassering blant desse konfigurasjonane, må vi forstå dei ulike delane organisasjonar består av. I følge Mintzberg består organisasjonar av seks hovuddelar, som vist i figuren på neste side. Det er i samspelet mellom dei seks delane vi kan identifisere dei sju strukturelle konfigurasjonane.



Figur 04: Dei ulike delane av ein organisasjon (gjenskapt etter Mintzberg, 1989, s 99, mi oversetjing til nynorsk)

Den operative kjerna (vert i oppgåva omtalt som seksjonar) har ansvar for alle aktivitetar knytt til produksjon av produkt og tenester. Dette kan vere t.d. produksjon og sal av varer, eller det kan vere offentleg tenesteyting som t.d. saksbehandling. Mellomleiarane (vert i oppgåva omtalt som seksjonsleiar) har ansvar for tilsyn og koordinering av den operative kjerna, og skal også fungere som eit bindeledd til toppleiinga. Toppleiinga (vert i oppgåva omtalt som avdelingsleiar) har det øverste administrative ansvaret i organisasjonen, og utgjer toppen av hierarkiet i Mintzberg sin modell. Teknostrukturen og støttestrukturen står utanfor hierarkiet. Dei er ikkje ein del av produksjonen, men er viktige for andre funksjonar i organisasjonen. Teknostrukturen bidreg ved blant anna planlegging, økonomi og opplæring, medan støttestrukturen kan ha ansvar for t.d. kantinedrift og sentralbord. Teknostrukturen og støttestrukturen er lite synlege i organisasjonen i dette kasuset, så i den følgjande framstillinga, vil eg først og fremst fokusere på dei andre delane av organisasjonen. Den siste hovuddelen er ideologi, og som vi ser i figuren ovanfor, omkransar den alle dei andre delane av organisasjonen. Organisasjonen sin ideologi, eller kultur som ein gjerne også kallar det, omfattar organisasjonen sine verdiar og tradisjonar, og er såleis med på å gjere

organisasjonen ulik alle andre organisasjonar (Mintzberg, 1989, s 98; Jacobsen & Thorsvik, 2010, s 87-88).

2.1.1.1 Konfigurasjonar

I innleiinga nemnte eg at HELFO er ein divisjonalisert organisasjon. Ein divisjonalisert organisasjon er kjenneteikna av at den har fleire divisjonar/ avdelingar som arbeidar nærmast uavhengig av kvarandre. Divisjonane opererer gjerne sjølvstendig i ulike marknader, og kan nesten oppfattast som separate organisasjonar. Likevel er alle divisjonane knytt saman under ei felles toppleiing, som Mintzberg kallar *hovudkvarter* (Mintzberg, 1989, s 155-156). Dei ulike divisjonane i HELFO opererer ikkje i ulike marknader, men dei arbeider i stor grad uavhengig av kvarandre. Organisasjonen har eigne divisjonar for til dømes verksemdstyring, saksbehandling og utbetaling, og kommunikasjon og servicetenester m.m. Hovudkvarteret sine oppgåver er å utarbeide ein organisasjonsstrategi, fordele ressursar mellom divisjonane, og elles vere ein støttespelar for dei. Hovudkvarteret set også kvantitative mål for kva avkasting og vekst dei ønskjer for divisjonane, i tillegg til at dei overvakar resultata deira. Likevel er divisjonsleiarane fullt ansvarlege for sin divisjon, og dei har autonomi til å styre slik dei meiner er best for organisasjonen (Mintzberg, 1989, s 155-157).

Den divisjonen dette kasuset tek utgangspunkt i, har tidlegare likna mest på ei blanding mellom maskinbyråkrati og eit profesjonelt byråkrati, men kan no best samanliknast med eit reint maskinbyråkrati. Denne overgangen kjem vi tilbake til i drøftinga i del-kapittel 5.3, og foreløpig skal vi heller sjå nærare på kva som er skilnaden mellom desse to konfigurasjonane. Maskinbyråkratiet er kjenneteikna av spesialisering, rutineprega arbeid, formalisert kommunikasjon, sentralisert makt og eit tydeleg skilje mellom leiarane og arbeidarane. Den operative kjerna har enkle og standardiserte oppgåver, som krev lite formell kunnskap, få ferdigheiter og lite opplæring. Men standardiseringa har også sine ulemper, spesielt ved at den kan gjere arbeidarane umotiverte, noko som igjen kan føre til høgare turnover. Den operative kjerna i maskinbyråkratiet er gjerne stor, og kan vere delt i fleire einingar. Dette gjer at ein har behov for mellomleiarar, som skal syte for å ordne problem i produksjonen, samt implementere planar ovanfrå. Makta i organisasjonen er sentralisert til toppleiinga, og det er kun dei som har god nok oversikt til å kunne sjå heile organisasjonen under eitt. Ei av dei viktigaste oppgåvene for toppleiinga, er å finne meir effektive produksjonsmåtar. Maskinbyråkratiet stiller store krav til støttestrukturen, for at alt skal fungere i organisasjonen. Men enno viktigare er teknostrukturen; det

er denne som har ansvaret for planlegging, økonomi og analyser, som mogleggjer standardiseringa av den operative kjerna (Mintzberg, 1989, s 131-137).

Det profesjonelle byråkratiet har også ei stor operativ kjerne, men den operative kjerna har større autonomi enn arbeidarane i maskinbyråkratiet har. Dei tilsette i det profesjonelle byråkratiet er profesjonelle, og har mykje kunnskap og gode ferdigheiter innanfor sitt fagfelt. Den typiske tilsette i eit profesjonelt byråkrati, kan vere til dømes ein lege eller ein revisor. Desse har først fleire år med høgare formell utdanning, før dei får ei grundig opplæring på arbeidsplassen innanfor akkurat det området dei skal arbeide med. Ferdigheitene vert perfeksjonerte gjennom standardisering, og standardisering er såleis ein sentral koordineringsfaktor. Dei tilsette i det profesjonelle byråkratiet jobbar sjølvstendig frå andre kollegaer, men tett på klientane. Ettersom den operative kjerna er så sjølvstendig, er det minimalt med mellomleiarar og teknostruktur i slike organisasjonar.

Støttestrukturen utgjer derimot ein sentral del; den skal sørge for at alt rundt den operative kjerna fungerer, slik at arbeidarane kan fokusere mest mogleg på sin profesjon. Heller ikkje toppleiinga grip unødig inn i arbeidarane sine avgjersler i løpet av arbeidsdagen. Toppleiinga sine oppgåver består mykje i å løyse problem for arbeidarane, samt å virke som gallionsfigur, nettverksbygger og forhandlar mot samfunnet. Makta i det profesjonelle byråkratiet ligg i ekspertisen, og slike organisasjonar er difor nokså demokratisk administrert. Mange av arbeidarane deltek i det administrative arbeidet, og dei har difor stor påverknadskraft når det kjem til t.d. tilsetjingar og ressursfordeling. Vi kan såleis kalle slike organisasjonar eit desentralisert byråkrati (Mintzberg, 1989, s 174-179).

At denne HELFO-divisjonen har gått frå å vere ei blanding av profesjonelt byråkrati (seksjon1) og maskinbyråkrati (seksjon2), til å no vere eit reint maskinbyråkrati (seksjon 1 og 2), kan gi nokre implikasjonar på kva reaksjonar ein bør forvente til innføringa av ope kontorlandskap. Som vi har sett av dei føregåande avsnitta, har dei tilsette i eit profesjonelt byråkrati større autonomi enn arbeidarane i eit maskinbyråkrati. I maskinbyråkratiet har ein spesialisering av enkle, rutineprega oppgåver, noko som kan påverke dei tilsette sin motivasjon negativt. I det profesjonelle byråkratiet er standardisering nytta for å perfeksjonere ferdigheitene, og standardisering er nytta som ein sentral koordineringsfaktor, og vert såleis meir positivt i det profesjonelle byråkratiet. I maskinbyråkratiet har ein sentralisert makt, og det er eit tydeleg skilje mellom leiarane og arbeidarane. I det profesjonelle byråkratiet derimot, har arbeidarane stort sjølvstende, og toppleiinga grip ikkje unødig inn i arbeidarane sin autonomi. I det profesjonelle byråkratiet ligg makta i ekspertisen. Alle desse momenta tyder på at ein tilsett i eit profesjonelt byråkrati, i større grad enn ein arbeidar i eit

maskinbyråkrati, vil ha høge forventningar til å bli inkludert i prosessar, og at deira meiningar skal bli tatt omsyn til (Mintzberg, 1989, s 131-137, 174-179).

I tillegg til desse tre konfigurasjonstypane vi kan finne i Helfo, identifiserer Mintzberg fire typar til; entreprenørorganisasjonen, den innovative organisasjonen, misjonsorganisasjonen, og den politiske organisasjonen. På same måten som den divisjonaliserte organisasjonen, maskinbyråkratiet og det profesjonelle byråkratiet, har desse konfigurasjonane sine særtrekk.

Entreprenørorganisasjonen består i hovudsak berre av ein toppleiar og ei lita operativ kjerne, og har ein enkel struktur; ofte få tilsette, laus arbeidsfordeling, lite spesialisering hos dei tilsette, ikkje formaliserte arbeidsoppgåver og dei gjer seg sjeldan bruk av planleggingsprosedyrer og opplæringsrutiner (Mintzberg, 1989, s 116-130). *Den innovative organisasjonen* vert også kalla for eit adhokrati. Det vil seie at den er det motsette av ein byråkratisk struktur; den kan ikkje bruke standardisering som koordineringsfunksjon, den har ikkje noko skarpt hierarkisk skilje, og arbeidsoppgåver og kommunikasjon er ikkje formaliserte (Jacobsen & Thorsvik, 2010, s 92).

Misjonsorganisasjonar er organisasjonar som har ein så sterk ideologi at dei kan nytte denne som koordineringsfunksjon. Standardisering står likevel sterkt i misjonsorganisasjonar. Verdier og normer er standardiserte, noko som gir klare handlingslinjer. Som ei følgje av dette, finn ein sjeldan eit administrativt hierarki, eller tekno- eller støttestruktur i slike organisasjonar (Mintzberg, 1989, s 227-230). *Den politiske organisasjonen* kan best skildrast med kva *krefter* som påverkar, heller enn kva *struktur* den har. Her dreier alt seg om den uformelle makta, som ofte brukast på måtar som ville blitt skildra som illegitime i dei andre organisasjonsformene. Makta vert nytta for å vinne i ein konfliktsituasjon, der ulike krefter i eller rundt organisasjonen er ueinige (Mintzberg, 1989, s 237-41).

Som vi har sett ovanfor, er det i samspelet mellom dei seks delane av ein organisasjon vi kan identifisere dei sju strukturelle konfigurasjonane. Om ein organisasjon nyttar den eine eller den andre konfigurasjonen, kan altså seie noko om korleis avgjersler vert fatta, korleis prosessar vert gjennomførte, og kva dei tilsette kan forvente. Ved å plassere HELFO som konfigurasjon, kan vi dermed få ein indikasjon på kva verknader ein vil få av ei innføring av ope kontorlandskap. Av framstillinga ovanfor kan ein også skjønne at sjølv om organisasjonar verkar å vere vidt forskjellige, så er dei grunnleggande nokså like. Dette er eit viktig haldepunkt for å forstå Røvik sine studiar på organisasjonsoppskrifter og deira utbreiing, som vi skal sjå nærare på i dei komande avsnitta.

2.1.2 Organisasjonsoppskrifter

Temaet organisasjonsoppskrifter handlar om institusjonaliserte former for organisasjonsutforming. Måten ein organisasjon tek til seg og implementerer ei organisasjonsoppskrift, kan seie mykje om kva utslag oppskrifta vil gje i organisasjonen. Ope kontorlandskap er eit døme på det vi kan kalle ei *institusjonalisert organisasjonsoppskrift*. At ei organisasjonsoppskrift er institusjonalisert, vil seie at den er ein legitim metode for korleis ein bør utforme (delar av) ein organisasjon. I tillegg vert den, i allefall for ein periode, omtalt som *den eine* måten å organisere på, og står då som eit symbol på utvikling, effektivitet og framsteg. Eit kjenneteikn på slike oppskrifter er at dei spreier seg raskt, og gjerne til vidt forskjellige organisasjonstypar. Oppskriftene er sjeldan ei totalløysing for organisasjonen, og omhandlar gjerne berre enkelte element. Dette kan til dømes vere oppskrifter på korleis ein best strukturerer ein organisasjon, ulike strategiar for leiing, eller oppskrifter på korleis ein best rekrutterer nye arbeidrarar til organisasjonen. Eit viktig aspekt ved organisasjonsoppskrifter, er at dei er gyldige berre innanfor eit visst tidsrom, inntil ein ny idé vert pressa fram (Røvik, 1998, s 11-14).

Røvik skil mellom to tilnærmingar til organisasjonsoppskrifter; *verktøyperspektivet* og *symbolperspektivet*. Verktøyperspektivet har sitt utspring frå den rasjonelle-instrumentelle tradisjon. Frå dette perspektivet, er organisasjonen sin legitimitet, sterkt knytt opp mot korvidt den er effektiv. Ein må difor heile tida halde seg oppdatert på kva organisasjonsoppskrifter som finnast. Nye oppskrifter vert henta inn, når ein opplever problem med den eksisterande. Ein søker då etter den oppskrifta som har den beste løysinga på problemet, og gjer så nødvendige tilpassingar for at den skal fungere mest mogleg effektivt i den gitte organisasjonen. Symbolperspektivet har sitt utspring frå det institusjonelle-sosiologiske paradigme. Det sentrale synet i dette perspektivet, er at organisasjonar eksisterer i omgjevnader med sosialt skapte normer og konvensjonar for korleis ein organisasjon bør vere utforma. Legitimiteten er her knytt opp mot korleis ein reagerer på dei gjeldande forstillingane i omgjevnadene. Nye oppskrifter vert henta inn fordi den har blitt assosiert med autorative og framgangsrike organisasjonar, og ein har såleis løysinga før ein har sett eit problem med den eksisterande oppskrifta. Dette er ei følgje av at normer i dei institusjonelle omgjevnadene krev kontinuerleg utvikling og framtidsretta tenking. Verktøyperspektivet og symbolperspektivet vert ofte stilt opp som motpolar, der verktøyperspektivet er best og mest effektivt, medan symbolperspektivet vert avfeia som moteløve. Røvik argumenterer likevel for at dei to perspektiva like gjerne kan henge saman, t.d. ved at ei oppskrift kan bli henta inn i tråd med det symbolske perspektivet, men samtidig vise seg å vere den mest effektive oppskrifta for

organisasjonen (Røvik, 1998, s 31-42).

Institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter spreier seg fort mellom ulike organisasjonar. Røvik foreslår sju faktorar som er med på å påverke i kor stor grad ei organisasjonsoppskrift får fotfeste. Hans gjennomgang viser at ei oppskrift vil ha større spreingsevne dersom oppskrifta vert knytt til *autoritative* krefter, *teoretiserast* ved at den vert vurdert som eit universalmiddel, *produktiverast* slik at den framstår som lett omsetteleg, *tidsmarkerast* slik at den tilbyr den beste løysinga på problem i samtida, *harmoniserast* slik at den ikkje framstår favoriserande eller støytande mot organisasjonsinterne gruppeinteresser, *dramatiserast* ved at den har dramatiske innslag i framstillinga av korleis den er oppstått, eller *individualiserast* ved at den er retta mot kvart enkelt medlem i organisasjonen (Røvik, 1998, s 109-110).

Adoptering og implementering av ei organisasjonsoppskrift skjer i to fasar. Den første er *motiveringsfasen*. I denne fasen vert først nokre få medlemmar av organisasjonen oppmerksame på oppskrifta. Dersom desse opplever at oppskrifta er ein god match for problema organisasjonen står overfor, vert det sett igang prosessar for å implementere ho. Tilslutt kan ein då ta ei autorativ avgjersle om implementering av oppskrifta i organisasjonen (Røvik, 1998, s 118). Den andre fasen er *innføringsfasen*. Denne fasen dekkjer perioden frå den autorative avgjersla er tatt, og fram til oppskrifta er ferdig installert og nedfelt i rutinar og aktivitetar (Røvik, 1998, s 145). Oppskrifta vert i denne fasen omarbeidd for å passe inn i organisasjonen, og verke inn på dei ønska elementa (Røvik, 1998, s 113).

Jobben med å omarbeide oppskrifta for å passe inn i den gitte organisasjonen, krev det Røvik kallar *translasjonskompetanse*. Translasjonskompetanse omhandlar korleis ei oppskrift vert oversett frå ein organisasjon, for å passe inn i ein annan. Denne oversettinga er ei kritisk fase for om ein vil lukkast med implementeringa eller ikkje, og det er mange fallgruver undervegs. Den første føresetnaden for at ei organisasjonsoppskrift skal bli ein suksess, er at ein fullt ut forstår kvifor den har vore ein suksess i den organisasjonen ein hentar den ifrå. Det betyr at ein må vere klar over alle måtar oppskrifta verkar inn på organisasjonen. For det andre må ein implementere oppskrifta heilhjarta. Det held ikkje å berre formelt vedta ei oppskrift, ein må også jobbe for å konkretisere den i rutinar og aktivitetar. For det tredje må ein tilpasse oppskrifta til den konteksten der den skal brukast. Ein kan ikkje blindt kopiere ei oppskrift frå ein annan organisasjon, og forvente at den skal passe i sin eigen. Den siste føresetnaden er at ein ikkje omarbeider ei oppskrift til det ugjenkjennelege. Ein kan då risikere å utelate viktige element som gjer at ein ikkje får dei venta

effektane av den (Røvik, 2007, s 320-322).

I litteraturen vert organisasjonsoppskriftene ofte framstilt som universalløysingar. I dette ligg det at same oppskrift skal kunne brukast med suksess, anten det er i ein liten lokal entreprenørorganisasjon, eller i eit stort multinasjonalt maskinbyråkrati. Faktorar som storleik, lokalisering, formål og arbeidsoppgåver, skal altså ikkje utgjere nokon forskjell for korvidt ei oppskrift er eigna for ein gitt organisasjon. Føresetnaden for at dette skal vere mogleg, er at ein forenkler måten ein ser på organisasjonar, slik at ein gjennom abstraksjon kan sjå dei som tilnærma like einingar. Såframt oppskrifta vert installert på riktig måte, skal den difor oppnå dei same positive effektane uavhengig av faktorar ved organisasjonen. Problemet med dette er, som Røvik påpeikar, at når ei oppskrift ikkje gir dei venta positive utslaga i ein organisasjon, vert det med ein gong skulda på ei feilaktig installering, framfor at ein vurderer om oppskrifta faktisk var rett for den gitte organisasjonen (Røvik, 1998, s 82-87).

2.2 Organisasjon som sosialt system

I førre del-kapittel brukte eg følgjande definisjon for omgrepet *organisasjon*: «[...] et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s 18). Eg såg då vidare på kva det vil seie at ein organisasjon er *bevisst konstruert*. I dette del-kapittelet vil eg ta føre meg organisasjon som *sosialt system*, og sjå på kva faktorar som påverkar, utviklar og endrar dette. At ein organisasjon er eit sosialt system, vil seie at den består av relasjonar mellom menneske, som samhandlar for å nå felles mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s 18). Eg vil nytte omgrep innan organisasjonskultur, leiarskap og organisasjonspsykologi for å forklare det sosiale systemet sin plass i ein organisasjon.

2.2.1 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur vert ofte brukt for å forklare moment som ikkje kan forklarast ut i frå den formelle organisasjonsstrukturen. Gjennom å studere ein organisasjon sin kultur, får ein moglegheit til å sjå nærare på korleis meiningar og haldningar utviklar seg i ein fellesskap, og korleis desse påverkar dei tilsette sine handlingsmønster. Utifrå dette kan ein blant anna finne svar på dei spørsmåla som omhandlar produktivitet og effektivitet, som ein ikkje klarer å knyte til moment ved organisasjonsstrukturen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s 126-127). Ved å studere moment knytt til organisasjonskulturen i dei to seksjonane i HELFO, kan det såleis tenkjast at ein kan finne viktige svar på kvifor innføringa av ope kontorlandskap har fått ulikt resultat i seksjonane. I tillegg kan ein

studie av organisasjonskulturen fortelje noko om korleis situasjonen vil utvikle seg vidare.

Dei fleste som er medlem i ein organisasjon, vil svare bekräftande dersom ein spør om det eksisterer ein organisasjonskultur innanfor organisasjonen deira. Mange vil likevel få problem dersom ein ber dei forklare kva ein meiner med organisasjonskultur. Dette er på ingen måte rart når ein tenkjer over nokre av dei ulike definisjonane litteraturen brukar på organisasjonskultur; observert regelmessig åtferd, spelereglar, stemning og klima, filosofisk rettesnor og normer (Schein, 1987, s 5). Ein kan nok finne ein del likskapar mellom desse omgrepa, men vel så mykje vil nok vere ulikt dersom ein forsøker å skildre dei. For å unngå mistydingar for det vidare arbeidet, vil eg leggje følgjande definisjon frå Schein til grunn når eg omtalar organisasjonskultur:

«Et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og gjøre på i forhold til disse problemene» (Schein, 1987, s 7).

At «[...] grunnleggende antakelser [er] skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre [...]» er viktig å merke seg. «Grunnleggende antakelser» er det vi ser på som ein realitet, fordi det har vist seg å vere sanninga gong på gong. Men dette sitatet viser også at kultur er foranderleg; den vil utvikle seg med nye erfaringar. Til ein viss grad kan ein dermed også bevisst endre kultur, dersom ein lærer seg å analysere dynamikken. Den gitte gruppa kan vere alt ifrå ein stor sivilisasjon, til ein liten familie; den gitte gruppa er den sosiale eininga som interesserer oss i ein gitt situasjon (Schein, 1987, s 7).

Når ein skal studere korleis organisasjonskulturen påverkar handlingsmønster, er det spesielt fem faktorar ved åtferd Jacobsen og Thorsvik påpeikar at det er interessant å sjå nærare på; tilhøyre og fellesskap, motivasjon, tillit, samarbeid og koordinering, og styring. *Tilhøyre og fellesskap* skaper lojalitet, tryggleik og identitet, noko som bidreg til mindre frávær og meir stabilitet i arbeidsforholdet. Ettersom kjensla av tilhøyre og fellesskap er viktig for å dekkje grunnleggande sosiale behov, ligg dette momentet som ein byggestein for dei andre faktorane. Når ein føler tilhøyre og fellesskap med dei andre i organisasjonen, vil ein føle at ein arbeider for noko meir enn berre seg sjølv. Dette vil ha ei sterk *motiverande* effekt. Fellesskap, lojalitet og ærligdom er alle

vilkår for *tillit* i ein organisasjon. Har ein tillit, kan ein stole på at medarbeidarane vil handle i samsvar med normer, og ein kan då gje større handlefridom, noko som vil fremje fleksibilitet i organisasjonen. Alle dei til no nemnde faktorane, vil styrke *samarbeidet og koordineringa* i organisasjonen. Dette fordi ein sterk organisasjonskultur gjer at ein kommuniserer betre. Ein sterk organisasjonskultur vil også gi fordelar med tanke på *styring*. Tillit, verdiar, og normer tilbyr løysingar for korleis ein skal handle i gitte situasjonar, og kan på mange måtar erstatte dei tradisjonelle administrative styringsverkemidla (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s 127-129).

Som vi såg i eit avsnitt ovanfor, er det mogleg å endre organisasjonskulturen. Det er vanleg at større organisasjonar analyserer den eksisterande kulturen i organisasjonen, for så å utarbeide nye retningslinjer for ei ønskt utvikling. Desse kan innehalde endringar i til dømes verdiar, visjonar og åtferd (Strand, 2007, s 181). Leiarane brukar gjerne ulike middel, som t.d. kurs, historieforteljing, seremoniar, sjargong og slagord for å sosialisere dei tilsette inn i ein ønskt kultur (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s 148). I følgje Strand, nyttar organisasjonar kultur til tre formål: som styringsinstrument, som motiverande kraft, og som middel til å presentere organisasjonen (Strand, 2007, s 198).

Det er ein utbreidd teori at ein sterk organisasjonskultur som nemnt ovanfor, kan påverke produktiviteten i organisasjonen. Og Schein uttrykker at: «[...] det eneste virkelig viktige en leder gjør er å skape og administrere kultur [...]» (Schein, 1987, s 2). Ein bør likevel legge seg til merkes at ein sterk organisasjonskultur ikkje automatisk er noko positivt. Som Strand (2007, s 214) forklarar, kan kulturen vere både feilgrodd, arrogant og lukka. Ein slik organisasjonskultur vil nok ikkje bringe med seg noko positivt verken for motivasjon, samhald eller produktivitet.

2.2.2 Å leie ein organisasjon gjennom endring

Å innføre ope kontorlandskap er ei bevisst endring i det fysiske systemet i HELFO. Som diskutert i pkt 1.4, er det fysiske og det psykiske systemet gjensidig avhengige av kvarandre, og ein kan difor forvente at denne endringa vil medføre ein eller annan konsekvens for det sosiale systemet. Dei teoriane dei følgjande avsnitta omhandlar, argumenterer for at måten ein organisasjon vert leia gjennom ei endring på, kan påverke om konsekvensen av endringa vert god eller dårleg. Jacobsen legg til grunn at endring i ein organisasjon er mogleg å gjennomføre dersom to vilkår er oppfylte: 1) det er valt ein endringsstrategi som er tilpassa den typen endring ein søker å gjennomføre, og 2) at ein leiar endringsprosessen på ein riktig måte som passar til konteksten (Jacobsen, 2012, s 151-

152). I desse vilkåra ligg det at det finnast ulike måtar å oppnå endring, og ulike måtar å leie endringsprosessar på. I det vidare vil eg først sjå på to ulike endringsstrategiar, og deretter vil eg ta for meg ulike måtar å leie endringsprosessar.

2.2.2.1 Endringsstrategiar

Jacobsen legg til grunn at ein kan skilje mellom to grunnleggande ulike endringsstrategiar (sjå tabell under). Den første er *strategi E* (economic/ økonomisk), som er initiert av toppleiinga, og som har fokus på struktur og system med det formål å skape auka økonomisk verdi i organisasjonen. Den andre er *strategi O* (organization), som har som formål å utvikle dei menneskelege ressursane i organisasjonen. Dette blir gjort gjennom deltaking, og eit fokus på å skape kultur for engasjement blant dei tilsette (Jacobsen, 2012, s 152-153). Jacobsen (2012, s 180) nyttar følgjande tabell for å syne skilnadene mellom dei to strategiane:

	Strategi E	Strategi O
Mål	Økonomisk forbetring	Læringsevne
Leiing	Instruerande og kommanderande	Delegerande og støttande
Innhald	Strategi, struktur og system	Menneskjer, grupper og kultur
Planlegging	Sekvensiell og analytisk	Interaktiv, eksperimenterande og inkrementell
Motivasjon	Bruk av finansielle incentiv	Indre motivasjon, deltaking
Konsulentar	Eksterne spesialistar	Prosesskonsulentar

Tabell 01: Forskjellar mellom endringsstrategi E og endringsstrategi O (Gjengitt etter Jacobsen, 2012, s 180. Mi oversetjing til nynorsk).

Frå denne tabellen kan vi sjå at strategi E synest meir diktatorisk enn strategi O. Strategi E er som sagt initiert av toppleiinga, utan deltaking frå dei tilsette. Dette gjer planleggingsprosessen veldig analytisk, med lite rom for menneskelege omsyn. Sjølve implementeringsfasen blir via mindre tid, noko som truleg skuldast at toppleiinga uansett har makt til å tvinge gjennom endringa ved eventuell motstand. Endringa blir gjennomført med formål om økonomisk forbetring, og dei tilsette blir i stor grad sett på som eit hinder for endring. Vi kan definere denne strategien som ein top

down-strategi. Det er fleire grunnar til at det er toppleiinga som spelar den sentrale rolla i denne strategien. Ein av dei er at det er toppleiinga som står i sentrum av dei informasjonsstrømmene som finnast i ein organisasjon. Det er såleis toppleiinga som har best oversikt over kva som skjer i omgjevnadene, og dei vil då kunne sjå om det er faktorar her som gjer ei endring nødvendig. Ein annan grunn, er at det er toppleiinga som har best oversikt over organisasjonen i si heilheit. Det er såleis berre dei som kan sjå kva delar som fungerer bra, og kva delar som fungerer dårlegare. Eit tredje poeng, er at det er berre toppleiinga som har formell makt til å gjennomføre ei endring, og det er difor kun dei som kan bruke makt for å gjennomføre endring ved eventuell motstand (Jacobsen, 2012, s 156-158).

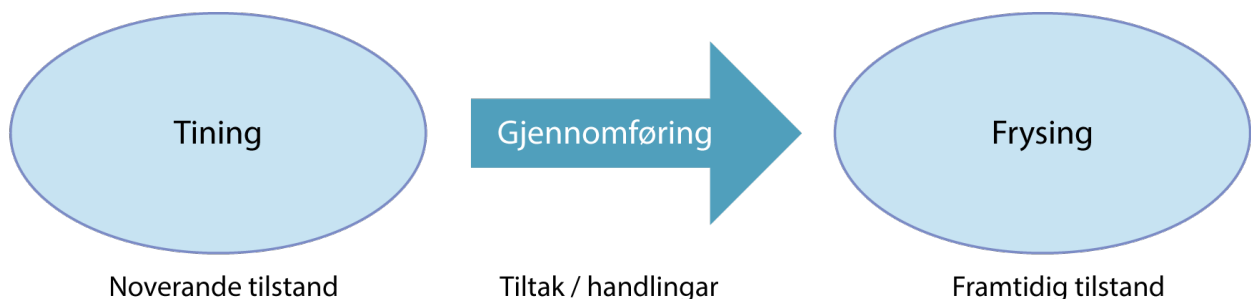
Strategi O fokuserer på dei tilsette og deira deltaking, og kan definerast som ein bottom up-strategi. Dei tilsette er like involverte som toppleiinga i utviklinga, og endringa vert kun gjennomført dersom den er ønska av ein tilstrekkeleg stor del av medlemmane i organisasjonen. Framfor å avgrense formålet til å gjelde økonomi, står arbeidsforhold og sosiale relasjonar like sentralt når ein skal gjennomføre ei endring (Jacobsen, 2012, s 180). Bottom up-strategien vert altså i stor grad motsetnaden til top down. I denne strategien, er det dei tilsette som er drivkrafta i endringsprosessen, og det blir sett som avgjerande at dei har eit eigarforhold til den endringa som skal gjennomførast. Toppleiinga spelar framleis ei rolle, men den er veldig avgrensa samanlikna med i top down-strategien. I denne strategien er toppleiinga sine oppgåver å sette dei sentrale visjonane, samt å skape engasjement og gje støtte slik at dei tilsette kan utvikle ei god løysing. Tanken bak denne strategien, er at det er arbeidarane som først ser problem, og moglege løysingar – det er dei som veit kvar skoen trykker, og kva ein kan gjere for å betre situasjonen. Ved å involvere dei tilsette på denne måten, får ein tilgang på eit vell av ulike synspunkt når ein står overfor eit problem. Ein vil såleis kunne finne dei mest rasjonelle løysingane på problemet. Det kanskje viktigaste argumentet for denne strategien, er at sjølve gjennomføringa av endringa har ein tendens til å gå smidigare. Grunnen til dette er at arbeidarane har fått eit eigarforhold til løysinga, og opplever det derfor som *si* løysing, og ikkje berre ei endring dei har blitt prakka på frå ei distansert toppleiing (Jacobsen, 2012, s 170-171).

Ved å setje desse to strategiane opp mot kvarandre på denne måten, kan vi sjå at den haldninga leiarane har til endringsprosessen, vil kunne påverke korleis dei tilsette opplever endringa. I neste avsnitt vil eg sjå meir på kva det inneber å leie ein endringsprosess.

2.2.2.2 Endringsleiing

Som vi såg i førre avsnitt, er det viktig at den formelle leiinga er involvert i endringsprosessen, uavhengig av kva endringsstrategi ein brukar. Dette handlar både om at det er den formelle leiinga som har den formelle makta som krevst for å utføre ei endring, og at leiinga kan lette endringsarbeidet ved å t.d. gå føre som eit godt eksempel. Det er likevel viktig å vere merksam på at det ikkje nødvendigvis er den formelle leiinga som utøver leiinga i sjølve endringsprosessen. Dei som leiar endringsprosessen vert kalla endringsagentar, og kan like gjerne vere t.d. innleigde konsulentar, eller tilsette som har fått delegert leiingsoppgåva. Ein kan såleis skilje mellom leiing som formell posisjon, og leiing som oppgåve (Jacobsen, 2012, s 182-183). I den følgjande teksta er det først og fremst leiing som oppgåve eg legg i omgrepet leiar, anten denne oppgåva er utført av den formelle leiinga eller andre endringsagentar.

Jacobsen nyttar Lewin sin tre-steg-modell for endring (sjå figur 05), for å forklare dei utfordringane leiaren står overfor før og undervegs i ein endringsprosess. I endringsleiing fokuserer ein på dei to første fasane, *tining* og *gjennomføring*. Den første fasen omhandlar korleis ein førebur organisasjonen til endring, og den andre fasen omhandlar korleis leiaren bør handle i sjølve endringsprosessen (Jacobsen, 2012, s 184).



Figur 05: Lewin sin tre-steg-modell for endring (gjenskapt etter Jacobsen, 2012, s 184, mi oversetting til nynorsk).

Fasen for tining syner at leiing er heilt sentralt før ein set igang endringsprosessen. Den viktigaste oppgåva leiaren står overfor i førebuinga, er å overbevise dei andre medlemmane i organisasjonen om at endringa er viktig, riktig og god. At endring er *viktig*, vil seie at medlemmane må føle at den endringa dei står overfor, er viktig for organisasjonen si vidare drift. Det ligg då implisitt at organisasjonen vil oppleve negative konsekvensar dersom ein ikkje gjennomfører ei endring. At endringa er *riktig* vil seie at den representerer ei faktisk løysing på dei problema ein står overfor.

Leiinga må kunne overbevise dei andre medlemmane i organisasjonen om at den moglege endringa vil gi dei resultata ein ønskjer og treng. Til sist må endringa oppfattast som *god*. Det vil seie at leiinga må overbevise dei andre medlemmane om at endringa er god både for organisasjonen og dei tilsette, t.d. ved å førespegle ei god framtid som følgje av endringa. Alle desse tre punkta handlar om å skape ei felles forståing av endringa blant organisasjonsmedlemmane, og dermed førebu dei før ein set igang endringsprosessane (Jacobsen, 2012, s 185-187).

Dette med å skape ei felles forståing, handlar mykje om korleis ein formulerer seg, og kommuniserer til og med dei tilsette. Ved å eksemplifisere og samanlikne, kan leiinga enkelt formidle kvifor ei endring er naudsynt, og kva som kan hende dersom ein ikkje gjennomfører ei endring. For å skape engasjement rundt den endringa leiinga ønskjer, er det viktig å skildre ei inspirerande framtid for organisasjonen – å skape ein visjon som dei tilsette kan tru på og som dei ønskjer å jobbe for. Leiarane må så formidle denne budskapen igjen og igjen, for at den skal bli ein del av dagleglivet i organisasjonen. Til sist må leiinga vise at budskapen ikkje er berre tomt prat. Dette kan dei gjere ved å gå føre som gode eksempel ved å vere dei første som endrar seg (Jacobsen, 2012, s 187-194).

At leiinga møter motstand mot endring er ikkje uvanleg. Dette kan vere alt frå at dei tilsette stiller kritiske spørsmål til behovet for endringa, til at dei gjennomfører aksjonar for å hindre endring. Jacobsen (2012, s 133-141) nyttar ti grunnar som kan forklare kvifor det oppstår motstand mot endring i ein organisasjon. Dersom vi samanfattar desse grunnane endar vi opp med sentrale stikkord som *faglege spørsmål, frykt for det ukjente, relasjonar og identitet*. I dette ligg det at dei tilsette kan vere fagleg ueinige i at endringa vil medføre noko positivt, at dei er bekymra for kva endringa vil ha å seie for deira arbeidsdag, identitet og posisjon, og at dei oppfattar heile endringa som noko stressande som medfører ekstraarbeid. I tinningsfasen er det difor viktig for leiinga å kommunisere på ein slik måte at ein kan kome alle desse bekymringane i forkjøpet, for å i størst mogleg grad unngå motstand (Jacobsen, 2012, s 130-141).

Gjennomføringsfasen omhandlar korleis leiarane går fram for å endre dei tilsette si åtferd. Korleis leiinga best gjennomfører endringa, er avhengig av om sentrale aktørar støttar eller motsetter seg endringa. Slik som vi ovanfor snakka om endringsstrategi E og endringsstrategi O, kan vi også dele gjennomføringsstrategiane inn i leiarstil E og leiarstil O. Leiarstil E handlar om å handtere motstand, og å tvinge igjennom endring til trass for det. Leiarstil O handlar om å legge til rette for gjennomføringa, og gje dei tilsette tid og ressursar til å gjennomføre den (Jacobsen, 2012, s 196-

197).

Dei to leiarstilane er altså grunnleggande nokså forskjellige. Dersom situasjonen er slik at endringa møter motstand, og det er leiarstil E som vert aktuell, er kartlegging og kontroll heilt sentrale omgrep. I ein situasjon med motstand, er det først og fremst viktig å kartlegge kvar motstanden kjem ifrå, og kva makt desse kan mobilisere for å forhindre at endringa vert gjennomført. Ein annan viktig del av dette, er å sikre støtte hos andre i organisasjonen. Deretter er det for leiaren heilt nødvendig å kontrollere dagsorden og setje delmål for endringsprosessen. I dette inngår det også å overvake prosessen, slik at ein raskt kan verksetje tiltak ved uventa hendingar. Tilslutt må leiinga vere villige til å bruke den formelle makta si for å få gjennomført endringa, anten gjennom press eller truslar.

Utgangspunktet for leiarstil O er at endringa har støtte blant medlemmane i organisasjonen. Det sentrale for leiinga blir då å inspirere og støtte dei tilsette gjennom endringsprosessen. Dette gjer dei først og fremst ved å sjå den enkelte arbeidar, slik at alle veit kva endringa vil ha å seie for dei. Sjølv om dei tilsette er positive til endringa, er omveltingar alltid krevjande. Det er difor viktig at leiinga bidreg med ressursar og energi, til dømes gjennom oppmuntring og verdsetjing av dei tilsette. For å halde motivasjonen oppe i organisasjonen, er det viktig at leiinga set spanande og utfordrande mål for kvar enkelt. Dette viser også igjen ved at fleire moment i endringsprosessen vert delegert til den operative kjerna. På denne måten aukar den enkelte sitt kunnskapsnivå, og i denne fasen er det heilt naudsynt at leiinga støtter det arbeidet dei tilsette gjer. I denne prosessen får leiinga også ein sentral funksjon som lærar, ved å syte for at heile organisasjonen får heva sitt kompetansenivå (Jacobsen, 2012, s 197-209). Jacobsen oppsummerer dei to leiarstilane ved å seie at leiarstil E er autoritær, oppgaveorientert og dirigerande, medan leiarstil O er demokratisk, menneskeorientert, relasjonsorientert og støttande (Jacobsen, 2012, s 196).

2.2.3 Organisasjonspsykologi

I eit stadig foranderleg arbeidsliv, er det viktig å ha kunnskapar om korleis endringar i organisasjonen påverkar psykososiale forhold, og dermed faktorar i arbeidslivet som trivsel og yting. Det er heilt vanleg å oppleve både usikkerheit og frykt når kjente omgjevnader vert endra. Dette kan føre vidare til jobbusikkerheit, lågare tilknytning til organisasjonen, og lågare motivasjon, arbeidskvalitet og moral. Dersom desse kjenslene ikkje vert handtert riktig, kan dei leie vidare til konflikhtar og motstand mot endringa. I verste fall kan dette gje utslag i from av utbrende tilsette og

eit høgare sjukefråvær, og tilslutt auka turnover for organisasjonen. For å kunne forklare dei ulike effektane ope kontorlandskap har i dei to seksjonane, må ein difor sjå på korleis endringa til ope kontorlandskap kan ha påverka psykososiale forhold for dei tilsette i organisasjonen (Saksvik, 2011, s199-216).

Til trass for at det er stor semje om at *psykososiale faktorar* påverkar arbeidslivet, finnast det eit utal definisjonar på kva som ligg i dette omgrepet. I det vidare vil eg difor nytte meg av Skogstad (2011) sin definisjon: «de faktorer i arbeidslivet som gjør seg gjeldende på sosiale arenaer, og som blir fortolket av den enkelte arbeidstaker ut fra dennes individuelle kjennetegn, med konsekvenser for jobbtrivsel, helse og ytelser» (Skogstad, 2011, s 18). Skogstad nyttar to perspektiv for å diskutere faktorar i det psykososiale arbeidsmiljøet; *det motivasjonspsykologiske perspektivet*, og *det stressteoretiske perspektivet*. Det motivasjonspsykologiske perspektivet omhandlar dei psykologiske behova ein har for at arbeidet skal opplevast meningsfylt. Kva innstilling dei tilsette har til arbeidet, vert i stor grad påverka av om dei har variasjon i arbeidsdagen, moglegheit til læring, moglegheit til sjølvstyring, respekt på arbeidsplassen, og om dei ser ei nytte i arbeidet dei gjer. Desse faktorane ved arbeidet, kan påverke motivasjon, trivsel, effektivitet og grad av turnover på arbeidsplassen. Det stressteoretiske perspektivet omhandlar den negative responsen som vert framkalla hos den tilsette når han opplever ein situasjon som krevjande, eller vert hindra i å nå sine mål. Det finnast mange ulike modellar som tek føre seg stressperspektivet, men ein kan ofte finne eit felles utgangspunkt; det blir først fokusert på moglege kjelder til belastning, deretter vert det sett på korleis individet oppfattar og reagerer på desse kjeldene, og tilslutt vurderer ein kva verknader belastninga medfører. Til dømes kan ein arbeidar tenkje at han ikkje har dei rette ferdigheitene for jobben han er i. Dette kan gjere arbeidaren stressa, noko som igjen kan føre til angst, dårleg trivsel, og i verste fall sjukdom (Skogstad, 2011, s 18-38).

2.2.3.1 Effektar av fysisk utforming i organisasjonar

Å gå frå einmanns- eller tomanns-kontor til ope kontorlandskap, er ei stor endring i den fysiske utforminga av eit kontormiljø. I følgje Davis (1984) spelar kontormiljøet ei stor rolle for livet i organisasjonar. Ved hjelp av dei tre faktorane *fysisk struktur*, *fysisk stimuli*, og *symbolske gjenstandar* forklarar han korleis både leiarar og tilsette vert påverka av omgjevnadene i organisasjonen. Ved å sjå på desse tre faktorane, kjem ein også innom fleire av dei mest diskuterte momenta i ope kontorlandskap, som til dømes identitet og privatheit. Dette vil gje ei betre forståing av korleis haldningar og opplevingar hos dei tilsette i HELFO, er blitt påverka av dei endra omgjevnadene ope kontorlandskap har medført.

Fysisk struktur omhandlar korleis den fysiske utforminga kan påverke sosial interaksjon i ein organisasjon. Plassering av veggjar, dører og møblar har alle noko å seie for omfanget av interaksjon mellom medlemmane i ein organisasjon. Eit samlingspunkt ved kaffimaskina, ein gjestestol på kontoret, eller «open door-policy» er alle døme på måtar den fysiske utforminga påverkar interaksjonen. Omfanget av interaksjon kan påverke forholdet både mellom dei tilsette, og mellom leiar og tilsett. Til dømes; for ein nytilsett vil den fysiske utforminga av arbeidsplassen kunne spele ei viktig rolle for kor ofte han treff på, og pratar med sine nye kollegaer. Dette vil følgeleg påverke kor hurtig han vert kjent med dei, og dermed også kor hurtig han utviklar eit godt og produktivt forhold til dei. Likeeins vil det påverke forholdet mellom leiar og tilsett om desse sit isolerte frå kvarandre, eller om det er lagt opp til at dei skal omgåast kvarandre i arbeidsdagen (Davis, 1984, s 272-273). Større sosial likskap og mindre hierarki, har vore populære argument for å innføre opne kontorlandskap (Fostervold, 2009, s 13). Ein kan såleis kalle det eit paradoks når dei tilsette opplever eit meir tydeleg hierarki fordi leiarane beheld cellekontora sine, medan dei tilsette vert plasserte i opne kontorlandskap (Baldry & Barnes, 2012, s 237).

Den fysiske utforminga handlar ikkje berre om å opne opp for sosial interaksjon, den handlar like mykje om å stenge av for uønskt interaksjon. Ved å vende stol og pult den eine eller andre vegen, kan ein avgjere om ein ønskjer augekontakt med kollegaer, og arkivskap og potteplanter kan vere effektive hjelpemiddel for å avgrense innsyn til arbeidsplassen (Davis, 1984, s 273). Dette handlar om *privacy*, som er eit mykje diskutert omgrep innanfor opne kontorlandskap. Det finnast ikkje noka god oversetting av ordet til norsk, og ein brukar difor ofte det konstruerte ordet *privatheit* når ein omtalar emnet på norsk (Fostervold, 2009, s 14). Omgrepet kan lettast forklarast som det å kunne jobbe uforstyrra og usett. For mange er dette viktig, då dei synest det er ubehageleg å sitje tett inn på andre når dei arbeidar. Undersøkingar visar at slikt ubehag kan føre til stress og høgt blodtrykk, og at dei som opplever dette, har høgare sannsynlegheit for turnover (Oommen, 2008, s 41).

Endringar i den fysiske strukturen vil også påverke dei tilsette sine verdiar og meiningar. Oommen forklarar dette gjennom to system som er gjensidig avhengige av kvarandre; det fysiske systemet (arbeidsmiljø, teknologi og arbeidskrav) og det sosiale systemet (verdiar, meiningar og organisasjonskultur). Saman kallar ein desse to systema for det dynamiske sosiofysiske system. I dette omgrepet ligg det eit vilkår; ved å legge til ordet *dynamisk* seier ein at noko er i rørsle eller i utvikling. Rørsla eller utviklinga skjer fordi sub-systema i begge dei overordna systema er gjensidig avhengige av kvarandre. Dersom det vert ei endring i eitt av sub-systema, vil dette medføre anten

negative eller positive konsekvensar for alle dei andre sub-systema (Oommen, 2008, s 39). Til dømes vil det å flytte frå eit tradisjonelt kontor til ope kontorlandskap, vere ei endring i det fysiske systemet. Men denne fysiske endringa vil også påverke den tilsette sine verdiar og meiningar, og som vi såg ovanfor, kan dette igjen påverke produktivitet og effektivitet. Dersom leiarane er obs på at desse systema er gjensidig avhengige av kvarandre, kan ein lettare føresjå moglege negative konsekvensar, og kanskje til og med få snudd dei til positive konsekvensar.

Fysisk stimuli omhandlar dei ulike stimuliane som bevisst og ubevisst påverkar både tilsette og leiarar sin oppførsel. Dette kan vere alt frå e-postar og telefonsamtalar, til lukta av kaffi og sigarettar. Ein reagerer ubevisst på desse stimuliane, og dersom ein ikkje klarer å sortere ut stimuliane, kan ein oppleve over-stimulering. Dette kan då påverke kor konsentrert og målbevisst ein klarer å arbeide (Davis, 1984, s 274; Oommen, 2008, s 40). Stimuli som ringjande telefonar, folk som pratar, og rørsle i rommet, er blant dei faktorane som oftast vert rapporterte som støy i undersøkingar om ope kontorlandskap (Oommen, 2008, s 40). Eit høgt støynivå er ofte knytt saman med låg privatheit, og er truleg ein av grunnane til at det vert rapportert om høgare jobbtfredsheit blant arbeidarar i cellekontor. Dette gjeld spesielt for arbeid der konsentrasjon er viktig for produktiviteten, som til dømes arbeid knytt til informasjonsbehandling og korttidsminne (Oommen, 2008, s 39-40). Blant anna i Fostervold sin litteraturgjennomgang, kan vi sjå at støy er sett i direkte samanheng med konsentrasjonsvanskar og grad av jobbtfredsheit (Fostervold, 2009, s 13).

Symbolske gjenstandar er dei momenta ved den fysiske utforminga som seier noko om settingen. Dette kan vere alt ifrå møbelstil, romdesign, bilete, planter og plakettar. Bevisst eller ubevisst seier alt dette noko om organisasjonen og dei som jobbar der, anten det gjeld image, status, arbeide eller estetikk (Davis, 1984, s 277). I tillegg til å skape eit bilete av organisasjonen for utanforståande, kan slike faktorar spele ei viktig rolle for arbeidarane sin identitet, i det som ofte kan opplevast som byråkratisk anonymitet. Kontroll over luft- og lysforhold, privatheit og utsmykking av kontoret, er velbrukte midlar for å oppretthalde og formidle sosial og personleg identitet (Baldry & Barnes, 2012, s 229).

2.3 Ope kontorlandskap – historie og tidlegare forskning

Ope landskap er som tidlegare nemnt ikkje noko nytt fenomen. Faktisk kan vi kjenne igjen prinsippet med ope landskap frå industrien tidleg på 1900-talet, t.d. gjennom Ford sin samlebandproduksjon. Ope landskap som kontorløysing vart likevel ikkje presentert før på slutten

av 1950-talet av brøerne Wolfgang og Eberhard Schnelle. Dei ønskte å finne ei løysing som kunne føre organisasjonane vidare frå den konvensjonelle måten å organisere eit kontor. Brøerne Schnelle la spesielt vekt på at kontorløysinga skulle redusere den hierarkiske strukturen mellom dei tilsette i ein organisasjon, auke arbeidsflyten, og betre den sosiale interaksjonen. Dei kom då opp med ei løysing som dei kalla *Bürolandschaft*, som populært er oversett til *ope kontorlandskap* (Saval, 2014, s 200-205).

Populariteten til ope kontorlandskap har gått i bølgedalar sidan Schnelle-brøerne lanserte kontorløysinga på slutten av 1950-talet. På 70-talet var populariteten på topp, men alt frå 80-talet byrja igjen celle-kontor å ta meir og meir over som kontorløysing. Det kan no sjå ut som vi er inne i ein ny bølgetopp, der stadig fleire vel ope kontorlandskap for sin organisasjon. Bakgrunnen til denne nye populariteten, kan knytast til dei store endringane i arbeidslivet dei siste tiåra. Trenden frå dei siste 25 åra, er at ein stadig større del av arbeidsstokken blir flytta frå arbeid i industrien til kontorarbeid, og idag arbeider omkring 40% av arbeidsstokken i yrker som krev høgare utdanning. Som ein følgje av dette, står kostnad til kontorlokale for ein stadig større del av ein organisasjon sine totale kostnader. Det er difor naturleg å prøve å finne nye metodar å organisere kontorarbeid på, for å minske desse kostnadene. Denne økonomiske faktoren har, saman med omgjevnadene sine krav til lønsemd, fleksibilitet og omstillingsevne, gjort ope kontorlandskap til ei populær kontorløysing (Fostervold, 2009, s 13).

I tillegg til å vere ei populær kontorløysing, er ope kontorlandskap også ei omdiskutert kontorløysing. Spesielt omdiskutert er korleis ope kontorlandskap påverkar arbeidsmiljøet og dei tilsette si funksjonsevne. I litteraturen blir det då spesielt fokusert på faktorane støy, privatheit og helseaspektet. I dei vidare avsnitta vil eg nytte meg av Fostervold og Oommen sine litteraturgjennomgangar, for å sjå korleis forskinga stiller seg til desse tre faktorane. Fostervold (2009) tek i sin litteraturgjennomgang føre seg vitenskapleg litteratur, henta frå internasjonale journalar med kollegavurdering. Oommen (2008) har søkt i bøker og artiklar gjennom akademiske databasar, og sortert desse utifrå kriterium med krav til bl.a. signifikans og kjelder.

I Fostervold sin gjennomgang kan vi sjå at forskinga viser at tilsette i ope kontorlandskap, oftare enn andre, rapporterer om eit støyfullt arbeidsmiljø. Blant anna ringjande telefonar, stemmer og rørsle i rommet vert nemnt som hyppige støykjelder. Funna viser at ulike typar støy, kan ha negative verknadar på bl.a. konsentrasjonsevne, jobbetilfredsheit, minne og informasjonsbehandling (Fostervold, 2009, s 13-14). Desse funna vert bekrefta i Oommen sin gjennomgang, der han syner at

fleire forskarar har funne ein samanheng mellom støynivå og konsentrasjonsvanskar, jobbmisnøye og lågare effektivitet. Også i desse undersøkingane vert ringjande telefonar, stemmer, rørsler og lydar frå kontormaskiner rapportert som vanlege støykjelder (Oommen, 2008, s 39-40). Funna i dei ulike rapportane tyder på at støy reduserer effektiviteten, medan det er ein positiv korrelasjon mellom eit roleg arbeidsmiljø og effektivitet.

Hos både Fostervold og Oommen vert privatheit diskutert som ein viktig faktor i arbeidsmiljøet. Privatheit omhandlar effekten av rom og trengsel, og korleis dette påverkar jobbtfredsheit og stress på arbeidsplassen. Viktige faktorar for privatheit, er kvadratmeter per person, muligheit til avskjerming for innsyn og lyd, samt kontroll over miljøet på kontoret. Fostervold sin litteraturgjennomgang syner ein samanheng mellom manglande privatheit og jobbmisnøye, auka stress samt auka kognitiv arbeidsbelastning. Studiar har vist at ein kan redusere desse effektane monaleg ved å setje opp skiljeveggar og gje kvar arbeidar meir rom (Fostervold, 2009, s 14). Vi kan sjå mange av dei same resultata i Oommen sin litteraturgjennomgang, i tillegg til at rapportane han nyttar, fokuserer meir på den psykiske verknaden manglande privatheit kan ha. Studiane viser at mange kan oppleve overstimulering i miljø med mykje folk og mykje lyd i små rom. I tillegg til at eit slikt miljø kan påverke konsentrasjonen, opplevast det for mange ubehageleg å sitje for tett på andre personar. Desse opplever i stor grad jobbmisnøye, og har ein høgare sannsynlegheit for å forlate organisasjonen (Oommen, 2008, s 39-41).

Helse som aspekt i ope kontorlandskap, er ein faktor som har kome med i diskusjonen først dei siste åra. I både Fostervold og Oommen sine litteraturgjennomgangar, kan vi sjå at arbeidarar i opne kontorlandskap er meir utsette for influensa og irritasjonar i auge, nase og hals, enn arbeidarar med eigne kontor. Det er foreløpig ingen klare svar på dette fenomenet, men ein trur at det kan skuldast at opne kontorlandskap er vanskelegare å ventilere enn celle-kontor (Fostervold, 2009, s 14; Oommen, 2008, s 41). I Pejtersen, Fèveile, Christensen & Burr, kan vi sjå at sjukefråværet for opne kontorlandskap er høgare enn sjukefråværet i celle-kontor. Når ein er 3-6 stk på kontoret aukar sjukefråværet med 36%, og er ein over 6 stk aukar sjukefråværet med heile 62%. Dei foreslår støy, dårleg ventilasjon, større sjanse for smitte, det psykososiale arbeidsmiljøet og stress som moglege årsaker til eit høgare sjukefråvær i opne kontorlandskap (Pejtersen et al, 2011, s 376-380).

Fostervold konkluderer med at til trass for at opne kontorlandskap er ei stadig meir populær kontorløysing, støttar ikkje forskinga opp om dei positive effektane mange organisasjonsleiarar forventar. Avslutningsvis påpeikar han også at litteraturen innanfor dette emnet er noko avgrensa,

både når det gjeld tal på studiar, men også det teoretiske og metodologiske fokuset (Fostervold, 2009, s 14). Oommen avsluttar sin litteraturgjennomgang med å oppsummere dei positive og negative aspekta som kan gjere seg gjeldande i ope kontorlandskap:

Positive aspekt	Negative aspekt
Kostnadseffektivt design	Høgt støynivå
Like stor arbeidsplass for dei tilsette	Konsentrasjonsvanskar
Betra kommunikasjon	Dårlegare produktivitet
Meir samarbeid	Problematisk å arbeide usett og uforstyrta
Fleksibilitet på arbeidsplassen	Mangel på status
Plass til fleire arbeidarar	Meir usikkerheit
Energieffektive oppvarmings- og nedkjølingssystem	Jobbmisnøye
	Større sjanse for konflikta på arbeidsplassen
	På grunn av stress; meir influensa, fysisk og psykisk utmatting, muskel- og skjellettplager, høgt blodtrykk
	Høg turnover

Tabell 02: Ei oversikt over positive og negative aspekt ved ope kontorlandskap (Tabellen er oversett frå Oommen, 2008, s 42).

Denne oversikta over positive og negative aspekt ved ope kontorlandskap, syner at leiinga må ta mange omsyn før dei kan innføre ope kontorlandskap i sin organisasjon. Det er også dette Oommen først og fremst ønskjer å få fram med si litteraturoversikt: «Employers need to survey their employees to learn what sort of difficulties they face with such workplace designs and take appropriate measures to counteract this» (Oommen, 2008, s 41). Viktigheita av å forstå samspelet mellom dei sosiale og dei fysiske elementa i ein organisasjon, vert også poengtert av den norske organisasjonspsykologen Oddvar Skjæveland (2007, 978-979). Skjæveland påpeikar det

problematiske ved at ein i arkitektutdanningane lærer lite om psykologi, og at ein i psykologiutdanningane lærer lite om påverknaden av det fysiske miljøet. Resultatet av dette, er ifølgje Skjæveland, at mange kontorbygningar vert konstruerte på grunnlag av praktiske og estetiske faktorar, medan den psykologiske funksjonaliteten ikkje vert vurdert (Skjæveland, 2007, 978-979). Desse tankane tek oss tilbake til innleiinga av denne oppgåva, og det teoretiske perspektivet den byggjer på, om at måten det sosiale systemet er konstruert på, kan påverke evna til å løyse oppgåver og realisere mål. Spørsmålet det vert viktig å sjå på vidare, er difor korleis og kvifor, ope kontorlandskap som bevisst konstruksjon og endring i det fysiske systemet, påverkar det sosiale systemet, og dermed dets evne til å løyse problem og realisere mål.

Avslutningsvis er det viktig å påpeike at både Fostervold og Oommen poengterer at ikkje alle tilsette vil oppleve ope kontorlandskap som negativt. Menneskjer tilpassar seg nye miljø på ulike måtar, og vil difor kunne oppleve problem og negativitet i ulik grad. Enkelte studiar foreslår også at resultatane kan variere mellom ulike yrkesgrupper (Fostervold, 2009, s 14; Oommen, 2008, s 41).

2.4 Oppsummering

Den teoretiske ramma som eg no har presentert, vil danne bakgrunnsteppet når eg i kapittel 5 skal drøfte forskingsspørsmåla, som deretter vil hjelpe meg å svare på problemstillinga. Problemstillinga eg presenterte innleiingsvis var som følgjer: ***Kva verknader kan ei fysisk endring som ope kontorlandskap medføre for dei tilsette i ein organisasjon, og korleis kan ein forklare desse verknadene?*** Som eg slo fast i del-kapittel 1.4, treng denne problemstillinga ei teoretisk ramme som inneheld både teoriar om dei strukturelle tilhøva ved ein organisasjon, såvel som dei sosiale tilhøva. Dette kapitlet har difor blitt delt i tre del-kapittel; *organisasjon som struktur*, *organisasjon som sosialt system*, og tilslutt *ope kontorlandskap – historie og tidlegare forskning*.

Det første del-kapitlet, *organisasjon som struktur*, omhandla dei strukturelle tilhøva ved ein organisasjon. Ope kontorlandskap er ei fysisk endring, og dei strukturelle tilhøva i relasjon til denne endringa, kan forklare kvifor endringa gir dei verknadane den gjer. Gjennom å sjå på Mintzberg sine teoriar om organisasjonskonfigurasjonar, har vi fått ei forståing for at ei fysisk endring som ope kontorlandskap ikkje er ein uavhengig prosess. Teorien har synt at endringa er avhengig av føresetnadene til organisasjon og tilsette, og at dei tilsette vil ha ulike forventningar til gjennomføring av endringsprosessar, avhengig av kva type konfigurasjon organisasjonen deira har. Gjennom Røvik sine teoriar om organisasjonsoppskrifter, og då spesielt translasjonskompetanse, har vi sett at dei tilpassingane ein gjer til ei organisasjonsoppskrift (ope kontorlandskap) er avgjerande

for korleis ein lukkast med å implementere ho.

I det andre del-kapittelet, organisasjon som sosialt system, har eg synt kva faktorar som påverkar, utviklar og endrar det sosiale systemet i ein organisasjon. Som vi såg i del-kapittel 1.4, er det fysiske og det sosiale systemet gjensidig avhengige av kvarandre. Å sjå på dei sosiale tilhøva ved ein organisasjon, er såleis nyttig for å forklare dei verknadene ein ser etter ei fysisk endring som ope kontorlandskap. Det teoretiske tilfanget i dette del-kapittelet omhandla organisasjonskultur, leiing og organisasjonspsykologi. I avsnitta som omhandla organisasjonskultur kunne vi sjå at faktorar som bl.a. motivasjon og tillit kan påverke produktivitet og effektivitet, og at det difor er viktig å finne ut om ope kontorlandskap har hatt ein positiv eller negativ innverknad på organisasjonskulturen. Avsnitta som omhandla leiing, viser at måten ein leiar styrer ein endringsprosess, kan ha mykje å seie for korleis dei tilsette reagerer på endringa, og dermed kor vellukka endringa vert. Dei siste avsnitta, som omhandla effekt av fysisk utforming, synte korleis dei endringane ope kontorlandskap har medført for dei fysiske omgjevnadene, kan påverke dei tilsette sine opplevingar og haldningar.

I tillegg til teori som omfattar dei strukturelle og dei sosiale tilhøva ved ein organisasjon, har eg i dette teoretiske kapittelet også sett kort på historia til ope kontorlandskap, og eg har greia ut om viktige aspekt ved tidlegare forskning. Dette vart presentert i den teoretiske ramma sitt tredje del-kapittel, og er først og fremst sentralt for å analysere mine eigne resultat, og for å vidareutvikle eksisterande teori. Avsnitta i dette del-kapittelet har synt at ope kontorlandskap igjen har blitt ei populær kontorløysing, spesielt på grunn av kostnadseffektivitet og betre kommunikasjon. Likevel vert kontorløysinga ofte kritisert for dei mange negative verknadene, som blant anna støy, manglande privatheit og negative helseeffektar. Å sjå korleis mine eigne resultat stemmer overeins med eksisterande forskning, kan tilby innsikt i aspekt innan temaet som treng ytterlegare forskning.

Den teoretiske ramma eg har presentert i dette kapittelet, syner at ei rekkje ulike faktorar kan påverke kva verknader ein får ved å innføre ope kontorlandskap. I ein analysemodell kan vi seie at ope kontorlandskap er ein avhengig variabel som vert påverka av ei rekkje uavhengige variablar; konfigurasjon, translasjonskompetanse, organisasjonskultur, endringsstrategi, endringsleiing, og den fysiske utforminga. Alle organisasjonar som vel å innføre ope kontorlandskap ønskjer sjølvsagt eit vellukka resultat, og eg har difor laga ein oppsummerande figur (sjå side 35) basert på teorien frå dette kapittelet, som syner kva tilhøve som er best eigna for å oppnå eit positivt resultat. Denne figuren vil eg kome tilbake til under oppsummeringa av drøftinga i del-kapittel 5.7. Der vil eg sjå

korleis dei to seksjonane i denne studien kan plassere seg i forhold til dei uavhengige variablane i figuren. Dette vil vere til god hjelp for å kunne svare på det andre leddet av problemstillinga; kva som er årsaka til dei verknadane ein opplever av ope kontorlandskap.

Det er størst sjans for at innføringa av ope kontorlandskap vert vellukka dersom:



Figur 06: Ei oppsummering av den teoretiske ramma, som syner kva tilhøve som er best eigna for å innføre ope kontorlandskap med eit positivt resultat.

3.0 Metode

I denne tredje delen av oppgåva, vil eg gi ein grundig gjennomgang som omhandlar forskingsdesign, kva metode eg har nytta i forskingsarbeidet, utvalet av informantar, og metode for dataanalyse. I tillegg vil eg diskutere mi eiga rolle i situasjonen, og reflektere over metodekvalitet.

3.1 Overordna forskingsdesign

Som det går fram av innleiinga, har eg valt ei kasuistisk tilnærming til dette forskingsarbeidet. Det vil seie at ein gjennom eit sett metodar studerer eit fenomen i ein avgrensa situasjon, for å på denne måten kunne bidra til bruk og utvikling av teori (Berg, 2009, s 330). Ein av grunnane til at eg har valt denne tilnærminga, er at tidlegare forskning på ope kontorlandskap er av eit avgrensa omfang (Fostervold, 2009, s 14). Det er difor viktig med meir forskning som anten kan styrke eller stille spørsmål ved tidlegare forskning. Å bruke kunnskap frå eit enkeltstående tilfelle på denne måten, for å kunne generalisere funna, gir ei induktiv tilnærming. At funna kan generaliserast, tyder at dei kan overførast til andre liknande situasjonar. Andre liknande situasjonar kan til dømes vere organisasjonar av liknande type, av liknande storleik, eller med liknande oppgåver (Kvale & Brinkmann, 2012, s 264). Til dette er kasusstudiar ein nyttig metode, ettersom menneskeleg oppførsel sjeldan er unik. Ein kan dermed framskaffe generalisert forståing, som kan underbygge og styrke allereie eksisterande litteratur (Berg, 2009, s 330). Korvidt denne studien er generaliserbar og kan overførast til liknande situasjonar, vert vidare diskutert i del-kapittel 3.6 som omhandlar metodekvalitet, og i del-kapittel 6.2, som omhandlar kva implikasjonar kunnskapen frå denne studien har skapt.

Dette forskingsarbeidet vil omfatte to ulike seksjonar ved organisasjonen, ei tilnærming Yin kallar for *multippel kasusstudie*. Han reknar enkelt-kasusstudiar og multiple kasusstudiar for å vere variantar av den same metoden, og forfektar at det ikkje er noko stort skilje mellom dei to tilnærmingane. Multiple kasusstudiar har likevel nokre fordelar og ulemper samanlikna med enkle kasusstudiar. Spesielt det at multiple kasusstudiar ofte krev mykje meir tid og ressursar enn enkelt-kasusstudiar, er ei ulempe. Den største fordel er derimot at resultatet av ein multippel kasusstudie ofte vert rekna som meir robust enn ein enkel kasusstudie (Yin, 2003, s 46-47).

Når ein vel kasus til ein studie, må ein velje kasus som sett opp mot teoriar og tidlegare forskning, anten føreseier liknande resultat (literal replication), eller som spår kontrasterande resultat men av

venta grunnar (theoretical replication). Den teoretiske ramma for ein slik studie må difor forklare både kva vilkår som er sannsynleg for at eit fenomen skal oppstå, og korleis forholda er når det er truleg at fenomenet ikkje oppstår. Denne ramma vert så eit hjelpemiddel for å generalisere funna til nye kasus, og slike studiar kan dermed bidra til modifiseringar av eksisterande teori (Yin, 2003, s 47-48). Dersom vi ser Yin sine tankar i lys av dette forskingsprosjektet, forventar eg at den eine seksjonen vil vise til resultat som liknar andre studiar, medan den andre seksjonen vil gje resultat som er kontrasterande sett opp mot eksisterande forskning. Det er nettopp det at to seksjonar i same organisasjon og under same tak, kan gi så ulike inntrykk av korleis dei opplever ope kontorlandskap, som gjorde at eg valde nettopp denne divisjonen i HELFO som kasus. Ved å velje ein multippel kasusstudie, kan eg studere likskapar og ulikskapar mellom dei to seksjonane, og på denne måten lettare sjå kva faktorar som gir dei ulike effektane. På denne måten håpar eg å finne meir solide resultat, som kan generaliserast, og dermed støtte og kanskje tilby nye aspekt til litteraturen om ope kontorlandskap. Nettopp det å bane veg for nye undersøkingar, er eit av dei viktigaste formåla med ein kasusstudie (Berg, 2009, s 329; Malterud, 2011, s 174).

Sidan eg har valt ein organisasjon med to ulike seksjonar, vil eg gi studien eit komparativt design. «Kjernen i enhver komparativ design er å finne teoretisk interessante egenskaper ved analyseenheter som kan brukes til å forklare det fenomenet eller det utfallet som studeres» (Ringdal, 2013, s 171). Dette kan ein gjere på to måtar, avhengig av om ein har valt like eller ulike kasus. Dei to kasusa eg har valt er like; dei har eit «ulikt utfall på den avhengige variabelen, men [er ellers] mest mulig like bortsett fra på et fåtall forhold som kan forklare forskjellen i utfall» (Ringdal, 2013, s 180). Eit moment som kan vere problematisk med denne tilnærminga, er at det normalt vil finnast fleire skilnader mellom kasusa, noko som kan gjere det vanskeleg å utelukke alternative forklaringar. Det er såleis gjerne vanskeleg å identifisere berre éin årsak blant fleire moglege forklaringar. Samtidig er det ofte samansette årsaker til eit fenomen, og det vert då feil å skulle drage fram berre ei forklaring som svar på problemet (Ringdal, 2013, s 181).

Avhengig av om ein vil samle data frå mange kjelder, eller gå i djupna og samle data frå få kjelder, må ein velje mellom høvesvis eit ekstensivt og eit intensivt design. Kvantitative data eignar seg godt ved eit ekstensivt design; ein kan samle inn store mengder data gjennom t.d. spørjeskjema, og det er lettare å handtere store datamengder. Ved eit intensivt design er kvalitative data godt eigna; ein har ofte få informantar og mage variablar, og ein kan då lettare gå i djupna for å analysere komplekse samanhengar (Busch, 2013, s 52-53). Til dette arbeidet har eg valt eit intensivt design med kvalitativ metode, og eg vil nytte intervju for innsamling av data. Eg har valt kvalitativ metode

framfor kvantitativ metode fordi eg legg vekt på å få fram det spesielle og avvikande ved kasuset, som kan gje grunnlag for vidare forskning. Desse dataa let seg ikkje nødvendigvis talfeste eller måle, og det er difor meir føremålstenleg med kvalitativ metode framfor kvantitativ. Den kvalitative metoden passar også spesielt godt ettersom eg har ei samansett problemstilling. Problemstillinga eg har laga, etterspør meir kunnskap om blant anna samhandling, åtferd, haldningar, erfaringar, motiver og utviklingsprosessar. Dette er emne det er vanskeleg å innhente informasjon om gjennom eit spørjeskjema. Då er det heller betre å nytte kvalitativ metode, slik at ein kan gå i djupna og få fram samanhengar og heilheit (Malterud, 2011, s 26-34; Dalland, 2009, s 112-113).

På grunn av tidsaspektet har eg valt å foreta eitt intervju med kvar informant, og studien reknast difor som ei tverrsnittsundersøking. Ei mogleg ulempe med dette, er at det på intervjutidspunktet er berre 8-9 månadar sidan innføringa av ope kontorlandskap. Det er ikkje usannsynleg at organisasjonen framleis opplever innkjøringsproblem, og endringar kan skje. Dette er faktorar det ville vore interessant å sjå på, om ein hadde hatt meir tid til disposisjon (Busch, 2013, s 54). Ettersom studien har eit retrospektivt perspektiv, kan det også vere ein fordel at det er kort tid sidan kontorløysing vart implementert. Kjensler og meiningar er framleis sterke, og verknadene vil vere tydelegare ettersom organisasjonen enno ikkje har gjort eventuelle justeringar på det som kanskje ikkje fungerer optimalt.

Hermeneutikken er ein vitskap som omfattar forståingslære, og blir ofte brukt saman med omgrepet fenomenologi. Begge omgrepa inngår i den vitskapsteoretiske retninga. Omgrepa er hjelpemiddel som gir grunnlag for å fortolke livshistorier gjennom å undersøke og forstå korleis menneska opplever ulike fenomen i sin kvardag (Fossland & Thorsen, 2010, s 190-191).

Fortolkingsperspektivet på denne studien, kan såleis beskrivast som både fenomenologisk og hermeneutisk. Det fenomenologiske perspektivet kjem til syne ved at eg forskar for å forstå korleis ulike moment ved ope kontorlandskap opplevast for dei involverte i kasuset (dette kjem til syne i kapittel 4). Den hermeneutiske fortolkinga kjem til syne når eg deretter fortolkar desse resultatata i lys av den teoretiske ramma eg har sett for oppgåva (kapittel 5). Spesielt det fenomenologiske perspektivet gjer at samspelet mellom meg sjølv og intervjupersonen vert viktig. Det må difor vere eit mål å prøve å skape ein positiv dynamikk, slik at intervjupersonen ikkje let intervjusituasjonen påverke svara. Like viktig er det med fenomenologisk reduksjon, som vil seie at ein ikkje let sine egne opplevingar farge situasjonen. Ein prøver då å setje sine egne meiningar i parantes, for å kunne opptre objektivt og analytisk. Dette er også viktig under den hermeneutiske tolkinga, der det er sær viktig at ein er merksam på kva haldningar ein sjølv har som kan påverke korleis ein tolkar

svara ein får (Kvale & Brinkmann, 2012, s 46-51 + 224-225).

3.2 Informantar – utveljing og førebuing

Intervjupersonane mine består av leiarar og tilsette ved den nemnde HELFO-divisjonen. Frå seksjon 1 har eg intervjuar avdelingsleiar og tre tilsette. Frå seksjon 2 har eg intervjuar seksjonsleiaren og tre tilsette. Grunnen til at eg intervjuar avdelingsleiaren (toppleiaren) i samband med seksjon 1, og seksjonsleiar (mellomleiar) i samband med seksjon 2, er fordi eg ville intervjuer den leiaren som har vore prosessleiar for innføringa av ope kontorlandskap for kvar av seksjonane. I seksjon 1 var dette avdelingsleiar, og i seksjon 2 var det seksjonsleiaren som leia prosessen. Eg har intervjuar både menn og kvinner.

Ettersom dei tilsette i kvar seksjon har framstått som homogene grupper i synet på å arbeide i ope kontorlandskap, har eg valt å ta utgangspunkt i eit strategisk utval blant dei tilsette for å finne intervjupersonar. Det skal seiast at det er éin person i seksjon 2 som har synspunkt som skil seg frå dei andre sine, men denne personen ville ikkje vere med i studien. Vedkomande veit at meiningane hans skil seg markant frå dei andre sine, og ville ikkje gjennom ein slik studie igjen vere den som stod åleine. At denne personen ikkje er med i studien, kan sjølvstundt gjere at eg går glipp av viktige synspunkt. Likevel synest eg at både seksjonsleiaren og dei andre tilsette i seksjon 2 var nøye på å forklare denne personen sine meiningar. Når denne personen først ikkje ville stille som intervjuperson, tok eg altså utgangspunkt i eit strategisk utval av informantar. Ved å ta utgangspunkt i eit strategisk utval av informantar, kunne eg lettare sikre meg intervjupersonar som eg veit er interesserte i å uttrykke sine meiningar om temaet. Ved å foreta ei slik strategisk utveljing, har eg kunna avgrense talet på intervjupersonar til åtte, noko som har gitt høve til å gå i djupna (Dalland, 2012, s 163). Det einaste kriteriet eg sette for utvalet, var at dei måtte ha jobba der i minst eitt år før innføringa av ope kontorlandskap. Grunnen til at eg sette dette kriteriet, var fordi nokre av spørsmåla går på samanlikning av å arbeide i tradisjonelle kontor og ope kontorlandskap, og eg måtte då vere sikker på at dei har eit samanlikningsgrunnlag. Det totale talet på tilsette i dei to seksjonane er 35, men pga kriteriet om minimum eitt års fartstid, vart det 28 personar som var aktuelle kandidatar. Alle desse er i aldersgruppa 45-60 år.

Etter å ha planlagt kven eg ønskte som intervjupersonar, sende eg alle ein introduksjon på e-post, der eg spurte om dei kunne tenkje seg å stille opp. I denne introduksjonen forklarte er kort kva oppgåva handla om, kva formålet med intervjuet er, og litt om anonymitet. Eg sette deretter opp ein

plan for alle intervjua. Før eg starta intervjua, tok eg ein briefing med den aktuelle intervjupersonen. Her forsikrar eg meg om at vedkomande har forstått den informasjonen eg tidlegare har gitt. Eg gjentok blant anna kva eg skal bruke resultatane til, at eg ikkje brukar namn i oppgåva, moglegheita til å trekke seg, og eg forklarar kvifor eg ønsker å bruke lydopptak (sjå vedlegg 1) (Dalland, 2012, s 170). Intervjupersonen fekk også eit informert samtykke til å signere (meir om dette under pkt 3.5 Ethiske refleksjonar, og vedlegg 2). Før eg byrja sjølve intervjuet, tilbyr eg intervjupersonen å stille dei spørsmål han måtte ønske. På denne måten kunne eg unngå å måtte stoppe opp undervegs i intervjuet for oppklarande spørsmål frå intervjupersonen.

3.3 Intervjuguide

Til dette forskingsarbeidet har eg utarbeida to intervjuguidar; ein til leiarane for dei to seksjonane, og ein til dei tilsette som arbeider i ope kontorlandskap. Mykje i dei to intervjuguidane er identisk, men vinkla til å gjelde anten eit leiarsynspunkt, eller eit tilsett-perspektiv (sjå vedlegga 1.0).

Intervjuguidane har eg laga med bakgrunn i den problemstillinga og dei seks forskingsspørsmåla eg presenterte i innleiingskapittelet til oppgåva. Ved å gruppere desse seks forskingsspørsmåla etter tematikk, enda eg opp med tre spørsmål som eg brukte som utgangspunkt for å lage intervjuguidane:

- Kva årsaker ligg bak innføringa av ope kontorlandskap?
- Korleis var prosessen med planlegging og innføring av ope kontorlandskap?
- Kva er verknadane av å innføre ope kontorlandskap?

Eg brukte dei same tre spørsmåla som utgangspunkt for begge intervjuguidane. Grunnen til det er at eg ville ha både leiarane og dei tilsette sitt syn på dei same temaa. På denne måten kunne eg sjå om det er ein samanheng mellom intensjonen til leiarane, og den opplevinga dei tilsette sit igjen med, eller om det er veldig ulike oppfatningar.

Spørsmåla i intervjuguidane er gruppert tematisk, og er formulerte i fullstendige spørsmål.

Spørsmålsformuleringane gir likevel mykje rom for oppfølgingsspørsmål, og intervjuguidane har dermed fungert godt som nettopp ein guide, og ikkje nødvendigvis ei fastsett ramme for samtalen. Denne tematiske grupperinga gjennom dei tre forskingsspørsmåla, har vore spesielt nyttig for å halde ein raud tråd når eg ikkje har halde meg heilt til oppsettet. Den tematiske rekkefølga var som

i punktlista ovanfor, då dette var kronologisk logisk for temaet. Fordelen med denne kronologien, er at det første temaet opplevast som meir faktaorientert og dermed lett å svare på for intervjupersonane. På denne måten får intervjupersonen snakke seg litt varm, før dei meir individspesifikke spørsmåla i spesielt siste del av intervjuet (Dalland, 2012, s 167).

I utforminga av intervjuguiden har eg lagt vekt på at spørsmåla skulle vere enkle å forstå, og dei inneheld difor ikkje akademisk språk. Dette er gjort for å unngå at intervjupersonen skal føle at han blir «stilt til veggs», og aukar såleis sjansen for dynamiske og rike skildringar. Vidare har eg prøvd å utforme spørsmåla slik at dei i stor grad oppfordrar til skildringar. Eg har då nytta formuleringar som «kva tenkte du då..», «korleis opplevde du..» og «kan du fortelje litt om..». Eg stilte spørsmåla på denne måten for å få mest mogleg spontane svar frå intervjupersonane (Kvale & Brinkmann, 2012, s 144-146). Ved å stille spørsmåla på denne måten, synest eg også at dei vart meir objektive, og intervjupersonane måtte sjølv legg si tolking til dei. På denne måten auka eg også sjansen for at intervjupersonen ville kome inn på tema eller synsvinklar eg sjølv ikkje hadde tenkt på.

3.4 Databehandling - Frå transkripsjonar til konklusjonar

Alle intervju vart som sagt spelt inn med bandopptakar, etter samtykke frå intervjupersonane. Men det er framleis ein stor prosess ein skal igjennom før funna kan tilby eit svar på problemstillinga. Det er denne prosessen eg tek føre meg i dette del-kapittelet, og den kan delast i fire fasar: transkribere, identifisere/presentere, drøfte/analysere og konkludere/reflektere.

Å transkribere er den prosessen som transformerer intervjuet frå ein muntleg samtale til ein skriftleg tekst. I mitt forskingsprosjekt har eg nytta bandopptakar i alle intervju. Når ein nyttar bandopptakar kan det vere ei ulempe at intervjupersonane er meir forsiktige i svara sine. Eg synest sjølv ikkje at eg opplevde dette, noko som kanskje skuldast at intervjupersonane har tillit til meg som ein kollega. Derimot var det spesielt to store fordelar ved å nytte bandopptakar; i intervjusituasjonen kunne eg fokusere 100% på å vere tilstades i samtalen, noko som gav ein god flyt og gjorde det lett å vere merksam på når oppfølgingsspørsmål var nødvendige. Den andre grunnen var at ein bandopptakar fangar opp stemmebruk, ordval, pausar osv. Å ha moglegheita til å kunne gå tilbake å høyre dette om igjen var nyttig for å ikkje tape meiningsinnhald i transkripsjonen.

Den viktigaste problematikken å ta omsyn til i prosessen med å transformere intervju til skriftspråk, er skilnaden mellom det muntlege og det skriftlege språket. Muntleg og skriftleg språk

består av ulike kulturar og ulike språklege spel. I det muntlege samspelet som intervjusituasjonen er, er stemmeleie, tempo og kroppsspråk ein del av samtalen. Dette let seg vanskeleg fange i den skriftlege transformasjonen. Også språklege bilete som ironi er det vanskeleg å gjengi med meining. Når ikkje alle element ved intervjusituasjonen kan transformerast til skriftleg form utan tap av meining, kan ein ordrett transkripsjon ofte verke kunstig og lite dekkjande. Som Kvale og Brinkmann seier, er det difor vanskeleg å spørje kva som vert ein korrekt transkripsjon. Ein må heller spørje seg sjølv kva som er ein nyttig transkripsjon for den forskinga ein sjølv held på med, og ta dei nødvendige vala ut i frå det (Kvale & Brinkmann, 2012, s 186-189).

Det viktigaste aspektet ved mine intervju, er meininga i det intervjupersonane seier. Ved å høyre igjennom intervju samstundes som eg transkriberte kunne eg forsikre meg om at meininga ikkje ville gå tapt ettersom eg i transkripsjonen overførte samtalen til ei meir litterær form. Eg har ikkje gjort endringar som kan påverke meininga i samtalen, men fordi intervjupersonane ofte gjentek seg sjølv eller let vere å fullføre setningar, har eg ikkje transkribert alt i intervju. Eg har også oversett intervju til normert nynorsk, og tatt bort typisk muntleg «rusk» som t.d. banning og dialektfrasar som ikkje let seg oversette. Overføringa til litterær form kan såleis ikkje seiast å vere omfattande nok til å gå på kostnad av reliabiliteten. Ved å overføre samtalen til ei meir litterær form, skaper ein også ein betre samanheng. Det er naturlege skilnader mellom muntleg og skriftleg språk. Av den grunn kan ofte ein ordrett transkripsjon av muntleg språk verke som forvirra tale, som kan indikere lavt intellektuelt nivå. Dersom delar av slike transkripsjonar vert publisert i forskingsprosjekt, kan det medføre stigmatisering av intervjupersonane. Eg har difor ikkje laga veldig detaljerte transkripsjonar som viser pausar, kroppsspråk og typisk muntleg språk (Kvale & Brinkmann, 2012, s 193-196). Eg synest likevel ikkje eg har mista meiningsinnhald ved å ta dette valet, og eg føler såleis ikkje det går på akkord av kravet om validitet. Av tidlegare erfaring med transkribering, og som vi kan sjå i Kvale og Brinkmann (2012, s 190), er slike særskild detaljerte transkripsjonar uansett mest aktuelle til forskingsprosjekt innan språkleg analyse.

Det første steget etter intervju var transkribert, var å gjere seg godt kjend med materialet, for å kunne identifisere meiningsskapande einingar. Det vil seie at ein sorterer ut dei delane av transkripsjonane som er til hjelp for å kaste lys over problemstillinga. På den måten vert det mogleg å foreta ein datareduksjon, slik at ein får ein storleik på materialet som lettare let seg handtere (Ringdal, 2013, s 248-249). Dette gjorde eg ved å lage eit samandrag frå alle intervju. Eg laga då eitt samandrag for kvar seksjon, for at det skulle bli meir oversiktleg kvar dei ulike funna høyrer til. Samandraga er utforma med utgangspunkt i dei tre kategoriane frå intervjuguiden; årsaker, prosess

og verknader. I Giorgi si fenomenologiske analyse vert det argumentert for at det kan vere ei ulempe å bruke temaa frå intervjuguiden, fordi det kan gjere at ein vert for opphengd i eigen føregåande forståing, og at ein dermed går glipp av nye mønster (Malterud, 2011, s 98-100). Eg har likevel valt å bruke denne inndelinga, fordi den skaper den beste oversikta når eg skal samanlikne to seksjonar, og fordi eg nyttar to intervjuguidar. Dei tre kategoriane består også av fleire undertema, for å ikkje gå glipp av detaljar. Det har likevel vore heilt nødvendig å utøve fenomenologisk reduksjon, å setje eiga føregåande forståing og teoretisk ramme i parantes, for å ikkje oversjå viktige moment (denne problematikken er vidare diskutert i del-kapittel 3.5.1). Samandraget av transkripsjonane har eg presentert i kapittel 4, utan å forklare eller tolke funna. I del-kapittel 4.3 gir eg ei kort oppsummering som samanfattar funna frå dei to seksjonane, og eg trekk der fram dei viktigaste momenta.

Det neste steget er å drøfte funna, og det skjer i kapittel 5. Dette vil eg gjere ved å ta med dei seks forskingsspørsmåla frå innleiingskapittelet. Forskingsspørsmåla vil fungere som ei kapittelinddeling, og eg vil aktivt bruke den teoretiske ramma frå kapittel 2 og dei empiriske funna frå kapittel 4, for å svare på dei ulike spørsmåla. Innleiingsvis for kvart del-kapittel som dei ulike forskingsspørsmåla vil representere, vil eg presisere kva som ligg i spørsmålet, og kvifor dette spørsmålet er viktig å svare på. På same måten vil eg avslutte del-kapitla ved å forklare korleis forskingsspørsmålet kan hjelpe til å gi eit svar på den overordna problemstillinga. På denne måten vert drøftinga oversiktleg, og den vil ha eit sterkt fokus på den overordna problemstillinga (Busch, 2013, s 70-71). Drøftingskapittelet vert avslutta med ei oppsummering av dei diskuterte forskingsspørsmåla saman med ein diskusjon av problemstillinga. Avslutningsvis vert også den sjølv laga modellen frå kapittel 2.4 trekt fram igjen, for å sjå korleis dei to seksjonane i denne studien kan plasserast i høve det ideelle teoretiske utgangspunktet.

Til slutt har eg eit sjette kapittel for å avrunde oppgåva. I dette kapittelet reflekterer eg rundt forskingsprosessen eg har vore igjennom, og dei vala som har inngått i denne. Eg vil blant anna vurdere om vala har vore gode, kva følgjer dei har fått, og om eg ville tatt dei same vala igjen. Eg vil deretter prøve å setje resultatane mine i eit større perspektiv, for å sjå om den kunnskapen eg har fått kan vere interessant for andre. Ein naturleg del av dette er å vurdere om seksjonane i HELFO kan lære noko av resultatane, og om resultatane har nokon praktiske implikasjonar for organisasjonen. Dette kapittelet vert så avrunda med å peike framover. Det vil seie at eg vurderer om det er behov for ytterlegare forskning på temaet, og om denne forskinga i så tilfelle bør knytast til dei same forskingsspørsmåla, andre empiriske felt, eller om det har dukka opp nye tema undervegs i studien

som treng vidare forskning (Busch, 2013, s 81-83). Dette kapittelet vert etterfylgt av høvesvis litteraturliste og vedlegg (intervjuguidar og informert samtykke).

3.5 Etiske refleksjonar

Under heile forskingsarbeidet må ein ta omsyn til ein del etiske refleksjonar. Det vil seie at ein må vurdere om arbeidet medfører nokon etiske problemstillingar, og ein må ha ein plan for korleis ein eventuelt skal løyse desse. Det er viktig å ta omsyn til etiske utfordringar, fordi ein som samfunnsforskar er heilt avhengig av tillit frå menneskjer. Utan tillit vil det blir svært utfordrande å skaffe kunnskap om mennesket sin livssituasjon og deira rolle i samfunnet. Dei etiske utfordringane i denne samanhengen dreiar seg om å ivareta personvernet til dei ein forskar på, i tillegg til å sikre eit truverdig forskingsresultat. Det vil seie at etiske utfordringar er knytt til alle delane av ei undersøking; planlegging, gjennomføring og resultatformidling (Dalland, 2012, s 95-96).

Den viktigaste etiske refleksjonen ein må gjere seg før ei undersøking, er om ein kan kome i konflikt med informanten sitt krav om personvern. Personvernet er verna av *Lov om behandling om personopplysningar*. For at denne lova skal kome til bruk må ein altså nytte personopplysningar. Personopplysningar er opplysningar som direkte eller indirekte kan knytast til enkeltpersonar. Dette kan vere alt frå namn og personnummer (direkte), til bakgrunnsopplysningar som alder, kjønn yrke etc (indirekte) (Dalland, 2012, s 100-102). I mitt prosjekt har eg ikkje nytta personopplysningar, verken direkte eller indirekte. I samsvar med NSD sin meldeplikttest, har eg difor vurdert forskingsprosjektet til å ikkje vere meldepliktig.

Sjølv om problematikken rundt personopplysningar ikkje vedkjem dette forskingsarbeidet direkte, har ein som forskar visse plikter overfor informantane. Desse skal uttrykkast gjennom eit dokument ein kallar *informert samtykke*, som informantane skriv under på. Gjennom dette dokumentet skal ein sikre at intervjupersonane skjønner kva dei er med på, og kva deltakinga i undersøkinga kan innebere for dei. Det informerte samtykket bør innehalde informasjon om undersøkinga sitt formål, hovudtrekk i designen, eventuelle risikoar eller fordelar ved å delta, informanten sin rett til å trekkje seg, retten til å avstå frå å svare på enkelte spørsmål, anonymitet, kven som har tilgang til intervjumaterialet og kva som skjer med intervjumaterialet når studien er over. Gjennom ein slik skriftleg avtale sikrar ein seg at informantane deltek frivillig, samtidig som den vernar både forskaren og informanten (Kvale & Brinkmann, 2012, s 88). I dette forskingsarbeidet har eg nytta NSD sin mal for informert samtykke som utgangspunkt, og tilpassa den til mitt forskingsprosjekt

(sjå vedlegg 2).

3.5.1 Å studere eigen organisasjon

Den kanskje viktigaste etiske refleksjonen for meg i denne oppgåva, er at eg studerer ein organisasjon som eg sjølv er ein del av. Eg fyller ei stilling på omlag 20% ved seksjon 1, noko eg har gjort sidan juni 2014. På mange måtar har det vore ein fordel å studere ein organisasjon eg sjølv er ein del av. Spesielt ved innhenting av empirisk kunnskap, og i prosessen med å finne gode og velvillige intervjupersonar, har det vore ein fordel å studere ein organisasjon eg kjenner frå innsida.

Uansett kva tema ein skal studere, har ein eit sett med historie, kunnskap og haldingar som vil verke inn på korleis ein tolkar og arbeider med dataa. Når ein sjølv har erfaring med temaet, og også er ein del av organisasjonen ein forskar på, vil historie, kunnskap og haldningar vere enda sterkare (Dalland, 2012, s 121). Fenomenologisk reduksjon er difor eit sentralt omgrep. Det krev at ein ser vekk i frå sine egne overtydingar, og dermed kan unngå å overvurdere eller undervurdere viktigheita av resultat. For å unngå at mine egne meiningar har fått farge studien, har eg brukt litt tid på å identifisere mine tankar kring temaet. På denne måten har eg kanskje unngått nokre fallgruver, og eg trur nok objektiviteten i studien har blitt styrka. Med tanke på overvurdering og undervurdering av verdien av resultat, trur eg også det har vore ein fordel at eg fyller ei såpass lita stilling i organisasjonen. Det har nok gjort at eg ikkje føler meg like knytta til organisasjonen som eg kanskje ville gjort dersom eg var tilsett på fulltid og over fleire år (Malterud, 2011, s 40-42, 173). Eg trur også det ville vore vanskelegare for meg å gjennomføre denne studien, og argumentere for kvaliteten på den, dersom eg blei tilsett i HELFO *før* overgangen til ope kontorlandskap. Hadde eg sjølv opplevd gjennomføringsprosessen på kroppen, ville eg nok hatt mykje sterkare meiningar om temaet. Istaden kom eg inn i organisasjonen etter den openlyse prosessen var over, og det tok ei lang stund før eg blei oppmerksom på at temperaturen hadde vore ganske høg. Mi interesse for temaet skuldast såleis ikkje at eg har vore ueinig i ein eller annan prosess. Den handlar utelukkande om at eg synest det er spanande at dei tilsette i dei to seksjonane har gitt så ulike inntrykk av korleis dei likar ope kontorlandskap. Med bakgrunn i det synest eg at eg har klart å ha ei analytisk tilnærming til studien.

3.6 Metodekvalitet

I all forskning, er det viktig å vurdere kvaliteten av det arbeidet som er gjort. Dette blir ofte gjort ved å bruke dei tre omgrepa reliabilitet, validitet, generaliserbarheit. Kvale og Brinkmann (2012) definerer dei tre omgrepa på følgjande måte:

- Reliabilitet – «[...] henviser til om et resultat kan gjentas på andre tidspunkter og av andre forskere ved hjelp av den samme metoden» (s 325).
- Validitet – «Styrken og gyldigheten i et utsagn [som viser] til om en metode faktisk kan brukes til å undersøke det den sier den skal undersøke» (s 326).
- Generaliserbarheit – «Det at resultater i en situasjon kan overføres til andre situasjoner» (s 323).

Reliabiliteten (pålitelegheita) må vurderast både med tanke på intervju, transkribering og analyse. I samanheng med *intervjuet* ser ein spesielt på reliabiliteten i formuleringa av spørsmåla. Problemet som då vert diskutert, er om resultata er påverka av måten intervju spørsmåla er formulert. Ofte vert leiande spørsmål sett på som noko negativt, men det kan også nyttast for å få fram informasjon som ein trur vert halde tilbake. I min intervjuguide har eg lagt vekt på å formulere opne spørsmål som inviterer til rike skildringar, heller enn leiande spørsmål som kan avgrense svara. På denne måten har eg også framleis moglegheita til å følgje opp med meir direkte spørsmål dersom eg trur informasjon vert halde tilbake (Kvale & Brinkmann, 2012, s 182). I samanheng med *transkripsjonen*, vert reliabiliteten vurdert ut i frå kor korrekt ein gjengir intervjuet. Dette høyrer enkelt ut, men ofte kan det vere utfordrande å transformere muntleg språk til skriftleg språk, med alle forskjellane som er mellom dei. Dette gjer transkriberingsprosessen til ein fortolkingsprosess (Kvale & Brinkmann, 2012, s 192-193). Eg har også valt ei litterær form i transkriberinga, framfor ei ordrett framstilling. Reliabiliteten i forhold til dette har eg vurdert ovanfor i pkt 3.4. Knytt til *analysen*, vert reliabilitet skildra som ein balansegang; reliabilitet er viktig for å unngå ei subjektiv tolking, medan for stort fokus på reliabilitet kan hindre kreativ tenking (Kvale & Brinkmann, 2012, s 250). I denne oppgåva vil balansen ligge i at resultata først vert presenterte mest mogleg objektivt i kapittel 4.0 *Empiriske funn*, medan fortolkinga først vil kome til syne i kapittel 5 - *Drøfting av empiri*.

Validitet dreiar seg om ein gitt metode faktisk er eigna til å undersøke det den er meint å undersøke. Validiteten, eller *gyldigheita*, i eit forskingsprosjekt, må vise igjen gjennom heile forskingsprosessen; i tematisering, planlegging, intervjuing, transkribering, analysing og

rapportering. Validiteten i *tematiseringa* handlar om dei teoretiske vala, og om det er ein logisk samanheng mellom teori og forskingsspørsmål. I del-kapittel 1.4 har eg grunngitt kvifor eg har valt den teorien eg har valt, og knytt dette opp mot problemstillinga som forskingsspørsmåla er utleia ifrå. Validiteten i *planlegginga* handlar om forskingsdesign og metodane som vert brukt, og om eventuelle etiske utfordringar. Eg har valt ei kasuistisk tilnærming til dette forskingsarbeidet. Det vil seie at ein gjennom eit sett metodar studerer eit fenomen i ein avgrensa situasjon, for å på denne måten kunne bidra til bruk og utvikling av teori. Til dette er kasusstudiar ein nyttig metode, ettersom menneskeleg oppførsel sjeldan er unik. Dette er vidare argumentert for i del-kapittel 3.1. Dei etiske utfordringane er diskutert i del-kapittel 3.5. *Intervjuet* sin validitet handlar om truverdet til intervjupersonane, og kvaliteten på intervjuet. Intervjupersonane er strategisk utvalde kollegaer, og eg kjende til nokre av haldningane deira til temaet lenge før eg bestemte meg for å nytte min eigen arbeidsplass som kasus for masteroppgåva mi. Eg har difor ikkje hatt grunn til å tvile på truverdet i det dei fortalde meg i intervjuet. Ettersom eg i kapittel 4.0 har presentert dei empiriske funna utan å tolke dei, er det også lett å etterprøve gyldigheita av funna. I *transkriberingsprosessen* handlar validiteten om korvidt det er gjort ei gyldig overføring frå muntleg til skriftleg språk. Dette er vurdert i del-kapittel 3.4. For å vurdere validiteten til *analysen*, må ein vurdere om dei spørsmåla ein stiller til intervjuteksta er gyldige, og om dei tolkingane ein gjer er logiske. Ved å skilje dei empiriske funna og drøfting av empirien i to ulike kapittel, slik eg har gjort, er det enkelt for lesaren å vurdere om han synest spørsmåla eg gyldige og tolkingane logiske. Den siste vurderinga av validitet, gjeld *rapportering*, og dreiar seg om korvidt ein rapport gir ei gyldig skildring av funna. Ei slik gyldigheit har ein dersom forskinga er gjennomført på ein tilfredsstillande måte, altså ved at ein har følgd alle dei metodiske, etiske og logiske grepa ein burde, for å svare på den problemstillinga ein har sagt ein skal svare på (Kvale & Brinkmann, 2012, s 246-254; Fosslund & Thorsen, 2010, s 202).

Generaliserbarheit er vurderinga om resultatata frå ein studie kan overførast til ein annan tilsvarende situasjon. Andre liknande situasjonar kan til dømes vere organisasjonar av liknande type, av liknande storleik, eller med liknande oppgåver. Som eg har forklart tidlegare, er den allereie eksisterande forskinga på ope kontorlandskap av eit avgrensa omfang. Det er difor viktig med meir forskning som anten kan styrke eller stille spørsmål ved tidlegare forskning. I denne studien brukar eg kunnskap frå eit enkeltstående tilfelle, for å kunne overføre funn til liknande situasjonar. Ei ofte brukt innvending mot dette, er at kvalitative forskingsundersøkingar inneheld for få intervjupersonar til at funna kan generaliserast (Kvale & Brinkmann, 2012, s 179). Motargumentet til dette, er tvert om at kasusstudiar er ein nyttig metode for generalisering, ettersom menneskeleg

oppførsel sjeldan er unik (Berg, 2009, s 330). Dette er utdjupa i Fosslund & Thorsen (2010, s 202) som forklarar at det er tolkinga som dannar grunnlaget for om resultatata kan overførast, og at forskaren difor må argumentere for at hans tolking av ein enkeltståande situasjon kan vere relevant i andre samanhengar. For å ikkje føregripe resultatata frå studien, vil den endelige vurderinga om korvidt denne studien er overførbar, kome først i del-kapittel 6.2.

4.0 Empiriske funn

I dette kapitlet vil eg presentere dei empiriske funna frå intervjua, utan å prøve å fortolke eller drøfte dei. Ei drøfting av funna vil først skje i kapittel 5. Grunnen til at eg har valt å nytte eit eige kapittel for å presentere dei empiriske funna, er fordi det gir betre oversikt for lesaren. Like viktig er det at empirien på denne måten får tale for seg sjølv, utan at den er strukturert av tolkingar og ei teoretisk forståing. Eg vil difor også dele fleire sitat frå intervjua i dette kapitlet. Ikkje alle detaljane vert med over til drøftinga, men dei er likevel viktige for konteksten. På denne måten vert det også lettare for lesaren å vurdere om han er einig i dei premissane konklusjonane byggjer på (Busch, 2013, s 66).

I dette kapitlet vil eg først presentere funna frå dei to seksjonane kvar for seg, og deretter lagar eg ei kort oppsummering som syner dei viktigaste funna som vil kome att i drøftinga. I presentasjonane av funna, vil eg dele avsnitta i den same tematiske rekkjefølgja som eg brukte i intervjuguiden; årsaker, prosess og verknader. Dette er ei logisk, kronologisk rekkefølge, som gjer framstillinga tematisk meir oversiktleg. Før eg presenterer dei empiriske funna for kvar av seksjonane, innleiar eg avsnitta for seksjonane ved å kort gjengi dei inntrykka eg fekk av intervjua, og som eg noterte meg umiddelbart etter intervjua. På denne måten vert det meir synleg kva moment intervjupersonane la meir vekt på enn andre under intervjua, noko som ikkje alltid er like enkelt når ein skriftleg skal presentere funn frå ein muntleg interaksjon.

Når intervjupersonane ikkje er omtalte med kjønnsnøytrale ord som t.d. *intervjupersonen* eller *vedkomande*, vert dei konsekvent omtalte med pronomenet *han*, sjølv om eg kanskje refererer til ei kvinne sine utsegner. Intervjupersonane består både av menn og kvinner, men for kollegaer som les dette arbeidet vil nokre av dei vere lettare å kjenne igjen enn andre. Nokre av spørsmåla i intervjua omhandlar blant anna dei tilsette sin motivasjon og tilbøyelegheit til turnover, og andre tankar som dei kanskje ikkje har delt med leiarar og kollegaer. Intervjupersonane er inneforstått med at desse momenta er ein del av forskingsprosjektet, men ettersom leiarane har uttrykt ønskje om å lese forskingsarbeidet, har eg likevel valt å konsekvent omtale alle intervjupersonane med pronomenet *han*. På denne måten sikrar eg fullstendig anonymitet for intervjupersonane også dersom nokon med tilknytning til seksjonen vel å lese forskingsarbeidet.

4.1 Seksjon 1

I intervjuet med dei tilsette frå eg inntrykk av at dei er veldig opptatt av prosessen, og at dei meiner ope kontorlandskap vart tredd nedover hovudet på dei. Dei har først og fremst oppfatta økonomi som årsak, men når eg spør om andre meir positivt ladde omgrep (effektivitet, læring, produktivitet) også var nemnt som årsaker, bekreftar dei det. Dei verkar vidare å vere mest opptatt av dei negative effektane. Likevel kan dei reflektere positivt på direkte spørsmål, men det vert gjerne overskugga av andre negative refleksjonar etter eit «men...».

Under intervjuet med leiaren fekk eg inntrykk av at han var mest oppteken av årsakene til å innføre ope kontorlandskap, og at sjølv om dei ikkje hadde areal nok til celle-kontor, var ope kontorlandskap det beste valet for arbeidsoppgåvene. Leiaren er klar på at dei tilsette ytte stor motstand, men meiner at dei tilsette fekk medverke i stor grad når avgjersla først var teken. Leiaren verkar å meine at den negative innstillinga stammar mest frå endringa i arbeidsoppgåver.

4.1.1 Årsaker til å innføre ope kontorlandskap

Leiaren fortel at initiativet til ope kontorlandskap var eit resultat av at husleigeavtalen skulle opp til fornying. Dette ansvaret var det no HELFO sentralt som skulle overta, og organisasjonen sine nye styringslinjer har bestemt at dei ulike avdelingane får tildelt 23 kvm per tilsett, inkludert kantine, toalett, møterom og andre fellesareal. Det har med innsparingar å gjere, og at ein ikkje skal ha større areal enn ein absolutt treng. Leiaren fortel at dei difor byrja med alle dei fellesfunksjonane dei måtte ha, og deretter såg kva areal dei hadde igjen, for så å dele dette på talet på tilsette. Dei hadde då ikkje nok areal igjen til at alle skulle få eigne celle-kontor, og dei måtte velje ei slags opa kontorløyning. Samtidig med dette, skulle heile organisasjonen gjennom ei omstilling som medførte at arbeidsoppgåvene til seksjonen vart endra. Dei tilsette var før sakshandsamarar som behandla enkeltsaker for brukarane, men etter omstillinga i organisasjonen arbeider dei med enkel rettleiing over telefon. Som sakshandsamarar sat dei i ein lang tarm med celle-kontor. Leiaren forklarar at med bakgrunn i dei erfaringane HELFO har frå andre avdelingar, veit dei at det for rettleiarane er vanskeleg å oppnå den ønskja læringa mellom kollegaene, dersom dei sit i celle-kontor. Å gå frå celle-kontor til celle-kontor for snakke med kollegaer ville vore tungvindt, og den utforminga dei hadde på lokala var difor lite føremålstenlege for dei nye arbeidsoppgåvene. Leiaren skildrar dermed to hovudårsaker til at dei valte å innføre ope kontorlandskap;

«Grunn nr 1 er altså at ein må få mest mogleg for pengane når det gjeld lokalet. Og grunn nr

2 var at det verka som den mest føremålstenlege organiseringa ut i frå den funksjonen og dei arbeidsoppgåvene vi skulle ha. Omstillinga verka nok dramatisk for dei som før var sakshandsamarar med eige kontor, og no skulle vere rettleiarar i eit ope landskap. Motstanden var massiv, det er klart. Men vi hadde ingen andre moglegheiter med tanke på den tilgjengelege storleiken av lokale vi hadde. Likevel tenkte både eg og leiinga [sentralt] (min.anm) at det uansett var mest føremålstenleg med ei form for ope kontorlandskap».

Det er litt ulikt i kva grad dei tilsette har oppfatta kva som er grunnen til at dei vart organiserte i opne kontorlandskap, men alle meiner det vart bestemt av leiaren og leiinga sentralt. Som grunn til å innføre opne kontorlandskap nemner dei alle økonomi og at den nye husleigeavtalen bygde på eit strammare budsjett. Ein av intervjupersonane hadde også oppfatta at det var mest føremålstenleg for dei nye arbeidsoppgåvene, og ved konkrete spørsmål trekk også vedkomande fram betra kommunikasjon og effektivitet som årsaker. Det er litt same tendensen hos ein av dei andre intervjupersonane, at økonomi kjem fram først, men ved direkte spørsmål vert det også nemnt andre grunnar som kompetanse og informasjonsflyt. Den siste intervjupersonen seier han ikkje veit kva som var grunnen, men seier at «kontorlandskap er jo økonomi, ein måte å bruke færre kvadratmeter. Det er forferdeleg dersom økonomien styrer dette».

4.1.2 Prosess

Dei tilsette eg intervjuar, seier at dei sjølve, og dei aller fleste andre på seksjonen, var sterkt imot ei omorganisering til opne kontorlandskap. Dei var redde for negative effektar knytt til støyforhold, konsentrasjonsproblem, smittefare og auka stress. I byrjinga fekk dei beskjed om at dei sjølve skulle få vere med å bestemme om opne kontorlandskap var den løysinga dei skulle gå for. Men ein av intervjupersonane fortel at: «litt etterpå hadde vi ingenting vi skulle sagt. Det var berre tull det dei sa». Intervjupersonen forklarar at dei plutselig fekk beskjed ovanfrå om at no var det bestemt, og at dei føler kontorløysinga vart tredd nedover hovudet på dei. Dei tilsette opplever difor prosessen som veldig toppstyrt, noko dei ikkje er tilfreds med. Dei fortel likevel at dei fekk medverka til at det vart firemanns-kontor framfor heilt opne kontorlandskap, og gjennom to representantar frå dei tilsette fekk dei vere med å bestemme det ein av dei skildrar som «smådetaljar» (møblar, fargar, utstyr m.m). Ein av intervjupersonane seier at dei måtte ha alt fokus på å takle omstillinga av arbeidsoppgåvene, og at dei difor ikkje fekk tid til å setje seg godt nok inn i prosessen med opne kontorlandskap. Det var heller ikkje ein jobb som rettleiar dei hadde søkt på, og dei føler såleis at dei har fått nye arbeidsoppgåver tredd nedover hovudet. Ein annan av intervjupersonane

kommenterte at han skulle ønske prosessen hadde blitt styrt på huset, slik at dei tilsette kunne fått tatt meir del i prosessen og kjent ein eigarskapsfølelse:

«Det var to-tre stk her [frå organisasjonen sentralt] (min.ann) eit par dagar. Dei snakka ikkje med folk. Dei var overflatiske og nesten avvisande. Dei gjorde ein dårleg jobb i mine auge. No snakkar eg heilt personleg kva eg meiner. [...]. Eg synest [prosessen] burde vore her på huset, og ikkje sentralt. Slik at vi hadde følt litt «vi-følelse», vi har ikkje «vi-følelse» i det heile teke. Vi føler at vi har hatt ein motstandar som ikkje har høyrte på oss. Hadde prosessen skjedd her på huset, trur eg vi ville blitt meir involvert».

Dei intervjuar seier også at dei på ingen måte vart førebudde på å sitje i ope kontorlandskap, og korleis dei skulle skape eit godt kontormiljø. Alle dei tre tilsette meiner at prosessen for å omorganisere til ope kontorlandskap har påverka tilliten dei har til leiar og organisasjon på ein negativ måte.

Leiaren fortel i intervjuet at så lenge dei fysisk hadde rom til det, var det ingen intensjon frå leiaren eller organisasjonen sentralt om at ope kontorlandskap måtte innførast i seksjonen. Men når husleigeavtalen måtte fornyast, og det vart HELFO sentralt som tok ansvar for det, fekk ikkje seksjonen nok areal tilgjengeleg til at celle-kontor var mogleg. Når dette først vart avgjort meiner leiaren at dei tilsette fekk stor grad av medverknad. Dei vart førebudde ved å besøke andre kontorlandskap for å sjå på ulike løysingar, og ved å sjå på ulike fotografi som dei så diskuterte i plenum. På denne måten kunne dei kome med ønskjer for korleis dei ville at utforminga skulle bli, og leiaren seier det førte til stor grad av medverknad for dei tilsette. Leiaren fortel at dei hadde fleire prosessar saman med dei tilsette for å bli einige om ei løysing, og at kompromisset då vart firemanns-kontor. Gjennom to representantar frå dei tilsette fekk dei også vere med å bestemme alt av møblar, fargar, utstyr m.m. I byggjefasen vart det fokusert på ulike tiltak for støydemping, men ein hadde elles ikkje kontakt med fagfolk som kunne seie noko om korleis ope kontorlandskap ville påverke arbeidsmiljø eller andre psykososiale faktorar. Leiaren veit at dei tilsette var sterkt imot ope kontorlandskap, og både tillitsvalde og verneombod uttrykte dette. Men ettersom celle-kontor uansett var uaktuelt, fokuserte leiaren på å få dei tilsette gjennom endringa. Omstillinga frå sakshandsamarar til rettleiar, og med det endring til ope kontorlandskap, ville gi fleire nye arbeidsplassar til avdelinga, så det var viktig å gjennomføre omstillinga. Leiaren trur den store

motstanden eigentleg skuldast endringa i arbeidsoppgåver, at dei gjekk frå å vere sakshandsamarar til å bli rettleiarar over telefon. Leiaren trur ikkje det hadde vore store motstanden utan denne endringa.

4.1.3 Verknader

Alle dei tilsette svarar at dei opplever det som støyande å sitje i ope kontorlandskap.

Intervjupersonane seier dei ikkje greier å stengje ute dei andre sine stemmer når dei sjølv sit i telefon. Dei synest det er spesielt vanskeleg å arbeide med andre oppgåver medan dei andre på kontoret har telefonvakt, fordi stemmene er forstyrrende, og fordi dei reagerer instinktivt kvar gong nokon andre sin telefon ringjer. Ein av intervjupersonane meiner det hadde vore lurare å følgje same utforminga som seksjon 2 har, viss ein først må ha ope kontorlandskap. Vedkomande meiner at duoen av stemmer då ville blitt så jamn at einskildstemmer ikkje stikker seg ut som forstyrrende. I tillegg ville dei då hatt eit eige rom for arbeid som treng ro og konsentrasjon. Ein annan av intervjupersonane fortel at dei no er inne i eit forsøk der dei sit i sitt eige firemanns-kontor når dei har avklaringsstøtte, for så å gå til eit anna firemanns-kontor som er berre for telefonarbeid når dei har telefontid. Intervjupersonen fortel at dette opplevast teknisk tungvidt, då mykje tid går vekk til av- og på-logging av dei ulike systema. Det resulterer i at mange vert sitjande i sitt eige firemanns-kontor når dei har telefontid, framfor å nytte det firemanns-kontoret som er meint for telefonarbeid. Vedkomande synest uansett det er dumt å bytte plassar avhengig av kva arbeidsoppgåver dei har. Han forklarar det slik at alle firemanns-kontora har sine kontormiljø der alle på kontoret veit korleis dei tre andre likar å ha det. Når ein driv å byter plassar slik dei gjer no, må ein heile tida bli kjend med nye vaner, og det kan ta lang tid å lære seg korleis dei andre vil ha det. Leiaren fortel at intensjonen frå starten av var at alle på firemanns-kontoret skulle vere på og av telefonen samtidig. Han erkjenner at dette med eit eige firemanns-kontor for telefonarbeid ikkje fungerer, og at dei enno ikkje har funne ei optimal løysing. Leiaren visste at støy er ein omdiskutert faktor i ope kontorlandskap, og skildrar valet om ope kontorlandskap som pest eller kolera, men påpeikar at dei har gode støymålingar.

For leiaren var auka læring mellom kollegaene, at dei skulle dra nytte av kvarandre sin kunnskap, ein av dei viktigaste årsakene til å innføre ope kontorlandskap. Dei tilsette ser ikkje denne læringa leiaren snakkar om, og trur også arbeidsdagen har blitt mindre produktiv med ope kontorlandskap. To av intervjupersonane seier at dei no vert involvert i meir ikkje-fagleg prat, fordi dei sit så tett på kvarandre at dei får med seg alt. Dei seier at det sjølvsagt gjer at ein også av og til også snappar opp

noko nyttig, og at det no er lettare å spørje kollegaene om hjelp. Til trass for det, meiner dei ikkje at læringa dei imellom er blitt betre. Istaden opplever dei det som forstyrrende, og vanskeleg å prioritere når ein kollega spør om hjelp, og ein eigentleg har nok med sine egne arbeidsoppgåver. Leiaren meiner derimot at ein lærer mykje ved å lytte til dei andre sine samtalar, og at det er positivt at dei tilsette no berre kan vende seg mot sidemannen for hjelp, framfor å måtte gå frå eitt kontor til eit anna. Spesielt for nyttilsette trur leiaren dette må vere heilt ideelt. Intensjonen før implementeringa var at alle på kontoret skulle ha telefontid samtidig, slik at dei utanfor telefontida kunne løyse oppgåver ilag og nytte dette som eit tiltak for kompetanseheving. Leiaren fortel at dei enno ikkje har fått det til slik at alle på kvart kontor har telefontid samtidig, og at dette gjer at læringseffekten enno ikkje er heilt optimal. Likevel meiner leiaren at læringseffekten er stort forbetra, fordi dei no slepp å gå mellom kontora for hjelp.

Ingen av dei tilsette tenkjer nemneverdig over at dei i ope kontorlandskap har mindre kontroll over arbeidsplassen enn dei hadde ved celle-kontor. Dei tenker også lite over problematikk knytt til privatheit, sjølv om ein av dei kommenterer at det kan vere ubehageleg at andre kan lytte til telefonsamtalen. Dei har heller ingen problem med at leiarane har beheldt sine celle-kontor. Ein av intervjupersonane kommenterer derimot at det er ein seksjon til på huset, som har fått behalde sine celle-kontor:

«Vi har reagert meir på at det ikkje er alle på huset her som vart flytta til ope landskap. Seksjon tre (denne seksjonen vert ikkje behandla i oppgåva), beheldt sine einmanns-kontor. Dette skapte misnøye blant oss andre, at det vert så ulikt mellom seksjonane. Vi er nesten litt på jakt etter kvarandre, det er veldig negativt. Det gjer at forholdet mellom seksjonane ikkje vert så bra».

Dei tilsette seier at dei hadde godt samhald i seksjonen før ope kontorlandskap, og at dei framleis har godt samhald no. Likevel føler dei at ope kontorlandskap tidvis har påverka samhaldet i seksjonen. To av dei fortel at i periodar med mykje stress, har det lett blitt gnissingar mellom dei tilsette. Dei er tett på kvarandre, og let seg irritere over bagatellar samtidig som det smittar lett når nokon er leie eller irriterte. Dei har då ikkje noko rom rundt seg til å roe seg ned, noko som kan føre til at ein brukar ein tone ein vanlegvis ikkje ville brukt. Dette opplever dei som trist. Den tredje intervjupersonen seier at ope kontorlandskap har endra samhaldet ved at det er blitt meir klikkar blant dei tilsette. Han forklarar at det er blitt grupperingar på dei ulike firemanns-kontora fordi ein

har så mykje tid ilag, og fordi ein får for lite tid ilag med dei andre.

På spørsmål om dei trur ope kontorlandskap påverkar sjukefråvær, er ein av intervjupersonane usikker, medan dei to andre meiner det har hatt ein negativ effekt. Den eine fortel om store konsentrasjonsproblem av å sitje i ope kontorlandskap, og at vedkomande vart sjukmeldt i ein månad som følge av dette. Vedkomande vart flytta over til eit tomanns-kontor for å prøve å betre situasjonen, men dette veit dei enno ikkje resultatet av. Den andre intervjupersonen trur sjukefråværet har auka fordi ein må ta meir omsyn no. Når dei hadde celle-kontor gjekk mange på jobb sjølv om ein var litt småsjuke, fordi ein då kunne halde seg for seg sjølv på kontoret. No har dei ikkje den privatheita, og det er ubehageleg for alle partar dersom nokon i kontorlandskapet er litt sjuke. Intervjupersonen trur det fører til at mange er heime ein dag eller to ekstra når dei er sjuke. Også den siste intervjupersonen trur mange tek seg ein ekstra dag heime når dei er sjuke. Han knyt dette til at mange slit med motivasjonen etter omstillinga i arbeidsoppgåver og endringa til ope kontorlandskap. Leiaren fortel at veldig mange var sjuke samtidig i influensasesongen, og at det kanskje kan skuldast at dei no har meir nærkontakt med kvarandre. Leiaren synest likevel ikkje sjukefråværet har auka etter innføringa av ope kontorlandskap.

Alle dei tre tilsette seier at dei helst vil tilbake til celle-kontor, og dei gir inntrykk av at dette gjeld brorparten av seksjonen. Dei meiner det er best å sitje på eige kontor når dei snakkar i telefon og ha avklaringsstøtte, så kan ein heller ha andre rom som er tilgjengelege for samarbeid. Dei seier at dersom ein først må sitje i ope kontorlandskap, er det best dersom alle på kontoret er på og av telefonen samtidig. På spørsmål om dei har opplevd problem med ope kontorlandskap så påtrengjande at dei ønskjer å skifte jobb, svarar to av intervjupersonane at dei definitivt ville skifte jobb dersom dei hadde fleire år igjen i arbeidslivet, den tredje er usikker. Leiaren meiner heilt klart det er mest føremålstenleg å sitje fleire ilag når ein har telefonvakt, fordi ein då lærer av kvarandre. Vidare forklarar han at han somme tider er innom landskapet for å høyre korleis det går, og meiner han er ganske godt oppdatert på korleis stemninga for ope kontorlandskap er:

«Eg synest det har vore mest positivt. Det å få nye lokalet vart veldig godt mottatt, og vi har fått det veldig fint. Dei som sit i ope kontorlandskap trivst veldig godt i måten dei er plassert på. Men eg trur kanskje det er to-tre stk som ville føretrekt å sitje i sine eigne kontor. Slik er det berre».

4.2 Seksjon 2

Under intervjuet med dei tilsette i seksjon 2 fekk eg inntrykk av at dei har lagt godt merke til at prosessen har vore bestemt ovanfrå, men at dei likevel ikkje er veldig opptatt av verken årsaker eller prosessen. Dei verkar vande med at avgjersler vert tekne ovanfrå, og er mest opptatt av dei mange positive effektane, og at arbeidsoppgåva passer godt til kontorlandskap. Inntrykket mitt er at dei positive overskuggar eventuelle negative erfaringar, og at det er viktig for dei at ope kontorlandskap er positivt for seksjonen som heilheit. Dei framstår som veldig positivt innstilt, og ønskte ope kontorlandskap velkomen.

Under intervjuet med leiaren fekk eg inntrykk av at han var veldig opptatt av årsakene, og at det var til dei tilsette sitt beste å sitje i ope kontorlandskap. Han verka ikkje veldig opptatt av prosessen, men er fast bestemt på at den var gjennomført på ein demokratisk måte. Han verkar veldig fornøgd med resultatet av å innføre ope kontorlandskap i sin seksjon.

4.2.1 Årsaker til å innføre ope kontorlandskap

Seksjonsleiaren fortel at det var spesielt tre grunnar som vart vektlagt for å innføre ope kontorlandskap i seksjonen: 1) det var den mest føremålstenlege bruken av lokalet. Lokalet dei hadde tilgjengeleg er eitt stort rom med vindaug på tre veggar (sjå bilete på side 5). Dersom dei skulle ha laga celle-kontor i dette lokalet, ville nokon blitt sitjande midt i rommet, utan tilgang på vindaug og dagslys. 2) Dei tilsette var allereie vande med å sitje saman to og to på kontora. Dette likte dei veldig godt, og dei hadde ingen ynskje om å gå tilbake til celle-kontor. Når det også vart mest føremålstenleg for lokalet, ville difor leiaren prøve om eit heilt ope kontorlandskap kunne fungere like godt. 3) Grunnen til at det vart valt heilt ope landskap framfor mindre kontortypar, som i seksjon 1, var at leiaren var bekymra for at det kunne oppstå klikkar blant dei tilsette:

«Eg var redd for klikkdannelse dersom det vart oppdelt i fleire einingar. Eg vil at vi skal vere éin flokk, at vi skal seie «vi», at ting smittar på tvers, ingen stengslar i mellom kollegaene».

Det var seksjonsleiaren sjølv som tok initiativet til ope kontorlandskap for seksjonen, men han fortel at det vart nøye diskutert med dei tilsette før implementeringsfasen. Det var ikkje noko krav frå organisasjonen sentralt om at seksjonen måtte omorganiseras til ope kontorlandskap. Dei råda heller seksjonsleiaren til å dele kontorlandskapet iallefall i to, for å avgrense det litt. Dette rådet vart

ikkje tatt til etterretning, som følge av grunn nr 3 i førre avsnitt. Seksjonsleiaren valde heller at alle skulle sitje saman i eit heilt ope kontorlandskap, som vi såg på biletet på side 5. Då hadde dei moglegheita til å heller dele kontorlandskapet i mindre einingar etterkvart, dersom det skulle bli nødvendig.

Dei tilsette har oppfatta ulike årsaker til at ope kontorlandskap vart innført i deira seksjon. Medan éin av dei intervjuar har oppfatta økonomi og tilgjengeleg areal som grunn, oppgir ein annan at dei viktigaste grunnane var at ope kontorlandskap ville gjere det lettare å lære frå kvarandre, i tillegg til at det var mest føremålstenleg for lokalet med tanke på vindauge og dagslys. Den siste intervjupersonen har ikkje oppfatta nokon spesiell årsak. Dei tilsette er også usikre på kven som tok initiativet til at dei skulle organiserast i ope kontorlandskap. To av dei trur det kom frå anten seksjonsleiaren eller frå leiinga sentralt, medan den siste meiner det var kombinasjon av leiinga og dei tilsette.

4.2.2 Prosess

Alle dei tilsette som vart intervjuar i seksjon 2, fortel at dei opplevde prosessen med å innføre ope kontorlandskap som delvis toppstyrt. Ein av dei tilsette gjekk lenger enn dei andre for å skildre dette:

«Det er vel slik i staten at leiarane har det siste ordet uansett. Vi har lært oss å seie "jada, ja takk"».

Dei tilsette fortel at det var litt diskusjonar innleiingsvis om korleis det opne kontorlandskapet skulle bli. Dei fortel difor at dei er fornøgde med at dei fekk innfridd dei krava dei hadde, som innebar å få eige rom for å svare på epost, eit stillerom og eit fellesareal. Dei kan fortelje at dei gjennom to utvalde blant dei tilsette i seksjonen, også fekk vere med å bestemme fargar på vegg, teppe på golv, møblering, utstyr m.m. Dei er alle fornøgde med graden av medverknad, og er fornøgde med slik resultatet har blitt. Dei tilsette er einige om at prosessen ikkje har påverka tilliten dei har til leiar og organisasjon på ein negativ måte. Ein av dei meiner tilliten ikkje har blitt svekka fordi dei er vande med at endringar skal kome ovanfrå. Leiaren skildrar prosessen som demokratisk. Han fortel at han tok opp temaet under eit seksjonsmøte der alle fekk seie kva dei meinte, og at dei slik diskuterte seg fram til ei løysing. Han fortel at det slik vart bestemt at seksjonen trengte bl.a. stillerom og eit eige rom for å svare på epost. I tillegg fekk dei tilsette vere med å bestemme fargar på vegg, teppe på golv, møblering, utstyr m.m. Han meiner difor prosessen har vore demokratisk,

og seier at dei tilsette ikkje har gitt uttrykk for å meine noko anna.

Sjølv om dei tilsette opplevde prosessen som toppstyrt, var dei alle veldig positive til å sitje i ope kontorlandskap. Nokre var bekymra for korleis det ville bli med støy og konsentrasjon, men dei såg store fordelar med å sitje mange ilag, både med tanke på arbeidsoppgåvene og læring, men også for det sosiale:

«Eg gikk inn i det med opne armar. Tenkte litt "yes!". Eg har sete både åleine og på tomannskontor. Eg synest det var veldig positivt å ikkje sitje åleine, fordi vi lærer mykje av kvarandre. Det synest tydeligvis dei andre også, for vi gjorde om fleire og fleire kontor til tomannskontor. Når det så vart snakk om å opne heilt opp, hadde eg ingen motforestillingar mot det. Eg tenkte at vi skal iallefall prøve å sjå om ikkje det går bra, så får det gå som det går».

Sjølv om dei tolka stemninga som ganske unisont positiv, fortel likevel ein av intervjupersonane at det var éin person på seksjonen som ikkje ønskte å sitje i ope kontorlandskap (denne personen ville ikkje intervjuast), og at denne personen ikkje fekk gehør for sine meiningar. Intervjupersonen fortel at når denne personen prøvde å ytre sin skepsis, vart han avvist med lovnadar om kor flott det skulle bli: «Vi skal ha skikkelig lyddemping! Vi skal ha lydmålingar! Vi skal ha bilete på veggane! Vi skal ha senka tak!». Leiaren seier at han oppfatta dei tilsette som unisont positive til ope kontorlandskap, men at det var éin av dei tilsette som uttrykte seg negativt. I følge leiaren var vedkomande skeptisk til å sitje så tett, då han meinte det ville gi ein negativ helseeffekt. Den tilsette ønskte difor at kontorlandskapet vart meir oppdelt. Det vart ikkje teke omsyn til desse innspelane, då fleirtalet si meining fekk råde. Sjølv oppfatta leiaren denne personen berre som skeptisk, men han vil likevel ikkje utelukke at vedkomande kjenner seg overkjørt: «Det er klart det er vanskeleg å stå åleine med sine synspunkt når resten av seksjonen er unisone».

På spørsmål om dei på nokon måte vart førebudde på det å arbeide i eit ope kontorlandskap, trekkjer dei tilsette fram ulike moment. Ein av dei seier at sidan dei allereie var vande med å dele kontor to-og-to, var dei bevisste på at å ha x-antal stemmer i same rom kunne bli utfordrande. I førebuingssfasen var dei difor opptekne av at ein måtte vere bevisste på korleis ein bruker stemma i eit ope kontorlandskap, og at ein må vise omsyn overfor kvarandre. Ein annan av intervjupersonane trakk fram ein tur til ei anna HELFO-avdeling, for å sjå korleis dei hadde det i ope kontorlandskap, som ein viktig del av førebuinga. Vedkomande meiner at det å sjå kor godt det fungerte med ope

kontorlandskap i denne avdelinga, var med på å skape ei positiv innstilling blant dei tilsette i seksjonen. Den tredje intervjupersonen seier at kollegaene snakka seg i mellom om korleis dei ville og burde ha det i eit ope kontorlandskap, men at dei ikkje vart førebudde noko på overgangen frå tomanns-kontor frå leiinga si side.

Leiaren seier at det undervegs i prosessen har dukka opp forskingsrapportar, som er sterkt kritiske til ope kontorlandskap. Han seier likevel at dei ikkje gjekk grundig inn i desse rapportane for å sjå om det var faktorar der dei burde ta omsyn til. Han fortel også at dei ikkje hadde inne fagfolk som kunne vurdere korleis ope kontorlandskap ville påverke arbeidsmiljø, støyforhold eller andre psykososiale faktorar ved seksjonen. Han forklarar det slik at dei avgjerslene som er fatta, er tekne på grunnlag av det dei sjølve tenkte. Leiaren synest likevel utfallet av å implementere ope kontorlandskap har vore vellukka for seksjonen og dei tilsette, men spør seg sjølv;

«Er det flaks, eller hadde vi ein god prosess? Tok vi nok på alvor dei få kritiske innspela?

«Dette kan sjølvstast spørsmål ved».

4.2.3 Verknader

Dei tilsette arbeider berre med telefon i kontorlandskapet, og svarar at dei opplever generelt ingen problem knytt til støy eller konsentrasjonsproblem. Forklaringa deira er at dei klarer å stengje ute alt anna når dei sjølv pratar i telefon, og skildrar det som at dei då er i si eiga boble. Dei er alle opptekne av at ein må ta omsyn til kvarandre, og seier at dei har ein uskriven regel om at alle diskusjonar skal takast utanfor kontorlandskapet. På intervjudagen hadde lufteanlegget i kontorlandskapet vore ute av drift eit par dagar. To av intervjupersonane kommenterte at det har gjort at dei no høyrer dei andre sine stemmer betre, og at dei siste dagane har blitt opplevd som meir støyande enn vanleg. På spørsmål om dei også kunne svart på e-postar i landskapet, svarer dei at dei trur det ville vore umogleg fordi dei ikkje ville klart å konsentrere seg. Dei trur dei ville blitt forstyrra både av ringjande telefonar, men også av kollegaer som ser at dei ikkje har telefontid og som difor vender seg til dei for hjelp. Leiaren bekreftar at lokalet eignar seg best berre for telefonarbeid. Han forklarar dette med at ein ved telefonarbeid sit med øyreklokker og kan stengje ute alt som skjer rundt seg. Denne moglegheita har ein ikkje når ein t.d. skal svare på epost. Eventuelle støyproblem var noko av det han var mest spent på før implementeringa av ope kontorlandskap. Det var fokus på ulike former for lyddempingar i byggeprosessen, men det vart ikkje innhenta noko materiale som kunne gitt dei ein indikasjon på korleis støyforholda i

kontorlandskapet ville bli. Leiaren seier at per dags dato er lydmålingane gode, noko signala frå dei tilsette også støttar.

Alle dei tre tilsette meiner at omorganiseringa til ope kontorlandskap har hatt ein positiv innverknad på samhaldet i seksjonen. Dei forklarar at dei før vart godt kjend berre med den eine som dei delte kontor med, medan dei no vert godt kjende med alle på seksjonen. Då dei innførte ope kontorlandskap, vart dei også einige om at ein skulle bytte plassar med jamne mellomrom. Dette har i følgje ein av intervjupersonane bidrege til at dei no er blitt eit stort *vi*, framfor fleire grupper av *oss*. Ein av intervjupersonane seier at «Vi har ei familie her, og ei familie heime vi!». Ho meiner også at den høge trivselsfaktoren har ein positiv effekt på arbeidet deira. At dei no sit så mange ilag og får eit betre samhald, har ifølgje to av dei tilsette også påverka motivasjonen positivt. Dei forklarar at dei har mange telefonar som kan vere ganske tøffe, og at det då er godt å ha folk rundt seg. Dei fangar då opp når andre har hatt ein tøff telefon, og støttar kvarandre. Eit betra samhald var eit av dei viktigaste argumenta for at leiaren valde eitt stort ope kontorlandskap framfor fleire mindre. Han ville ikkje at dei skulle bli fleire separate grupper som kunne danne klikkar, men heller at dei skulle vere éin stor flokk. Leiaren tenkjer også at det er ein positiv psykologisk faktor å sitje fleire saman når ein er eit call-center. Dei har til tider stort trykk på linja med mange i kø. Han trur det då må vere betre å sitje slik at ein ser at det er fleire som samarbeider om å få køa unna, heller enn å sitje for seg sjølv på eit celle-kontor å føle at ein må hanskast med det åleine.

At dei no sit tettare på kvarandre, og fleire saman, er i følgje både leiar og dei tilsette positivt for læringa. Dei forklarar at det gjer det lettare å søkje råd hos kollegaer når dei slepp å gå frå kontor til kontor for å sjå om nokon er ledig. I tillegg meiner dei det er positivt å sitje nærme kvarandre fordi dei då kan høyre kva dei andre seier i telefonen, og få nyttige inputs av det. Å høyre kva dei andre seier kan også leie til faglege diskusjonar som fleire involverer seg i, og kan såleis bidra til kompetanseheving.

Faktorar som ofte vert nemnt som problematiske i ope kontorlandskap er blant anna privatheit, kontroll over arbeidsplass, og sjukefråvær. I intervjuja kjem det fram at ingen av intervjupersonane har problem med at dei andre no kan sjå alt dei gjer på arbeidsstasjonen og høyre alt dei seier i telefonen. Ein av dei forklarar dette med at dei er nøydde til å vere 100% til stades i telefonsamtalen, og då har dei ikkje tid til å bry seg med kva dei andre gjer. Dei tilsette har også særst lite problem med at dei no har mindre kontroll over arbeidsplassen og t.d. utsmykking, enn dei hadde då dei sat på tomanns-kontor. Ein av dei tilsette påpeikar likevel at det kan vere utfordrande

med tanke på temperatur når så mange ulike menneskjer skal sitje ilag:

«Eg har bedt om å få ei dør ut mot gangen frå landskapet, men det har ikkje blitt teke til etterretning enno. Det handlar også litt om varmen, den forsvinn fort. Vi treng veldig forskjellige temperaturar. Nokre er i overgangsalderen, medan andre er veldig frostige. Nokre sit med skjerf, jakker og pledd, medan andre sit i korterma. Dette er vanskeleg å regulere godt for så mange. Det var lettare når ein sat åleine, no må vi ta omsyn».

Intervjupersonane trur heller ikkje sjukefråværet deira har endra seg etter innføringa av ope kontorlandskap. Heller ikkje leiaren trur endringa til ope kontorlandskap har påverka sjukefråværet til dei tilsette i seksjonen. Han fortel at dei har eit par som er ute med langtidsfråvær, men at han ikkje trur dette heng saman med ope kontorlandskap. Han påpeikar likevel at den personen som heile tida har uttrykt skepsis til ope kontorlandskap fungerer helsemessig marginalt, og at vedkomande gir uttrykk for at ope kontorlandskap gir ei auka kjensle av stress.

Dei tilsette fortel at dei ikkje har noko problem med at leiaren har sitt eige kontor, men at dei gjerne skulle sett at han arbeida enno meir inne i kontorlandskapet. Dei meiner at han på den måten vil få ei betre kjensle av korleis dei opplever arbeidsdagen, og kva problem dei eventuelt støyter på. Dei er ikkje uroa for at han skal overhøyre dei, og ein av dei seier; «han er ein av oss, så det hadde ikkje vore noko problem om han sat saman med oss». Leiaren fortel at han i starten sat ofte i kontorlandskapet, men at det etterkvart ikkje vart plass til han pga nytilsetjingar. Han seier at han likevel prøver å vere der mykje, og tenkjer at det er viktig å vere «på». Då får han betre innblikk i kva utfordringar dei tilsette har, i tillegg til at dei tilsette får ei kjensle av at han veit kva som fungerer og ikkje for dei. Dette trur han at han vil tene på som leiar. Han er likevel litt usikker på kva dei tilsette meiner om at han er mykje i kontorlandskapet, då ein av dei tilsette sa at det kunne opplevast som skummelt at han hørte og såg alt.

Ingen av intervjupersonane ønskjer å bytte vekke ope kontorlandskap til fordel for andre kontorløysingar. Dei konstaterer at det er veldig kjekt å sitje i ope kontorlandskap, så lenge alle passar på stemmebruken, og dei har tilgang på stillerom og rom for å svare på epostar. På spørsmål om opplevingar knytt til å arbeide i ope kontorlandskap har gjort at dei ønskjer å skifte jobb, svarar alle avkreftande. Leiaren veit at den personen som var skeptisk før innføringa av ope kontorlandskap framleis ikkje trivst med det, og at vedkomande synest det er belastande å sitje

saman med så mange. Med unntak av denne personen, tolkar leiaren situasjonen til at dei tilsette er fornøgde. Han meiner at den største gevinsten ope kontorlandskap har medført for seksjonen, er at dei ikkje har nokon tendensar til at det vert danna klikkar. Han trur det vellukka resultatet skuldast at prosessen har vore demokratisk, og at det var ei løysing dei kom fram til i fellesskap;

«Eg trur dei trivest godt, og at dei er fornøgde. Eg trur det vert slik at ein identifiserer seg med løysinga. Vi var demokratiske i prosessen, og det var ei løysing vi gjekk for i fellesskap. Då trur eg det er lettare å trivest. Når ein har vore med å bestemme noko, er det kanskje ikkje så lett å seinare ønske seg bort frå det».

4.3 Oppsummering

	Leiar seksjon 1	Tilsette seksjon 1	Leiar seksjon 2	Tilsette seksjon 2
Årsaker til innføring av ope kontorlandskap	*Økonomi og læring var viktige grunnar. *Initiert frå leiaren og leiinga sentralt.	*Oppfattar først og fremst økonomi, men også informasjonsflyt, kompetanse og at det var mest føremåls-tenleg for dei nye arbeidsoppgåvene. *Initiert ovanfrå.	*Tre-delt grunnlag: mest føremålstenleg for lokalet, hadde gode erfaringar med å sitje to og to, bekymra for at det skulle bli klikkar. *Initiativet kom frå leiaren.	*Oppfatta ulike grunnar: økonomi, læring, føremålstenleg for lokalet. *Delte meiningar om kvar initiativet kom frå; leiinga, eller i samband med dei tilsette.

Tabell 03: Oppsummering av kva leiarar og tilsette oppgir som årsaker til innføringa av ope kontorlandskap.

Frå tabellen ovanfor kan vi sjå at leiarane i dei to seksjonane har hatt ulike grunnar til å innføre ope kontorlandskap i sin seksjon. Leiaren i seksjon 1 skildrar økonomi og læring som like viktige årsaker, men det kjem samtidig fram at dei uansett ikkje hadde nok areal til noko anna enn ope kontorlandskap. Det kan kanskje forklare kvifor alle dei tilsette fokuserer på økonomi som viktigaste årsak, og ikkje nemner andre grunnar før dei får direkte spørsmål om det. Begge partar er einige om at initiativet til ope kontorlandskap kom ovanfrå. Leiaren i seksjon 2 oppgir årsaker som fokuserer meir på at ope kontorlandskap er den beste løysinga for seksjonen. Også dei tilsette nemner tilsvarende årsaker, men det er interessant at dei også nemner økonomi som ein grunn, når

leiararen ikkje gjer det. I seksjon 2 er det også litt usikkerheit blant dei tilsette kven som tok initiativ til å omorganisere til ope kontorlandskap, om det var leiinga åleine, eller leiinga i samband med dei tilsette.

	Leiar seksjon 1	Tilsette seksjon 1	Leiar seksjon 2	Tilsette seksjon 2
Prosess for å innføre ope kontorlandskap	*Møtte sterk motstand, ville gjennomføre uansett. *Stor grad av medverknad for dei tilsette. *Meiner dei tilsette vart førebudde på å sitje i ope kontorlandskap. *Få vurderingar av kva verknader ope kontorlandskap kunne gi.	*Sterk imot ope kontorlandskap. *Toppstyrtd prosess, litt medverknad, men ikkje nok involvert i prosessen. *Ikkje førebudde på korleis ope kontorlandskap ville fungere.	*Demokratisk prosess, stor medverknad. *Få vurderingar av kva verknader ope kontorlandskap kunne gi. *Dei tilsette vart førebudde.	*Positivt innstilt til ope kontorlandskap. *Toppstyrtd prosess, men det er ok. *Fornøgde med medverknad. *Ulikt i kva grad dei føler dei vart førebudde på å arbeide i ope kontorlandskap.

Tabell 04: Oppsummering av kva leiarar og tilsette meiner om prosessen for innføringa av ope kontorlandskap.

Oversikta ovanfor viser at dei to seksjonane hadde heilt ulik innstilling då prosessen med å innføre ope kontorlandskap tok til. Medan seksjon 1 viste stor motstand, var seksjon 2 positivt innstilt. Begge leiarane meiner dei har hatt ein demokratisk prosess i sin seksjon, medan dei tilsette i begge seksjonane meiner prosessane var toppstyrte. Det som er spesielt interessant ved dette, er at dei tilsette ved seksjon 1 synest det har gjort at dei vart for lite involvert i prosessen, medan dei tilsette i seksjon 2 synest det er heilt ok at prosessen var styrt ovanfrå. Intervjua viser også at dei tilsette i dei to seksjonane har fått medverka på omlag dei same områda (møblar, fargar, utstyr, fellesareal), men at det likevel er ulikt i kor stor grad dei meiner dei har fått medverka. Dei tilsette i dei to seksjonane vart også førebudde på omlag same måte, men har likevel ulik oppfatning av korvidt dei vart

førebudde. Under prosessen med å innføre ope kontorlandskap, vart det med unntak av støy, ikkje vurdert av nokon av leiarane kva utslag andre moment ved ope kontorlandskap kunne gi.

	Leiar seksjon 1	Tilsette seksjon 1	Leiar seksjon 2	Tilsette seksjon 2
Verknader av ope kontorlandskap	<ul style="list-style-type: none"> *Gode lydmålingar. *Auka læring. *Best mht arbeidsoppgåvene *Påverkar ikkje sjukefråværet. *Trur dei tilsette trivst i ope kontorlandskap. *Trur motstanden er knytt til omstillinga av arbeidsoppgåvene, og ikkje til ope kontorlandskap. *Oppheld seg lite i kontorlandskapet. 	<ul style="list-style-type: none"> *Støyande, mindre produktive. *Manglande effekt på læring. *Negativt for arbeidsoppgåvene. *Negativt for samhold og sjukefråvær. *Vil helst tilbake til celle-kontor, risiko for turnover. *Tilliten til leiinga og organisasjonen er blitt svekka. *Få problem knytt til privatheit. 	<ul style="list-style-type: none"> *Gode lydmålingar. *Positivt for læringa. *Ingen klikkar blant dei tilsette. *Positivt å sitje fleire ilag ved telefonarbeid. *Påverkar ikkje sjukefråværet. *Oppheld seg mykje i kontorlandskapet. 	<ul style="list-style-type: none"> *Ikkje plaga av støy. *Lærer av kvarandre *Samhaldet er betra *Positivt med arbeidsoppgåvene. *Få problem knytt til privatheit. *Tilliten til leiinga og organisasjonen er ikkje blitt svekka. *Vil ikkje tilbake til celle-kontor, og ingen vurderer å skifte jobb.

Tabell 05: Oppsummering av kva verknader leiarar og tilsette opplever av ope kontorlandskap.

I denne tabellen som syner verknadene av å innføre ope kontorlandskap, ser vi at det er store skilnader i korleis dei tilsette i dei to seksjonane opplever å arbeide i ope kontorlandskap. Dei tilsette i seksjon 1 melder om støyplager, dårlegare produktivitet, ingen positiv effekt på læring, moglege negative konsekvensar for samhold og sjukefråvær, svekka tillit til leiinga og auka sjanse for turnover. Dei synest også det er travelt å sitje saman med andre når dei skal føre ein samtale over telefon, og dei vil alle flytte tilbake til celle-kontor. Historia er såleis ei ganske anna for seksjon 2, som ikkje er plaga av støy, dei lærer av kvarandre, melder om betra samhold, uendra tillit til leiinga og ingen ønske om å byte jobb. Dei liker også godt å sitje fleire ilag ved telefonarbeid, og

ingen av dei ynskjer å gå tilbake til mindre kontortypar. Den einaste felles erfaringa mellom dei to seksjonane, er at dei rapporterer om få negative opplevingar knytt til kontroll over arbeidsplass eller privatheit.

Like interessant som at dei tilsette i dei to seksjonane har ulike opplevingar av å arbeide i ope kontorlandskap, er kontrasten mellom kva dei tilsette meiner, og kva leiarane meiner. For medan dei tilsette og leiaren i seksjon 2 har samsvarande oppfatningar om verknadene av ope kontorlandskap, har dei tilsette og leiaren i seksjon 1 i stor grad motstridande oppfatningar. For medan dei tilsette peiker på alle dei nettopp nemnde erfaringane, er leiaren nøgd med dei gode støymålingane, trur ikkje sjukefråværet vert påverka, og meiner det er lurt å sitje fleire ilag ved telefonarbeid pga forbetra læringseffekt. Leiaren trur også brorparten av dei tilsette trivst i ope kontorlandskap, og at berre nokre få vil tilbake til celle-kontor.

Av oppsummeringa i desse tre tabellane kan vi sjå at ope kontorlandskap har skapt ulike oppfatningar mellom dei to seksjonane, men vi kan også sjå at oppfatningane innanfor seksjonane, mellom leiar og tilsett er ulike. I det neste kapittelet vil eg drøfte desse momenta, for å prøve å finne eit svar på kva som skaper dei ulike oppfatningane. Dette vil eg gjere ved hjelp av dei seks forskningsspørsmåla eg presenterte innleiingsvis, og ved hjelp av den teoretiske ramma frå kapitel 2. På denne måten håper eg å finne eit svar på kva faktorar det er ved ope kontorlandskap som skaper dei ulike verknadene.

5.0 Drøfting av empiri

I dette kapitlet vil eg behandle dei spørsmåla problemstillinga reiser, gjennom ei drøfting av dei empiriske funna, i lys av den teoretiske ramma frå kapittel 2. I innleiinga til dette forskingsarbeidet presenterte eg tre moment ved ope kontorlandskap eg finn spesielt interessant; 1) Kva er årsakene til å organisere dei tilsette i ope kontorlandskap? Er det ei bevisst løysing frå organisasjonen si side for å styrke effektivitet, produktivitet og arbeidsmiljø, eller er det ei følgje av trendar og eit forsøk på å framstå som framtidsretta og moderne? 2) Kva meiner dei tilsette om prosessen før innføringa av kontorløysinga? Har dei fått medverka? 3) Korleis påverkar denne kontorløysinga dei tilsette si oppleving av arbeidsdagen? Trivest dei like godt som før, eller betre/dårlegare? Er dei plaga av støy? Synest dei sjølv dei arbeidar like godt som før?

Med utgangspunkt i desse momenta, presenterte eg følgjande problemstilling for forskingsarbeidet: ***Kva verknader kan ei fysisk endring som ope kontorlandskap medføre for dei tilsette i ein organisasjon, og korleis kan ein forklare desse verknadene?***

Denne problemstillinga resulterte vidare i eit sett forskingsspørsmål:

- Kvifor vel leiarar å innføre ope kontorlandskap?
- Korleis var prosessen med planlegging og innføring av kontorløysinga?
- Kva konfigurasjon har organisasjonen?
- Korleis opplever dei tilsette ope kontorlandskap?
- Kva arbeidsoppgåver arbeider dei tilsette med i ope kontorlandskap?
- Korleis har innføringa av ope kontorlandskap påverka organisasjonskulturen?

Det er desse forskingsspørsmåla eg vil drøfte i dette kapitlet, og dei vil såleis utgjere ei inndeling av kapitlet. I del-kapittel 5.7, som vert dei avrundande avsnitta av drøftinga, vil eg oppsummere svara på forskingsspørsmåla, for så å bruke dei i ein diskusjon som kan gje eit svar på problemstillinga.

5.1 Kvifor vel leiarar å innføre ope kontorlandskap?

Som forklart i innleiinga har populariteten til ope kontorlandskap gått i bølgedalar sidan slutten av 1950-talet. Kontorløysinga har tidvis vore omstridt, og spesielt støyproblem og negative helseeffektar har fått stort fokus i forskingsundersøkingar (Fostervold, 2009). Det kan no sjå ut som

vi er inne i ein ny bølgetopp, der stadig fleire vel ope kontorlandskap for sin organisasjon. Likevel tydar undersøkingar på at ein heller ikkje denne gongen har teke omsyn til tidlegare negative erfaringar, og det vert hevda at kunnskap om ergonomi og samspelet mellom mennesket sine føresetnader og kontormiljøet sjeldan vert vektlagt når ein skal velje kontortype (Fostervold, 2009, s 13). Med bakgrunn i dette er det viktig å spørje *kvifor* ein leiar vel denne kontorløysinga for sine tilsette. Har kontorløysinga blitt innført som ein følgje av ei ukritisk kopiering av andre organisasjonar med suksess, eller er kontorløysinga den beste for organisasjonen? Og har leiarane før avgjerla teke omsyn til dei ulike faktorane ved ope kontorlandskap som kan påverke dei tilsette sin arbeidsdag? Altså må ein studere om det er gjort ei tilpassing til særdrag ved den enkelte organisasjonen.

Desse spørsmåla må sjåast i lys av teorien som er presentert i del-kapittel 2.1.2, som omhandlar organisasjonsoppskrifter. Dersom vi først ser på spørsmålet om *kvifor* ein leiar vel ope kontorlandskap som kontorløysing for sin organisasjon, er det spesielt Røvik (1998) sine omgrep *verktøyperspektiv* og *symbolperspektiv*, som kjem til nytte. Ved eit kjapt tilbakeblikk til del-kapittel 2.1.2, kan vi kort oppsummert seie at verktøyperspektivet er gyldig når ein søker etter den oppskrifta som tilbyr den beste løysinga for det problemet ein står overfor. Symbolperspektivet vert derimot gjeldande når ein vel ei oppskrift basert på kva renommé ho har frå andre organisasjonar, og at ein sjølv ønskjer den same suksessen. I litteraturen vert ofte verktøyperspektivet sett på som mest legitimt, medan symbolperspektivet vert avfeia som noko trendy og forbigåande (Røvik, 1998).

Frå dei empiriske funna i kapittel 4, såg vi at leiarane i dei to seksjonane hadde ulike grunnar til å velje ope kontorlandskap for sin seksjon. Dersom vi først tenkjer tilbake på årsakene for seksjon 1, hugsar vi at leiaren skildra økonomi og læring som to like viktige årsaker. Den økonomiske årsaka handla om at seksjonen fekk tildelt areal av ein viss storleik av organisasjonen sentralt, på grunn av innsparingar. Leiaren måtte difor nytte det gitte arealet best mogleg, og når alle nødvendige fellesareal var innteikna, var det ikkje nok areal igjen til noko anna enn ope kontorlandskap. Vi kan difor seie at å velje ope kontorlandskap for seksjonen, var den beste og mest effektive løysinga for det problemet leiaren stod overfor. Økonomi som årsak er såleis legitimt etter verktøyperspektivet. Den andre årsaka leiaren presenterte, var viktigheita av læring mellom kollegaene. Denne årsaka var knytt til den nylege endringa i arbeidsoppgåver der mykje nytt skulle lærast. Leiaren meinte ein ville få best læringseffekt av å sitje slik at dei tilsette kunne høyre kvarandre arbeide, og enkelt søkje råd hos kvarandre. Leiaren visste frå andre HELFO-avdelingar at denne ønska læringseffekten

ville bli vanskeleg å oppnå ved bruk av celle-kontor, og dei fysiske sperringane dette medfører. Å innføre ope kontorlandskap vart difor sett på som den beste måten å få til den ønskete læringa mellom kollegaene, og også denne årsaka må såleis kunne kallast legitim etter Røvik (1998) sitt verktøyperspektiv. Det kan dermed sjå ut som verktøyperspektivet åleine har vore det gjeldande perspektivet når leiaren skulle velje kontorløyising for seksjonen.

Ser vi no på seksjon 2, ser vi at leiaren der gir andre årsaker for å forklare kvifor det vart valt ope kontorlandskap for den seksjonen. Han forklarar først at ope kontorlandskap var det mest føremålstenlege for lokalet. Som vi såg på biletet på side 5 har dei eit stort rektangulært lokale, og dersom alle skulle hatt celle-kontor, ville nokon blitt sitjande midt i rommet utan tilgang på dagslys. Dette var lite ønskjeleg frå leiaren si side, og ope kontorlandskap var den beste løysinga for å unngå dette. Ein slik årsak må difor kunne karakteriserast til å følgje verktøyperspektivet. Den andre grunnen til valet av kontorløyising, var i følgje leiaren at dei tilsette var vande med å dele kontor to og to, noko dei likte veldig godt. Det vart difor undra over om eit heilt ope kontorlandskap ville fungere like godt, og det vart skapt eit ønskje om å prøve det. Ein kan ikkje seie at denne årsaka stammar frå eit direkte ønskje om å løyse eit problem, men det vert heller ikkje heilt rett å seie at årsaka er ein følgje av at ein har sett andre sin suksess og ønskjer den. Det er difor vanskeleg å merke denne årsaka som kytt anten berre til verktøyperspektivet eller berre til symbolperspektivet. Den tredje årsaka til at det vart valt ope kontorlandskap, var i følgje leiaren at han var redd det kunne bli danna klikkar blant dei tilsette dersom dei var organisert i fleire mindre einingar. Heller ikkje denne årsaka stammar frå eit ønskje om å løyse eit påtrengjande problem, men ein kan utelukke at den har oppstått i symbolperspektivet og eit ønskje om å oppnå andre sin suksess. Det mest treffande vert nok å merke denne årsaka som ein pro-aktiv bruk av verktøyperspektivet; ope kontorlandskap er ei god og effektiv løysing på eit problem (klikkar blant dei tilsette) som truleg kunne oppstått dersom ei anna kontorløyising hadde blitt vald for seksjonen. Ser vi no dei tre årsakene under eitt, må dei først og fremst knytast til verktøyperspektivet, som vi såg litteraturen ofte skildrar som det beste perspektivet (Røvik, 1998).

Med bakgrunn i leiarane sine forklaringar, kan vi altså seie at begge leiarane først og fremst har nytta verktøyperspektivet då dei valde ope kontorlandskap som kontorløyising for sin seksjon. Men ville dei tilsette vore einige i den karakteristikken? Dersom vi no startar med seksjon 2, hugsar vi frå kapittel 4 at alle intervjupersonane omtalte positivt anten at ope kontorlandskap var mest føremålstenleg for lokalet, at dei likar å sitje mange saman, eller at det er positivt for samhaldet at ein vert like godt kjend med alle. Av intervjuar gjekk det fram at alle såg på eitt eller fleire av desse

momenta som viktige fordelar ved ope kontorlandskap. Det forfektar ei tolking om at dei tilsette ville vore einige i at ope kontorlandskap vart innført i samsvar med verktøyperspektivet, og vi kan såleis seie at det er eit samsvar mellom leiaren og dei tilsette sine oppfatningar.

Dersom vi no ser på kva dei tilsette i seksjon 1 synest om grunnane til at ope kontorlandskap vart innført i deira seksjon, er det ikkje like godt samsvar mellom leiaren og dei tilsette. Alle dei tilsette trekk fram økonomi som ein viktig årsak til at ope kontorlandskap vart innført. Dei veit at den nye husleigeavtalen sprang utifrå eit strammare budsjett, og at organisasjonen dermed ville spare pengar på å plassere seksjonen i ope kontorlandskap. Dei tilsette kan difor vanskeleg argumentere imot at ope kontorlandskap er ei effektiv løysing på dei økonomiske omsyna organisasjonen må ta, og at økonomi som årsak dermed har legitimitet i verktøyperspektivet. Når det kjem til leiaren sin andre årsak, at ope kontorlandskap er føremålstenleg for dei nye arbeidsoppgåvene og læring mellom kollegaene, er det nok mindre truleg at dei tilsette er einige i at den kan forsvarast utifrå verktøyperspektivet. For i motsetnad til leiaren, synest ikkje dei tilsette at dei lærer noko meir av å sitje i ope kontorlandskap, og dei synest også at ei slik plassering er ugunstig for dei nye arbeidsoppgåvene. Dette forfektar ei tolking av at dei tilsette ikkje synest ope kontorlandskap var den beste løysinga for den situasjonen dei stod overfor, og at leiaren si forklaring for årsaka dermed ikkje samsvarar med verktøyperspektivet.

På den eine sida har vi altså leiaren som synest han har funne den beste løysinga på det problemet seksjonen stod ovanfor, og på den andre sida har vi dei tilsette som seier at dei ikkje opplever den læringseffekten som leiaren hadde førespegla, og at ope kontorlandskap ikkje har vore så føremålstenleg for dei nye arbeidsoppgåvene som leiaren meinte det ville vere. Korleis kan dette henge saman? Forklaringa finn vi truleg dersom vi ser på det andre vilkåret verktøyperspektivet føreset; nemlig at ein må gjere nødvendige tilpassingar ved oppskrifta, for at den vil fungere best mogleg i den gitte organisasjonen (Røvik, 1998). Manglande tilpassingar kan såleis forklare kvifor ei løysing som i utgangspunktet skal vere den beste løysinga på problemet ein står overfor, ikkje verkar som ei god løysing likevel. Dette handlar om ein organisasjons translasjonskompetanse, og leiar oss over til det andre spørsmålet eg stilte innleiingsvis i dette del-kapittelet.

Det andre spørsmålet eg stilte innleiingsvis i dette del-kapittelet, omhandla kva omsyn som er teke til dei ulike faktorane ved ope kontorlandskap, som kan påverke dei tilsette sin arbeidsdag. Også dette spørsmålet stilte eg med bakgrunn i teorien som omhandlar organisasjonsoppskrifter, då det der vart argumentert for at den måten ei organisasjonsoppskrift vert implementert på, kan forklare

korleis organisasjonen reagerer på henne. Adoptering og implementering av endring i ein organisasjon består av fleire fasar. For dette spørsmålet er det spesielt den delen av teorien som omhandlar translasjonskompetanse som kjem til syne, men dei andre fasane vil bli diskutert nøyare i neste del-kapittel, kapittel 5.2. *Translasjonskompetanse* referer til det arbeidet ein gjer med å omarbeide ei oppskrift, for at ho skal passe inn i ein gitt organisasjon (Røvik, 1998 og 2007).

På side 31 såg vi at Oommen (2008, s 42) oppsummerte dei mange positive og negative aspekta med ope kontorlandskap. Dei negative verknadane Oommen fann var støyproblem, konsentrasjonsvanskar, dårlegare produktivitet, manglande privatheit, usikkerheit, jobbmisnøye, turnover, konfliktnivå og helseplagar. Alle desse negative aspekta bør ein sjølv sagt prøve å hindre at oppstår. Som det vart argumentert for i del-kapittel 2.1.2, kan måten ei organisasjonsoppskrift vert innført på, forklare dei verknadane ein opplever at oppskrifta gir. Mykje av dette handlar om den kritiske fasen der ein skal oversetje (translate) oppskrifta til å passe inn i organisasjonen. Translasjonskompetanse handlar altså om å tilpasse ei organisasjonsoppskrift (ope kontorlandskap) til dei ulike særdraga (tilsette, arbeidsoppgåver, føreskrifter etc) ved organisasjonen (seksjonen i HELFO), for å dra nytte av dei positive verknadane ved oppskrifta, og unngå dei negative verknadane (Røvik, 2007). Ein kan difor argumentere for at ein gjennom ei god tilpassing av oppskrifta til organisasjonen, har større sjanse for å unngå dei negative verknadane, og heller få full utteljing på det Oommen (2008, s 42) trekk fram som positive aspekt; kostnadseffektivt design både med tanke på oppvarming og tal på personar per kvadratmeter, fleksible arbeidsplassar og betra kommunikasjon og samarbeid mellom dei tilsette.

Av intervjuet med leiaren i seksjon 1 kjem det fram at han visste at støy er ein omdiskutert faktor i ope kontorlandskap, og at dette var det einaste aspektet ved ope kontorlandskap ein hadde fagfolk inne for å vurdere. Det var med andre ord ikkje henta inn fagfolk som kunne vurdere korleis ope kontorlandskap kunne påverke arbeidet, samhaldet, helsa eller liknande. Då dei tilsette først fikk vite om planane med ope kontorlandskap, reagerte dei sær negativt. Både tilsette, tillitsvalde og verneombod uttrykte sine skepsisar overfor leiaren. Det er difor unaturleg å tru at det ikkje vart diskutert andre moglege negative aspekt ved ope kontorlandskap enn eventuelle støyproblem. Likevel var det altså gjort vurderingar berre med tanke på moglege støyproblem før ein valde å innføre ope kontorlandskap for seksjonen. Det kan tyde på at det ikkje er gjort tilstrekkelege tilpassingar av organisasjonsoppskrifta (ope kontorlandskap) til dei ulike særdraga (tilsette, arbeidsoppgåver, føreskrifter etc) ved seksjonen. Med bakgrunn i argumentasjonen i førre avsnitt, vil difor seksjonen vere meir utsett for dei negative verknadane Oommen (2008, s 42) listar opp;

konsentrasjonsvanskar, dårlegare produktivitet, manglande privatheit, usikkerheit, jobbmisnøye, turnover, konfliktnivå og helseplagar. I dei neste del-kapitla skal vi sjå at seksjonen slit med nettopp fleire av desse negative verknadane.

Situasjonen i seksjon 2 har ikkje vore veldig annleis. Leiaren her seier at han var klar over at det fanst mange kritiske rapportar om ope kontorlandskap, men at han ikkje velde å setje seg inn i desse. Under intervjuet kom det også fram at heller ikkje seksjon 2 hadde inne fagfolk undervegs i prosessen, som kunne vurdert korleis ope kontorlandskap ville påverke arbeidsmiljø eller andre psykososiale faktorar. Med unntak av eit fokus på lyddempande tiltak, vart det heller ikkje vurdert kva andre støyproblem som kunne oppstå. Med bakgrunn i argumentasjonen i avsnittet litt ovanfor, burde også seksjon 2 vere meir utsett for dei negative verknadene Oommen (2008, s 42) listar opp. Likevel vil vi i dei komande del-kapitla, sjå at seksjonen slett ikkje har mykje erfaring med negative verknader etter innføringa av ope kontorlandskap.

Dei føregåande avsnitta viser altså at ingen av dei to leiarane tok omsyn til andre faktorar enn lyd ved innføringa av ope kontorlandskap. Likevel veit vi at seksjon 1 opplever fleire av dei negative verknadene enn seksjon 2 gjer (sjå del-kapittel 4.3), noko som i følge teoriane om organisasjonsoppskrifter kan tyde på at seksjon 2 har utvist betre translasjonskompetanse enn seksjon 1. Avsnitta ovanfor viser likevel at det ikkje er store skilnaden i det bevisste arbeidet som er gjort for å få organisasjonsoppskrifta til å passe inn i dei to seksjonane. Vil det seie at translasjonskompetanse ikkje spelar ei så viktig rolle som først trudd? Leiaren i seksjon 2 forklarar at dei avgjerslene som vart tekne for å implementere ope kontorlandskap, er tekne på grunnlag av det dei sjølv følte var smart. Så sjølv om seksjon 2 ikkje hadde fagfolk inne til å vurdere korleis ope kontorlandskap ville påverke seksjonen, vil det ikkje seie at det ikkje er blitt gjort noko for å tilpasse ope kontorlandskap til særdraga ved seksjonen. Til dømes laga dei eit eige rom for arbeid som treng stillheit og konsentrasjon, slik at det opne kontorlandskapet kun vert brukt til telefonarbeid. Ein del av forklaringa kan difor kanskje ligge i at seksjon 2 har vore heldigare med sin bruk av «sunn fornuft» som rettesnor for avgjersler, enn seksjon 1 har vore. Det er difor ikkje heilt utan grunn at leiaren for seksjon 2 spør seg sjølv «er det flaks [at implementeringa av ope kontorlandskap har blitt vellukka], eller hadde vi ein god prosess?».

Målet ved dette del-kapittel har vore å syne korleis grunnlaget for å velje ope kontorlandskap kan påverke kva verknader kontorløysinga gir for organisasjonen. Det har blitt diskutert korvidt kontorløysinga vart innført som ein følge av ei ukritisk kopiering av andre organisasjonar med

suksess, eller om kontorløysinga er den beste for organisasjonen. Konklusjonen var at begge leiarane har fremja årsaker til ope kontorlandskap, som forfektar ei tolking av at dei meiner ei slik kontorløysing var til det beste for organisasjonen. Vi såg at dei tilsette i seksjon 1 kanskje ikkje vil vere heilt samde i dette, noko som leia oss over til diskusjonen om det var gjort tilpassingar til særdrag ved den enkelte seksjonen. Det vart då diskutert om leiarane før avgjersla tok omsyn til dei ulike faktorane ved ope kontorlandskap som kan påverke dei tilsette sin arbeidsdag. Som vi såg var det frå begge seksjonane henta inn lite fagleg ekspertise, som kunne hjelpt leiarane med viktige vurderingar. Istaden har dei fatta avgjersler med bakgrunn i sin eigen fornuft, som har gitt eit meir positivt resultat for seksjon 2, enn det har gjort for seksjon 1. Desse diskusjonane syner såleis at ein ikkje berre kan ta ei organisasjonsoppskrift som ope kontorlandskap og innføre henne i ein organisasjon, utan å først vurdere om ho vil vere ei god løysing, og gjere dei nødvendige tilpassingane til situasjonen.

5.2 Korleis var prosessen med planlegging og innføring av kontorløysinga?

Ved å studere korleis prosessen med planlegging og innføring av ope kontorlandskap vart gjennomført, kan vi finne forklaringar på dei haldningane dei tilsette har, og på korleis dei har oppstått. På same måten som i førre del-kapittel, er også bakgrunnen for dette forskingsspørsmålet to-delt. Det første spørsmålet eg vil sjå nærare på, er korleis leiarane har gjennomført innføringsprosessen. Kva endringsstrategi har leiinga valt, og korleis har dei leia endringsprosessen? Den andre delen av dette forskingsspørsmålet omfattar dei tilsette sitt syn på planlegginga og innføringa av ope kontorlandskap. Kva meiner dei om den prosessen som har vore? Har dei fått vere med å medverka undervegs?

Begge dei to delane av dette forskingsspørsmålet må sjåast i lys av den teorien eg presenterte i del-kapittelet *Å leie ein organisasjon gjennom endring*, som omhandlar *endringsstrategiar* og *endringsleiing*. Som vi hugsar frå dette del-kapittelet, handlar *endringsstrategi* om kva formål og fokus leiarane har på endringa. Vi skilde mellom endringsstrategiane E og O, der strategi E har eit økonomisk fokus og vert skildra som ein top down-strategi, medan strategi O har fokus på dei menneskelege høva i organisasjonen og vert skildra som ein bottom up-strategi. I det teoretiske kapittelet vart det også fokusert på *endringsleiing*, og då spesielt dei to første fasane i ein endringsprosess; tining og gjennomføring. Fasen for tining omhandlar korleis ein introduserer planar om endring, og korleis ein førebur dei tilsette på ein endringsprosess. Fasen for

gjennomføring omhandlar korleis ein gjennomfører endringa, og vi kunne også her skilje mellom to strategiar; leiarstil E og leiarstil O. I tråd med Jacobsen (2012, s 196), oppsummerte vi dei to leiarstilane ved å seie at leiarstil E er autoritær, oppgaveorientert og dirigerande, medan leiarstil O er demokratisk, menneskeorientert, relasjonsorientert og støttande.

Av intervjuet med leiaren i seksjon 1, kom det fram at det var leiinga som tok initiativ til å innføre ope kontorlandskap, noko som er typisk for endringsstrategi E. Grunnlaget for å innføre ope kontorlandskap var, som diskutert i førre del-kapittel, delt mellom økonomi og læring. Det økonomiske omsynet høyrer heilt klart til endringsstrategi E, men kva med omsynet til læring? Læring kan vere legitimt som årsak i begge endringsstrategiane, og eg meiner difor det er intensjonen bak ønsket om læring, som må avgjere kva strategi dette formålet tilhøyrer. Av intervjuet med leiaren er inntrykket mitt at ønsket om auka læring mellom kollegaene, har bakgrunn i at ein kjapt skal venje seg til dei nye arbeidsoppgåvene, slik at ein er mest mogleg effektive og produktive. Med denne intensjonen, er også læring som formål ein del av ein økonomisk endringsstrategi. Med bakgrunn i desse momenta, kan vi slå fast at seksjon 1 har nytta endringsstrategi E. Denne strategien impliserer lite fokus på dei tilsette, og deira ønskjer og behov, samtidig som leiinga kan framstå som overlegen og kald.

Sjølv om seksjon 1 har nytta ein endringsstrategi med lite fokus på dei tilsette, meiner leiaren at dei tilsette har vorte godt førebudde på endringa, og at det har vore stor grad av medverknad. Som førebuande tiltak vart det arrangert besøk hos andre organisasjonar med kontorlandskap for å sjå på ulike løysingar, i tillegg til diskusjonar i plenum for å bli einige om ei løysing. Medverknaden omfattar at leiar og tilsette inngjekk eit kompromiss om firemanns-kontor, framfor heilt ope landskap, i tillegg til at dei tilsette fekk vere med å bestemme alt av møblar, fargar, utstyr m.m. Denne typen leiing inneheld dei demokratiske momenta frå leiarstil O, som er menneskeorientert og støttande. Til trass for dette, synte intervjuet at dei tilsette uttrykte sterk motstand mot endringa. Leiaren var oppmerksam på denne motstanden, men innførte likevel ope kontorlandskap utan at dei tilsette var med på laget. Å tvinge igjennom endring på denne måten, til trass for motstand, er typisk for leiarstil E. Leiaren valde å gjennomføre endringa fordi han visste det var det einaste alternativet, og fordi det vil skape nye arbeidsplassar for avdelinga. Leiaren trur også motstanden er meir retta mot endringa i arbeidsoppgåver, enn den er retta mot endringa til ope kontorlandskap. Men stemmer dette overeins med dei tilsette sine tankar?

At leiinga har nytta endringsstrategi og leiarstil E, viser igjen i den oppfatninga dei tilsette har. I

intervjua fortel dei at dei aller fleste på seksjonen var imot ei omorganisering til ope kontorlandskap, fordi dei var bekymra for kva negative effektar som kunne oppstå som ei følgje av det. Altså stemmer ikkje leiaren sin påstand om at motstanden er meir retta mot endringa i arbeidsoppgåver, enn den er retta mot endringa til ope kontorlandskap. I intervjua kom det også fram at dei tilsette først hadde fått inntrykk av at dei skulle få vere med å bestemme om ope kontorlandskap skulle innførast, men at dei etter ei stund plutselig fekk beskjed om at avgjersla var tatt ovanifrå. Når avgjersla var tatt, vart dei ikkje førebudde på den endringa dei skulle igjennom, og korleis det ville bli å sitje i ope kontorlandskap, meiner dei. Vi såg i førre avsnitt at leiaren gjennomførte to førebuande tiltak, og i førre del-kapittel såg vi også at dei tilsette visste at ope kontorlandskap var ei løysing på dei økonomiske innstrammingane organisasjonen stod overfor. Men når dei tilsette likevel føler dei ikkje er blitt førebudde på endringa, kan det dermed sjå ut som om leiinga har hoppa over heile fasen for tining, og heller gått rett til fasen for gjennomføring. Ved å hoppe over fasen for tining, mister ein sjansen til å skape ei felles forståing i organisasjonen om kvifor ei endring er riktig, viktig og god. Det er såleis ikkje rart om dei tilsette føler seg overrumpla med innføringa av ope kontorlandskap. Når leiaren då også tolkar motstanden til å gjelde arbeidsoppgåver og ikkje kontorløysinga, kan det forklare kvifor ein av dei tilsette i intervjuet seier at «vi føler at vi har hatt ein motstandar som ikkje har høyrte på oss». Dette kan nok også forklare kvifor dei synest dei har hatt lite medverknad sjølv om dei både har fått bestemt storleiken på kontorlandskapa, i tillegg til alt av møblering, fargar og utstyr.

Leiaren i seksjon 2, har hatt andre formål og fokus som grunnlag for å velje ope kontorlandskap for sin seksjon. Dette kan forklare kvifor han ikkje har møtt den same motstanden som leiaren i seksjon 1 har gjort. Dei tre formåla; hensiktsmessig bruk av lokalet, vande med å sitje to og to, og at leiaren ville unngå klikkar, må alle kunne seiast å ha eit menneskeleg fokus. Eit menneskeleg fokus er eit av dei viktigaste kjenneteikna på endringsstrategi O. Leiaren sine skildringar i intervjuet, støttar at det er denne strategien som er brukt: leiar og tilsette diskuterte seg saman fram til løysinga på ein demokratisk måte, dei tilsette fekk bestemme romløysinga, med unntak av éin var alle dei tilsette positive til kontorløysinga, og dei tilsette fekk vere med å bestemme fargar på veggjar, teppe på golv, møblering, utstyr m.m. Dette syner eit stort fokus på dei tilsette og deira deltaking, og er typisk for bottom up-strategien.

I intervjuet fortalde leiaren at det var han som først tok initiativet til ope kontorlandskap, men at han nøye diskuterte kontorløysinga med dei tilsette, før dei tok til på implementeringsfasen. Seksjonen har altså hatt ein fase for tining, som i følgje leiaren resulterte i at alle dei tilsette, med unntak av

ein, støtta innføringa av ope kontorlandskap. Det har altså vore nesten utelukkande støtte for kontorlandskap blant dei tilsette, og leiaren har dermed kunne nytta leiarstil O. I staden for å vere diktatorisk i gjennomføringsprosessen, har leiaren såleis kunne inntatt ei meir støttande og inspirerande rolle overfor dei tilsette. Dette viser typisk igjen ved at element i prosessen vert delegert til den operative kjerna, nett slik leiaren i seksjon 2 har delegert mykje av ansvaret for fargar på veggjar, teppe på golv, møblering og utstyr til dei tilsette.

Dei to føregåande avsnitta gir inntrykk av at prosessen med å innføre ope kontorlandskap i seksjon 2 har vore demokratisk, og at det er endringsstrategi O og leiarstil O som er nytta. Men desse avsnitta speglar berre leiaren si side av saka. Likevel er det litt overraskande når dei tilsette skildrar prosessen som toppstyrt. Som forklart i drøftinga av seksjon 1, impliserer ein toppstyrt strategi at det er lite fokus på dei tilsette, og deira ønskjer og behov, samtidig som leiinga kan framstå som overlegen og kald. Som vi såg ovanfor, kan denne strategien forklare motstand mot endring. Kvifor ser vi då ikkje ein slik motstand blant dei tilsette i seksjon 2 (j.f. del-kapittel 4.2), dersom også denne prosessen har vore toppstyrt? Nøkkelen til dette ligg nok i at dei tilsette i seksjon 2 *ønskte* å sitje i ope kontorlandskap, og at det såleis kanskje har betydd mindre for dei akkurat korleis prosessen for å få til dette har utspelt seg. Dei tilsette er også veldig fornøgde med at dei fekk vere med å påverke korleis den endelege kontorutforminga skulle bli, og at dei fekk gjennomslag for sine ønskjer. Sjølv om prosessen i utgangspunktet var toppstyrt, har leiaren altså involvert dei tilsette i prosessen, ved å delegere ansvar til dei, og ved å ta omsyn til deira innspel. På denne måten har leiaren framstått som støttande og relasjonsorientert, noko som sannsynlegvis har vore viktig for å oppretthalde den positive innstillinga som dei tilsette kom inn med. Ei slik positiv innstilling blant dei tilsette, har nok gjort det lettare å gjennomføre endringa, enn dersom dei tilsette ytte motstand slik at leiaren måtte tvinge igjennom kontorløysinga. Eit anna moment som truleg er viktig for at dei tilsette ikkje opplevde den toppstyrte prosessen som negativt, er at dei er vande med at avgjersler skal kome frå toppen. Dette vil eg kome nærare tilbake til i del-kapittel 5.3.

Leiarane for dei to seksjonane har altså valt ulike endringsstrategiar, og ulike stilar for endringsleiing. Medan leiaren i seksjon 1 har nytta endringsstrategi-, og leiarstil E, har leiaren i seksjon 2 nytta endringsstrategi- og leiarstil O. Har dette fått konsekvensar for prosessen? Som vi har sett, har endringsstrategi E eit økonomisk fokus der endringa er initiert av leiinga, og få menneskelege omsyn vert tatt. Vi har sett at dei tilsette i seksjon 1 var motstandarar av endringa, og at dei ikkje har følt seg nok involvert i prosessen. Endringa vart tvinga igjennom til trass for motstand hos dei tilsette, og det er ingen grunn til å tru at denne motstanden ikkje vil bli med over i

fasen for frysing. At motstanden ikkje vert arbeida med, er risikofullt, då motstand kan føre til utbrende tilsette, eit høgare sjukefråvær, og i verste fall auka turnover for organisasjonen. På den andre sida har vi seksjon 2, og endringsstrategi O med menneskelege omsyn og deltaking frå dei tilsette. Den store fordel for seksjon 2, er at dei tilsette alltid ønskte endringa. Det har nok gjort det lettare for leiaren å nytte ein meir delegerande leiarstil, ettersom leiaren og dei tilsette har dradd i same retning.

Ein observasjon som har vore spesielt interessant i drøftinga av dette forskingsspørsmålet, er kor fornøgde dei tilsette i dei to seksjonane er med den graden av medverknad dei har hatt. Dei tilsette i begge seksjonane har fått vore med å påverke korleis den endelege romløyninga for kontorlandskapet skulle bli, og dei har i stor grad fått bestemt fargar på vegg, teppe på golv, møblering og utstyr. Dei har altså fått medverka på omlag dei same områda, men likevel er dei tilsette i seksjon 1 misfornøgde med graden av medverknad, medan dei tilsette i seksjon 2 er fornøgde med graden av medverknad. Korleis kan dette henge saman? Truleg har det spelt ei rolle kva innstilling dei tilsette hadde når prosessen var kome så langt at desse vala stod for tur. Medan dei tilsette i seksjon 2 gjekk inn i ein prosess som dei ynskte velkomen, hadde dei tilsette i seksjon 1 allereie fått avvist sine innspel og bekymringar. At dei tilsette i seksjon 1 føler dei ikkje har fått medverka i stor nok grad, kan difor skyldast at dei følte ein motstand i denne prosessen, ettersom dei ikkje fekk medråderett på det eine punktet som verkeleg var viktig for dei: korvidt ope kontorlandskap skulle innførast eller ikkje. Eit anna moment som eg også trur har spelt ei rolle for korvidt dei tilsette er fornøgde med moglegheita til å delta i prosessen, er kva forventingar dei har hatt til medverknad. Desse forventingane verkar å bli påverka av kva konfigurasjon arbeidsstaden kan knytast til, og det er nettopp dette neste del-kapittel skal handle om.

Basert på denne drøftinga virkar det mest smertefritt å få gjennomført ei endring ved endringsstrategi O. Men det er nok ikkje slik at ein alltid berre kan velje endringsstrategi O når ein står overfor ei endring. I ei stadig meir globalisert verd, med stadig tøffare konkurranse, er det ikkje unaturleg at økonomi ofte er iallefall éin av årsakene til at endring er nødvendig. I slike tilfelle, der endringa ikkje skuldast menneskelege omsyn, verkar fasa for *tinging* å vere ekstra viktig. Ved å greie å skape ei felles forståing i organisasjonen om kvifor endringa er riktig, viktig og god, er sjansen større for å unngå motstand mot endringa. Klarer ein å unngå motstand mot endringa, kan ein nytte leiingsstrategi O for å få endringa gjennomført. Dei tilsette blir då involvert i endringsprosessen, og får slik eit eigarforhold til den, noko som kan gjere at gjennomføringa av endringa går lettare.

5.3 Kva konfigurasjon har organisasjonen?

Kva type konfigurasjon organisasjonen og dei to seksjonane best kan samanliknast med, har ikkje vore tema i nokon av intervjua i denne studien. Det er likevel potensielt viktig å vite kva utgangspunkt dei to seksjonane hadde før innføringa av ope kontorlandskap, og om dette evt har endra seg. Med *utgangspunkt* meiner eg dei strukturelle tilhøva ved organisasjon og seksjon. Det strukturelle utgangspunktet for ei endring kan seie noko om korleis avgjersler vert fatta, korleis prosessar vert gjennomførte, og kva dei tilsette kan og vil forvente i endringsprosessar. Det er spesielt kva utgangspunktet har å seie for dei tilsette sine forventingar som vert tema i dei neste avsnitta, då dei andre to momenta vert dekt i andre avsnitt. Ved å studere kva forventingar dei tilsette har hatt, kan vi finne ei forklaring på dei reaksjonane dei har til innføringa av ope kontorlandskap.

Allereie innleiingsvis slo eg fast at HELFO må plasserast blant dei tre konfigurasjonane divisjonalisert organisasjon, profesjonelt byråkrati og maskinbyråkrati. Før innføringa av ope kontorlandskap kunne seksjon 1 best samanliknast med eit profesjonelt byråkrati, medan seksjon 2 var eit maskinbyråkrati. At seksjonane kan forståast som to ulike typar byråkrati, skaper nokre grunnleggande forskjellar mellom dei. Medan arbeidsoppgåvene i maskinbyråkratiet er enkle og krev få ferdigheiter og lite opplæring, krev arbeidsoppgåvene i eit profesjonelt byråkrati mykje kunnskap og gode ferdigheiter innanfor fagfeltet. Det gjer at dei tilsette i eit profesjonelt byråkrati har større autonomi enn arbeidarane i maskinbyråkratiet, som er kjenneteikna av formalisert kommunikasjon, sentralisert makt og eit tydeleg skilje mellom leiarane og arbeidarane (Mintzberg, 1989, s 131-137, 174-179). Det er grunn til å tru at desse skilnadene gjer at dei tilsette har ulike forventningar til kva som er deira plass i organisasjonen, og at dei dermed også får ei ulik oppfatning av korleis endringar skal gjennomførast.

Som eg nemnde i det teoretiske del-kapittelet om konfigurasjonar, har HELFO-divisjonen i dette kasuset tidlegare vore ei blanding mellom maskinbyråkrati (seksjon 2) og profesjonelt byråkrati (seksjon 1), men at den no ligg nærast opp til eit reint maskinbyråkrati. Dette gjer det spesielt interessant å sjå på konfigurasjonstypen i dette kasuset. Endringa i konfigurasjonstypen, er ei følgje av den omfattande omorganiseringa HELFO gjennomgjekk på nasjonalt plan 1. januar 2014. For seksjon 1 var ein av konsekvensane byttet frå celle-kontor, til ope kontorlandskap. Den andre konsekvensen var ei omfattande omlegging av arbeidsoppgåvene, og det er denne endringa som har ført til ei endring i konfigurasjonstypen for HELFO-divisjonen i dette kasuset. Omorganiseringa gav

ikkje den store endringa for arbeidsoppgåvene i seksjon 2, då dei berre vart flytta frå eitt rettleiingsområde til eit anna. Endringa i seksjon 2 har dermed ikkje ført til noko påverknad på konfigurasjonen.

Dei tilsette i seksjon 1 var altså tilsette i eit profesjonelt byråkrati før den nemnte omorganiseringa. Som vi såg i den teoretiske ramma om konfigurasjonar, er dei tilsette i eit profesjonelt byråkrati profesjonelle i den forstand at dei har mykje kunnskap og gode ferdigheiter innanfor sitt felt. Dette heng gjerne saman med ei lang høgare utdanning frå anten høgskule eller universitet. For dei tilsette i seksjon 1, er det ikkje eit absolutt krav om slik høgare utdanning. Eg vil likevel argumentere for at dei tilsette likevel best kan samanliknast med tilsette i eit profesjonelt byråkrati. Dei tilsette i seksjon 1 har gjennom omfattande intern opplæring, opparbeida seg stor kunnskap innan sine fagområde. Dei vart difor rekna som ekspertar på sine fagområde, noko som gav dei stor autonomi i arbeidet, blant anna til å fatte sjølvstendige avgjersler i brukarane sine saker. Dei tilsette er altså ikkje nødvendigvis utdanna innan profesjonen frå universitet/høgskular, men gjennom omfattande intern opplæring er dei likevel å rekne som ekspertar på sitt arbeidsområde. Så sjølv om seksjonen ikkje følgjer krava for eit profesjonelt byråkrati 100% slik teorien i rein forstand seier, meiner eg dei har hatt såpass spesialiserte arbeidsoppgåver at det vert feil å samanlikne dei tilsette med arbeidarar i eit maskinbyråkrati.

Endringa i arbeidsoppgåver medførte altså ei stor omvelting for dei tilsette i seksjon 1. Før omorganiseringa var dei ekspertar på sine fagområde der dei hadde stor autonomi i arbeidet, og fatta sjølvstendige avgjersler i brukarane sine saker. Men etter omorganiseringa miste arbeidarane desse faglege arbeidsoppgåvene, og gjekk over til å bli eit slags servicesenter på lik linje med seksjon 2. Så frå å vere fagleg sterke innan eitt fagområdet og med autoritet til å fatte avgjersler for brukarane, arbeider dei no med enkel rettleiing for brukarane innan alle fagområda, og dei har ikkje lenger høve til å fatte avgjersler. Arbeidarane miste såleis autonomien sin og moglegheita til å vere ekspertar, og ein kan såleis seie at dei gjekk frå å vere tilsette i eit profesjonelt byråkrati til å bli arbeidarar i eit maskinbyråkrati (Mintzberg, 1989, s 131-137, 174-179). Denne endringa i arbeidsoppgåvene skjedde samtidig med innføringa av ope kontorlandskap, og ein kan nok seie at innføringa av ope kontorlandskap symboliserer det første synlege tapet av autonomi for dei tilsette. Dei har tidlegare vore vande med å ha sjølvstende i eit profesjonelt byråkrati, men opplever no å vere tilsette i eit maskinbyråkrati. Truleg er dette noko som kan vere med å forklare dei verknadene innføringa av ope kontorlandskap har fått.

Den nemnte omorganiseringa førte også til ei endring i arbeidsoppgåvene for seksjon 2. Men for dei medførte dette berre ei endring frå eitt rettleiingsområde til eit anna. Dei var ein servicetelefon både før og etter omorganiseringa. Arbeidsoppgåvene er altså så å seie like, dei har ikkje fått verken meir eller mindre autonomi i arbeidet, og dei hadde verken før eller no høve til å fatte avgjersler i brukarane sine saker. Seksjon 2 må difor kunne samanliknast best med eit maskinbyråkrati både før og etter omorganiseringa av arbeidsoppgåvene. Deira forventningar til prosessar og medverknad, vil såleis truleg vere i samsvar med det arbeidarar i eit maskinbyråkrati kan forvente.

Som vi såg i førre del-kapittel (pkt 5.2) har både seksjon 1 og seksjon 2 oppfatta prosessen som toppstyrt, men berre seksjon 1 såg på dette som noko negativt. Dette skuldast truleg kva dei har vore vande med frå tidlegare prosessar, og dermed kva forventningar dei hadde til denne prosessen. Som arbeidar i eit maskinbyråkrati, er ein vand med at makta ligg hos leiarane, og at det er eit tydeleg skilje mellom leiar og arbeidar. Arbeidarane har sine enkle, standardiserte arbeidsoppgåver, og dei vert ikkje invitert til å involvere seg i andre sider av det som gjeld organisasjonen. Ein arbeidar i eit maskinbyråkrati må difor vere vand med at hans medverknad i prosessar oftast avgrensar seg til å bli informert om prosessen. Dei tilsette i seksjon 2 trekk fram nettopp dette med at dei er vande med at avgjersler vert tekne av leiaren, som ein grunn til at dei ikkje er misfornøgde med prosessen.

Dei tilsette i seksjon 1 har vore vande til å ha større autonomi på arbeidsplassen, noko som kan forklare kvifor dei oppfattar ein toppstyrt prosess som meir negativt enn dei tilsette i seksjon 2. Som tilsett i eit profesjonelt byråkrati er ein rekna som ekspert innanfor sitt fagfelt, noko som gir stort sjølvstende for dei tilsette. Dei tilsette er difor vande med å fatte avgjersler, og at det er eit demokratisk forhold mellom leiar og tilsett. Ein tilsett i eit profesjonelt byråkrati vil difor ha høgare forventningar til å bli involvert i prosessar, enn det ein arbeidar i eit maskinbyråkrati vil ha. Når dei tilsette i seksjon 1 då ikkje fekk vere med å bestemme korvidt dei skulle organiserast i ope kontorlandskap, svarte ikkje den graden av medverknad til det dei har vore vande med og difor forventa også for denne prosessen. Dei har tidlegare vore vande med å ha sjølvstende i eit profesjonelt byråkrati, men opplever no, som ei følgje av omstillinga i arbeidsoppgåver, å vere styrte arbeidarar i eit maskinbyråkrati. Såleis er nok denne prosessen på mange måtar blitt eit symbol på den autonomien dei har tapt.

At denne HELFO-divisjonen har gått frå å vere ei blanding av eit profesjonelt byråkrati (seksjon 1) og eit maskinbyråkrati (seksjon 2), til å no vere eit reint maskinbyråkrati, kan altså gi nokre

forklaringar til dei reaksjonane som har oppstått som følge av innføringa av ope kontorlandskap. Dei tilsette i seksjon 2 opplevde minimale endringar som følge av den nasjonale omorganiseringa, og arbeidsoppgåvene deira både før og etter omorganiseringa kan best samanliknast med arbeidsoppgåvene i eit maskinbyråkrati. Dei har såleis alltid vore vande med at avgjersler kjem ovanifrå, og det plaga dei difor ikkje at også denne prosessen var toppstyrt. Det var ein toppstyrt prosess dei forventa. For dei tilsette i seksjon 1 derimot, medførte den nasjonale omorganiseringa store endringar i arbeidsoppgåvene. Dei som tidlegare hadde vore vande med å vere ekspertar på sine fagområde og inneha stor autonomi, sat no igjen med enkle arbeidsoppgåver og utan sjølvstende. Dei som tidlegare var vande med å bli hørt, fekk no ikkje gehør for motstanden sin. Deira involvering i prosessen svarte ikkje til dei forventingane dei hadde om deltaking. Dette kan forklare kvifor dei tilsette i seksjon 1 opplever ein toppstyr prosess meir negativt enn dei tilsette i seksjon 2 gjer.

5.4 Korleis opplever dei tilsette ope kontorlandskap?

Spørsmålet *korleis opplever seksjonane ope kontorlandskap* er kanskje det tydelegaste forskingsspørsmålet i denne studien. Dette spørsmålet var eit resultat av den aller første undringa eg gjorde meg, som resulterte i den problemstillinga eg har presentert for studien. Dei første undrande spørsmåla eg stilte meg om seksjonane sine opplevingar av ope kontorlandskap var: Korleis påverkar denne kontorløysinga dei tilsette si oppleving av arbeidsdagen? Trivest dei like godt som før, eller betre/dårlegare? Er dei plaga av støy? Synest dei sjølv dei arbeidar like godt som før? Ved å svare på det overordna forskingsspørsmålet og desse underliggande undringane, kan vi få svar på kva som er blitt konsekvensane av å innføre ope kontorlandskap i dei to seksjonane. Ved å svare på desse spørsmåla, kan vi truleg også finne nokre implikasjonar på korleis situasjonen i seksjonane vert i tida framover.

I dei allereie eksisterande forskingsundersøkingane, er det spesielt tre aspekt det vert fokusert på når ein vurderer eit ope kontorlandskap; støy, helse og privatheit. Gjennom ei vurdering av desse faktorane, kan ein finne ut korleis ope kontorlandskap påverkar arbeidsmiljøet og dei tilsette si funksjonsevne. I tillegg til desse tre faktorane, vil eg i diskusjonen av dette forskingsspørsmålet fokusere på ytterlegare eitt aspekt; samarbeid. Dette var eit aspekt av ope kontorlandskap som stod fram som sentralt i intervjua med seksjonane. Det er difor viktig å drøfte korleis ope kontorlandskap har påverka deira tankar om samarbeid mellom kollegaene.

Auka samarbeid mellom kollegaene, vert av Oommen (2008, s 42) trekt fram som eit av dei positive aspekta ved ope kontorlandskap. Det er ingen tvil om at ope kontorlandskap gjer det enklare å ta kontakt med kollegaer samanlikna med celle-kontor. I eit ope kontorlandskap slepp ein å gå frå kontor til kontor for å sjå kven som er ledig, og ein kan såleis enkelt søke hjelp hos kollegaer. Ideelt sett kan difor ope kontorlandskap vere både tidssparande og effektiviserande. At ope kontorlandskap inviterer til eit tettare samarbeid mellom kollegaene, vil også kunne påverke relasjonar og samhald mellom dei tilsette. Dette aspektet ved tettare samarbeid vil bli diskutert i delkapittel 5.6.

For seksjon 1 var det viktig med auka samarbeid mellom kollegaene for å auke læringa. Læring var også ein av dei viktigaste grunnane til å innføre ope kontorlandskap i seksjon 1. Leiaren sin intensjon var at dei tilsette ville lære fortare dersom dei sat tettare på kvarandre, slik at dei enkelt kunne søke hjelp og overhøre nyttige tips. Men som vi såg i diskusjonen av det første forskingsspørsmålet, opplever ikkje dei tilsette ei meir effektiv læring av å ha moglegheit til eit tettare samarbeid med kollegaene. Av intervjuet kjem det fram at dei istaden opplever det som forstyrrende når kollegaer ber om hjelp, og at det er vanskeleg å prioritere når dei eigentleg har nok med sine eigne arbeidsoppgåver. I tillegg opplever dei å bli involvert i meir både fagleg og ikkje-fagleg prat, nettopp fordi dei sit så nærme at dei heile tida overhøyrer kva dei andre seier. Det kan dermed tyde på at arbeidsoppgåvene dei har, ikkje gir eit veldig stort behov for samarbeid. Såleis vert det som kunne vore eit positivt aspekt ved ope kontorlandskap, ein negativ faktor for dei tilsette i seksjon 1.

For seksjon 2 var det ikkje berre eit fagleg utbytte som vart sett på som fordelaktig med det tettare samarbeidet ope kontorlandskap inviterer til. For seksjon 2 var det viktig at ope kontorlandskap gav dei tilsette moglegheit til å samarbeide med alle i seksjonen, og ikkje berre den eller dei som ein delte kontor med. I intervjuet kom det fram at på denne måten ville alle bli betre kjende med kvarandre, og at dei såleis kunne unngå at det ville bli danna klikkar mellom dei som jobba mest ilag. I motsetnad til seksjon 1, har seksjon 2 også opplevd eit fagleg utbytte med auka læring som følge av ope kontorlandskap og moglegheita til auka samarbeid. I intervjuet kjem det fram at dei synest det no er lettare å søke råd hos kvarandre, og at dei snappar opp nyttige tips ved å overhøre andre, og ved å oftare involvere seg i diskusjonar.

Medan seksjon 1 opplever det som tildels negativt med tettare kontakt som gjer det lettare å samarbeide, opplever seksjon 2 nettopp dette som positivt. Dette er interessant spesielt fordi dei

tilsette i seksjon 2 truleg oftare opplever å bli «forstyrra» av kollegaer, ettersom dei er mange fleire som delar kontor enn dei er i seksjon 1. Det er vanskeleg å seie akkurat kva denne skilnaden i haldningar kan skuldast. Truleg kan det knytast til at dei tilsette i seksjon 2 var vande med å sitje i tomanns-kontor før ope kontorlandskap, medan dei tilsette i seksjon 1 var vande med celle-kontor. Det er ikkje usannsynleg at dette har gjort at dei tilsette i seksjon 2, er meir vande med avbrot i arbeidet for å samarbeide med kollegaer, og at dei difor lettare har omfamna dette aspektet med ope kontorlandskap.

Privatheit i samband med ope kontorlandskap, vart trekt fram av både Fostervold (2009) og Oommen (2008) som eit av dei viktigaste momenta ved ope kontorlandskap. Som tidlegare forklart, omhandlar privatheit effekten av rom og trengsel, og korleis dette påverkar jobbtilfredsheit, stress og sosial interaksjon på arbeidsplassen. Viktige faktorar for privatheit, er kvadratmeter per person, mulighet til avskjerming for innsyn og lyd, samt kontroll over miljøet på kontoret. Som vi ser, handlar dette om korleis det fysiske og det sosiale systemet påverkar kvarandre, og ein diskusjon om privatheit er difor eit god bilete for å syne det teoretiske perspektivet frå del-kapittel 1.4 i praksis.

Omorganiseringa til ope kontorlandskap har vore ei endring i det fysiske systemet for begge seksjonane, og etter Oommen (2008, s 39) sine teoriar om gjensidig avhengigheit, vil denne omorganiseringa også medføre ei endring i det sosiale systemet, anten av negativ eller positiv art. Men sjølv om privatheit ofte vert trekt fram som eit av dei viktigaste aspekta ved ope kontorlandskap, er privatheit det aspektet intervjupersonane i denne studien har færrest sterke meiningar om. Det som likevel gjer ein diskusjon om privatheit ekstra interessant, er at privatheit er det einaste aspektet ved ope kontorlandskap der seksjon 2 har ei negativ oppleving som seksjon 1 ikkje har.

I intervju med dei tilsette i seksjon 1, er det ingen som har problem med at arbeidsplassen deira no har mindre privatheit enn tidlegare. Dei har ingen problem verken med at dei ikkje har rom til å gjere arbeidsstasjonen meir personleg, eller med at andre kollegaer har innsyn til arbeidsplassen. Ein av dei nemner at det kan vere ubehageleg at andre kan lytte til telefonsamtalane, men at dette ikkje opplevast som noko stort problem. Heller ikkje dei tilsette i seksjon 2 opplever det som problematisk verken at dei ikkje kan utsmykke arbeidsplassen, eller at andre kollegaer kan sjå og høyre korleis dei arbeider. At ingen av seksjonane opplever tapet av denne privatheita som noko negativt, skuldast truleg både at dei enkelte arbeidsplassane er nokså romslege, og at dei, som ein av

dei seier i intervjuet, er nøydd til å vere 100% tilstades hos den dei samtalar med, og difor ikkje har tid til å bry seg om kva kollegane ser eller høyrer.

Det som derimot opplevast som eit problem i seksjon 2, er det fysiske miljøet. Fordi dei tidlegare var berre to og to som delte kontor, hadde dei meir privatheit og med det større moglegheit til å bestemme kva innemiljø dei ville ha. I eit ope kontorlandskap må innemiljøet passe alle, og det er dette dei tilsette i seksjon 2 opplever som vanskeleg. Resultatet er difor blitt at «nokre er i overgangsalderen og sit med t-skjorte, medan andre er frostige og sit med skjertif, jakker og pledd». Slik eg opplevde intervjupersonen som tok opp dette problemet, er det ikkje noko dei fokuserer mykje på i kvardagen, men det var tydeleg at dette var eit tema som har potensiale til å blusse opp. Og det er klart, det er grenser for kor lenge ein klarer å arbeide med eit smil om munnen i det som kjennest mest som ein sauna, eller dersom ein kjenner frosten inn til beinet kvar einaste dag. Privatheit og kontroll over luft- og lysforhold, blir av Baldry & Barnes (2012, s 229) også skildra som viktige faktorar for å oppretthalde sosial og personleg identitet.

Seksjon 2 har også ei viktig positiv erfaring med at dei no har mindre privatheit. Fordi dei no sit så tett på kvarandre, og kan både sjå og høyre kvarandre arbeide, er det lettare å fange opp når nokon treng støtte. Dei tilsette i seksjon 2 får kvar dag inn mange telefonar som kan opplevast som ganske tøffe, og dei forklarar i intervjuet at det då er godt å ha kollegaer rundt seg, slik at dei har nokon å avreagere saman med. Dette har påverka motivasjonen og samhaldet blant dei tilsette positivt, noko eg vil kome nærare tilbake til i del-kapittel 5.6.

Helse som aspekt i ope kontorlandskap, er ein faktor som har kome med i diskusjonen først dei siste åra. I både Fostervold og Oommen sine litteraturgjennomgangar, kunne vi sjå at arbeidarar i opne kontorlandskap er meir utsette for influensa og irritasjonar i auge, nase og hals, enn arbeidarar med eigne kontor. Verken leiaren eller dei tilsette i seksjon 2 meiner ope kontorlandskap har hatt innverknad på sjukefråværet blant dei tilsette i seksjonen. Leiaren i seksjon 1 meiner at ope kontorlandskap ikkje har påverka sjukefråværet, men dei tilsette er litt ueinige. Ein av dei tilsette var sjukmeld i ein månad som følgje av konsentrasjonsvanskar knytt til å arbeide i ope kontorlandskap. Eit par av dei tilsette seier også at dei trur folk gjerne vert bort ein dag ekstra ved sjukdom no, fordi ein vil ta omsyn og ikkje smitte kollegaene. Som vi såg i del-kapittel 2.3, foreslo Pejtersen et al (2011, s 376-380), støy, dårleg ventilasjon, større sjanse for smitte, det psykososiale arbeidsmiljøet og stress som moglege årsaker til eit høgare sjukefråvær i opne kontorlandskap. På intervjutidspunktet hadde dei tilsette i begge seksjonane sete i ope kontorlandskap i omlag 8-9

månader. Med bakgrunn i denne studien er det difor vanskeleg å seie korleis langtidverknaden av ope kontorlandskap vert for sjukefråværet.

Støy er truleg den faktoren folk flest forbinder med diskusjonar om ope kontorlandskap. Støy omhandlar alle dei ulike stimuliane som påverkar tilsette og leiarar sin oppførsel, bevisst eller ubevisst. I Fostervold (2009, s 13-14) sin litteraturgjennomgang kan vi sjå at forskinga viser at tilsette i ope kontorlandskap, oftare enn andre, rapporterer om eit støyfullt arbeidsmiljø. Blant anna ringjande telefonar, stemmer og rørsle i rommet vert nemnt som hyppige støykjelder. Dei tilsette vil ubevisst reagere på desse stimuliane, og dersom ein ikkje klarer å sortere ut stimuliane, kan ein oppleve over-stimulering. Over-stimulering kan gi negative utslag for bl.a. konsentrasjonsevne, jobbetilfredsheit, minne og informasjonsbehandling.

Som vi såg i del-kapittel 4.1.3, er dei tilsette i seksjon 1 klare på at dei opplever det som støyande å sitje i ope kontorlandskap. Dei vert forstyrra i arbeidet fordi dei ikkje klarer å stengje ute kollegaene sine stemmer når dei sjølv sit i ein telefonsamtale, og når dei arbeider med andre saker, vert dei forstyrra av at andre sine telefonar ringjer, slik at dei instinktivt reagerer. Denne instinktive reaksjonen når andre sine telefonar ringjer, er eit godt døme på at dei ikkje klarer å sortere ut dei ulike stimuliane som dei vert utsette for. Dette kan tyde på at dei tilsette i seksjon 1 opplever over-stimulering, ei meining som vert støtta av at dei tilsette i intervjuet seier at dei har blitt mindre produktive etter overgangen til ope kontorlandskap.

Dei tilsette i seksjon 2 opplever ikkje ope kontorlandskap som støyande, og fortel at dei enkelt stengjer ute dei andre sine stemmer når dei sit i ein telefonsamtale. Det er interessant at dei tilsette i seksjon 1 opplever ope kontorlandskap som meir støyande enn dei tilsette i seksjon 2 gjer, til trass for at seksjon 2 sitt kontorlandskap er mykje større. Dei tilsette i seksjon 2 var nok vande med meir støy rundt seg ettersom også delte kontor før omorganiseringa til ope kontorlandskap, men eg trur likevel overgangen til ope kontorlandskap også for dei, var såpass stor at dette ikkje er tilstrekkeleg som forklaring. Ei meir sannsynleg forklaring, som kom fram under intervjuet, har å gjere med lufteanlegget. På grunn av det store kontorlandskapet har seksjon 2 behov for eit mykje kraftigare lufteanlegg enn seksjon 1 har, og som følgje av det har dei alltid ein jamn dur i kontorlandskapet. På intervjudagen hadde lufteanlegget i kontorlandskapet til seksjon 2 vore ute av drift eit par dagar, og den jamne duren dei var vande med var då borte. Intervjupersonane meinte at dei då høyrde dei andre sine stemmer betre, og at det vart opplevd som meir støyande. Ein annan årsak til at dei tilsette i seksjon 1 opplever ope kontorlandskap enn seksjon 2, kan henge saman med

arbeidsoppgåvene dei jobbar med i kontorlandskapet. Det er nettopp dette neste forskings spørsmål vil ta føre seg.

Drøftinga av dette forskings spørsmålet har vist at det er mange ulike aspekt ved ope kontorlandskap som påverkar dei tilsette si oppleving, og som ein difor må ta omsyn til. Ved å undersøke korleis dei tilsette opplever samarbeid, støy, helse og privatheit i ope kontorlandskap, har vi fått svar på kva som er blitt ein del av konsekvensane av å innføre ope kontorlandskap i dei to seksjonane: Med unntak av privatheit, er generelt seksjon 2 meir fornøgde med både samarbeid, helse og støy enn seksjon 1 er, og opplever få problem med desse aspekta. Dei tilsette i seksjon 1 derimot, opplever det som forstyrrende å arbeide så tett på kollegaene, fordi dei då blir lettare involvert i deira arbeid. Dei meiner også at det opplevast som støyande å arbeide ved sidan av andre. Som ein følgje av dette, er dei tilsette i seksjon 1 plaga av over-stimulering, noko som kan forklare kvifor dei meiner dei er blitt mindre produktive etter dei vart organiserte i ope kontorlandskap. Ein av dei tilsette i seksjon 1 har også vore sjukmeld i ein månad på grunn av konsentrasjonsproblem, som skuldast at ope kontorlandskap medfører meir støy og inntrykk til arbeidsdagen.

Innleiingsvis til drøftinga av dette forskings spørsmålet, sa eg at ein ved å undersøke korleis dei tilsette opplever ope kontorlandskap, også truleg kunne finne nokre implikasjonar på korleis situasjonen i seksjonane vert i tida framover. Blant dei tilsette i seksjon 2, som ser på ulike preferansar når det kjem til temperatur som den einaste negative opplevinga med ope kontorlandskap, er det ingen som ønskjer å bytte vekk ope kontorlandskap til fordel for andre kontorløysingar. Det er heller ingen av dei tilsette i seksjon 2 som ønskjer å bytte jobb som følgje av opplevingar knytt til å arbeide i ope kontorlandskap. Basert på drøftinga i dette del-kapittelet, er det ikkje overraskande at meiningane til dei tilsette i seksjon 1, er heilt i den andre enden av skalaen når det kjem til desse temaa. Alle intervjupersonane i seksjon 1 ønskjer seg tilbake til celle-kontor, og to av dei ville gjerne bytta jobb, medan den siste var usikker. Dette syner at dei tilsette i seksjon 1 framleis er sterkt imot ope kontorlandskap. Som vi såg i del-kapittel 2.2.3 kan motstand, dersom den ikkje vert gjort noko med, føre til utbrende tilsette, høgare sjukefråvær, og tilslutt auka turnover for organisasjonen (Saksvik, 2011, s 199-216). Ope kontorlandskap som endring i det fysiske systemet, har altså medført klart flest negative konsekvensar for det sosiale systemet i seksjon 1. Seksjon 2 har opplevd ein negativ konsekvens av ope kontorlandskap som fysisk endring, men ellers har endringa medført mest nøytrale og positive konsekvensar for det sosiale systemet i seksjon 2.

5.5 Kva arbeidsoppgåver arbeider dei tilsette med i ope kontorlandskap?

Kva arbeidsoppgåver dei tilsette arbeidar med i ope kontorlandskap, er ein faktor som kan forklare korleis dei tilsette opplever det opne kontorlandskapet, då spesielt med tanke på arbeidsro og støy. Som vi såg i presentasjonen av den teoretiske ramma, er det for arbeid der konsentrasjon er viktig for produktiviteten, som til dømes arbeid knytt til informasjonsbehandling og korttidsminne, rapportert om høgare jobbtilfredsheit blant arbeidarar i celle-kontor. Grunnlaget som var gitt for dette, er at konsentrasjonskrevjande arbeid er vanskelegare å gjennomføre når støynivået er høgt (Oommen, 2008, s 39-40). Eit høgt støynivå er som allereie nemnt, vanleg i opne kontorlandskap, ofte som følgje av redusert privatheit. Ved å sjå på kva arbeidsoppgåver dei tilsette i dei to seksjonane arbeider med i dei opne kontorlandskapa, kan vi altså truleg finne ei forklaring på kvifor dei tilsette i den eine seksjonen ikkje opplever støyproblem, medan den andre seksjonen opplever problem både med støy og lågare produktivitet.

Arbeidsdagen til dei tilsette i seksjon 1, er kvar dag styrt av ein timeplan. Timeplanen delar dagen mellom dei to arbeidsoppgåvene; telefonvakt og det som dei kallar avklaringsstøtte. Når ein har telefonvakt, tek ein imot telefonar frå ulike innringjarar, som har spørsmål knytt til regelverk, takstar, utbetaling av oppgjer, legemiddelvedtak for pasientar etc. Dette er enkelt, men ganske hektisk arbeid, og det går ofte berre sekund frå ein legg på ein telefon og til neste ringjer. Avklaringsstøtte vil seie at ein svarar på innkomne e-postar, i tillegg til at ein undersøker og gir tilbakemeldingar på spørsmål som har vore for komplekse til å svare innringjaren på direkte. Dette arbeidet krev konsentrasjon, då ein tidvis arbeider med nokså komplisert lovverk, som kan gje alvorlege konsekvensar dersom ein gjer feil. Arbeidsdagen er delt omlag i to; dei har halve dagen med telefonvakt, og halve dagen med avklaringsstøtte. Timeplanen er ikkje nødvendigvis lik for alle på dei enkelte firemanns-kontora, så det er heilt vanleg at nokre har telefonvakt, medan andre arbeider med avklaringsstøtte.

Dei tilsette i seksjon 1 arbeider altså med to ulike oppgåver i det opne kontorlandskapet. Den delen av arbeidet som inneber telefonvakt, er som vi ser ovanfor nokså enkel: Dei tilsette svarar umiddelbart på dei enkle spørsmåla til innringjaren, og noterer ned dei vanskelege spørsmåla slik at dei kan ta dei igjen når dei har avklaringsstøtte. Dette er altså ikkje særleg konsentrasjonskrevjande arbeid som verken inneber avansert informasjonsbehandling eller stort behov for korttidsminne. Denne arbeidsoppgåva krev dermed ikkje privatheit i den grad at celle-kontor skulle vere

nødvendig. Den andre arbeidsoppgåva, avklaringsstøtte, krev derimot ein større innsats frå dei tilsette. I arbeidet med avklaringsstøtte, skal dei som sagt ta igjen dei spørsmåla som var for vanskelege å svare innringjaren på direkte, i tillegg til at dei skal svare på innkomne e-postar. Dette er altså skriftleg arbeid. Dei spørsmåla som kjem inn per e-post er også oftast meir kompliserte både i form og språk, enn dei spørsmåla som kjem inn per telefon. Dei tilsette må ofte studere og tolke forskrifter og lover for å kunne svare på desse spørsmåla. Dette arbeidet er difor særskilt konsentrasjonskrevjande, og både evne til informasjonsbehandling og korttidsminne er viktige faktorar. Som vi såg innleiingsvis i dette del-kapittelet, er dette arbeidsoppgåver som gir størst jobbetilfredsheit i celle-kontor, ettersom ein då har meir privatheit og mindre støy. Istaden arbeider altså dei tilsette med avklaringsstøtte i det opne kontorlandskapet, samtidig som andre rundt dei har telefonvakt. Det er såleis ikkje rart at dei tilsette seier at dei vert meir forstyrre i arbeidet no, og at dei er mindre produktive enn før.

Også for dei tilsette i seksjon 2, vert arbeidsdagen styrt av ein timeplan. Arbeidsoppgåvene består av telefonvakt, internstøtte og å svare på innkomne e-postar. Istaden for å dele arbeidsdagen mellom dei ulike oppgåvene, slik som seksjon 1 gjer, har dei tilsette på seksjon 2 ein heil dag med kvar oppgåvetype, og så vekslar dei frå dag til dag. Telefonvakt fungerer på same måte som for seksjon 1. Også her er det hektisk, med berre få sekund mellom kvar samtale, men sjølve arbeidet er relativt enkelt og krev lite. Internstøtte vil seie at ein ikkje er kopla på telefonen sjølv, men skal fungere som ei støtte for andre som har telefonvakt. Å svare på innkomne e-postar kan innebære alt frå enkle ja/nei spørsmål, til vurderingar ut i frå forskrifter og eit komplisert lovverk. Dei dagane ein skal svare på innkomne e-postar, trekk dei tilsette seg ut av det opne kontorlandskapet. Det er kvar dag 2-3 av dei tilsette som arbeidar med å svare på e-postar, og desse sit då saman i eit mindre lukka kontor.

Telefonarbeidet dei har i seksjon 2, er på same måte som i seksjon 1, enkelt arbeid: Dei tilsette svarar umiddelbart på dei enkle spørsmåla til innringjaren, og noterer ned eventuelle vanskelege spørsmål til seinare. Å ha telefonvakt (inkludert å vere internstøtte) i seksjon 2 er altså heller ikkje særleg konsentrasjonskrevjande arbeid, og det inneber verken avansert informasjonsbehandling eller stort behov for korttidsminne. Denne arbeidsoppgåva krev dermed ikkje privatheit i den grad at celle-kontor skulle vere nødvendig. Det arbeidet som inneber å svare på innkomne e-postar, er som i seksjon 1 meir krevjande, og inneber ofte tolking og vurdering av forskrifter og lovverk. Så også for seksjon 2 må dette vurderast som konsentrasjonskrevjande arbeid, der både evne til informasjonsbehandling og korttidsminne er viktige faktorar. At dei tilsette kan gå til eit mindre

kontor der dei er berre 2-3 for denne arbeidsoppgåva, reduserer faren for støy monaleg. Dette grepet kan såleis forklare kvifor dei tilsette i seksjon 2 ikkje opplever støy som ein problematisk faktor ved ope kontorlandskap.

Kva arbeidsoppgåver ein utfører i ope kontorlandskap synest å vere ein viktig faktor for korleis dei tilsette opplever ope kontorlandskap, noko som støttar opp om den eksisterande forskinga på temaet. Seksjon 2 har eitt kontor for kvar av dei to arbeidsoppgåvene, slik at alle i kvart kontor arbeider med dei same oppgåvene. I intervjuet seier dei tilsette at dei ikkje har problem med å stengje ute dei andre sine stemmer når dei sjølv sit i telefon, men at dei trur det ville vore vanskeleg å arbeida med andre oppgåver enn telefonarbeid i det opne kontorlandskapet. Ved å ha eit eige mindre kontor for oppgåver som krev høg konsentrasjon, vert ikkje miljøet rundt dei ein faktor i like stor grad, når dei skal utføre arbeidsoppgåver der informasjonsbehandling og korttidsminne er viktige faktorar.

I intervjuet med dei tilsette i seksjon 1, kjem det fram at det er nettopp dei skriftlege, konsentrasjonskrevjande, arbeidsoppgåvene det er vanskelegast å arbeide med i kontorlandskapet. Dei seier at dei vert forstyrra av at dei andre har telefonsamtalar, og at dei konsentrasjonskrevjande arbeidsoppgåvene eignar seg betre for celle-kontor. Planen før ope kontorlandskap vart innført, var at alle dei tilsette skulle ha telefonvakt samtidig, og avklaringsstøtte samtidig, slik at dei alltid arbeida med dei same arbeidsoppgåvene. Dette har dei ikkje fått til, men dersom dette hadde blitt ein realitet, ville nok arbeidsdagen blitt opplevd som mindre støyande, fordi dei i større grad ville fått ro til å utføre det konsentrasjonskrevjande arbeidet.

5.6 Korleis har innføringa av ope kontorlandskap påverka organisasjonskulturen?

Eg har fleire gongar i løpet av drøftinga av dei andre forskingsspørsmålet vist til dette del-kapittelet for vidare drøfting av eit tema. Dette syner at ein organisasjon sin kultur er noko som påverkar alle delane av ein organisasjon, nett slik som Mintzberg sin figur på side 12 viser. Denne figuren viser at ein organisasjon sin kultur ikkje er noko handfast og strukturelt konstruert, slik som dei andre fem delane av ein organisasjon er. Organisasjonskultur vert difor brukt for å forklare dei fenomen som ikkje let seg forklare ved hjelp av den formelle organisasjonsstrukturen, til dømes spørsmål knytt til trivsel, men ein kan òg finne forklaringar på spørsmål knytt til produktivitet og effektivitet. Gjennom å studere ein organisasjon sin kultur, får ein moglegheit til å sjå nærare på korleis

meningar og haldingar utviklar seg i ein fellesskap og korleis desse påverkar dei tilsette sine handlingsmønster (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s 126-127). Det er difor viktig å ha kunnskap om korleis ei endring påverkar dei psykososiale forholda i eit stadig foranderleg arbeidsliv. Ved å studere korleis ope kontorlandskap har påverka organisasjonskulturen i dei to seksjonane i HELFO, kan det såleis tenkjast at ein kan finne viktige svar både på kvifor innføringa av kontorløysinga har fått ulikt resultat i seksjonane, men også på dei tilsette sine haldningar og handlingar.

For å drøfte korleis innføringa av ope kontorlandskap har påverka organisasjonskulturen, er det spesielt teoriane frå del-kapittel 2.2.1 *Organisasjonskultur* og del-kapitel 2.2.3

Organisasjonspsykologi som vert nytta. Frå avsnitta om *organisasjonskultur* er det spesielt dei fem faktorane til Jacobsen & Thorsvik (2013, s 127-129) vil skal ta med oss i denne drøftinga. Ved å studere dei fem faktorane; tilhøyre og fellesskap, motivasjon, tillit, samarbeid og koordinering, og styring, kan ein forklare korleis organisasjonskulturen påverkar handlingsmønster. Avsnitta om *organisasjonspsykologi* omhandlar dei sosiale faktorane ved arbeidslivet som påverkar jobbtrivsel, helse og ytelser for dei tilsette. Frå desse avsnitta er det spesielt Skogstad (2011) sine to omgrep; «det motivasjonspsykologiske perspektivet» og «det stressteoretiske perspektivet», vi skal nytte i denne drøftinga. Det motivasjonspsykologiske perspektivet omhandlar dei psykologiske behova ein har for at arbeidet skal opplevast meningsfylt, medan det stressteoretiske perspektivet omhandlar den negative responsen som vert framkalla hos den tilsette når han opplever ein situasjon som krevjande, eller vert hindra i å nå sine mål.

Den første faktoren, tilhøyre og fellesskap, ligg som ein byggjestein for dei andre fire faktorane. Tilhøyre og fellesskap skaper tryggleik og identitet, noko som er viktig for å dekkje grunnleggande sosiale behov. Å skape ei kjensle av tilhøyre og fellesskap i organisasjonen, bidreg til mindre fråvær og meir stabilitet i arbeidsforholdet. Kjensla av tilhøyre og fellesskap omhandlar dei sosiale tilhøva i organisasjonen, det vil seie relasjonar og samhald mellom dei tilsette. Som eg så vidt nemnde i del-kapittel 5.4, vil relasjonar og samhald mellom dei tilsette, kunne bli påverka av at ope kontorlandskap inviterer til eit tettare samarbeid mellom kollegaene, enn det celle-kontor og tomanns-kontor gjer.

I seksjon 1 har det vist seg at eit tettare arbeidsmiljø ikkje nødvendigvis er utelukkande positivt for relasjonane mellom dei tilsette. Dei poengterer i intervjua at dei hadde eit godt samhald i seksjonen før ope kontorlandskap, og at dei framleis har godt samhald. Likevel fortel dei at ope kontorlandskap tidvis har påverka relasjonane og samhaldet mellom dei tilsette på ein negativ måte.

Eg får fortalt at det vert danna klikkar på dei ulike firemanns-kontora, noko som gjer at det ikkje lenger er like mykje og like god kontakt blant alle på seksjonen. Men det mest påtrengjande problemet er at det i periodar med mykje stress, lett vert gnissingar mellom dei tilsette, noko som gjer at dei let seg irritere over bagatellar. Når dei då sit så tett på kvarandre, og ikkje får rom til å roe seg ned, har det ført til at dei snakkar til kvarandre med ein tone dei vanlegvis ikkje ville brukt. Dette opplever dei sjølv sagt som trist, og dei seier også at stemninga smittar lett når nokon er leie eller irriterte. Desse kjenslene må sjåast i lys av det stressteoretiske perspektivet, som omhandlar den negative responsen som vert framkalla hos den tilsette når han opplever ein situasjon som krevjande. Ein fokuserer då først på moglege kjelder til belastning, deretter vert det sett på korleis individet oppfattar og reagerer på desse kjeldene, og tilslutt vurderer ein kva verknader belastninga medfører. I denne situasjonen opplev dei tilsette stress som belastande, noko dei reagerer på med irritasjon og frustrasjon. Fordi dei då ikkje har rom til å roe seg ned, medfører stresset at dei let irritasjonen gå utover kvarandre, noko som igjen vil påverke relasjonane og samhaldet mellom dei tilsette.

I seksjon 2 var tettare relasjonar mellom dei tilsette, og dermed styrka kjensle for tilhøyre og fellesskap, eit av måla ved å innføre ope kontorlandskap. Dei hadde før delt kontor to og to, noko som naturlegvis førte til at dei vart betre kjend med den personen dei delte kontor med, enn dei vart med dei andre tilsette på seksjonen. Med denne erfaringa valte dei eit heilt ope kontorlandskap framfor fleire mindre kontorlandskap, for å unngå at det skulle bli danna klikkar også med den nye kontorløysinga. I det opne kontorlandskapet bytter også dei tilsette plass med jamne mellomrom, så ein kan verkeleg seie dei gjer ein innsats for at alle skal bli kjende med alle. I følgje intervjuet er det også det som er blitt resultatet av å innføre ope kontorlandskap i seksjonen: «Vi har ei familie her, og ei familie heime vi!». Det er såleis liten tvil om at ope kontorlandskap har hatt positiv innverknad på dei sosiale tilhøva i organisasjonen, og at det har styrka kjensla av tilhøre og fellesskap.

Dei tilsette i seksjon 1 og 2 har altså ulike opplevingar av korleis ope kontorlandskap påverkar kjensla av tilhøyre og fellesskap. For dei tilsette i seksjon 1 har det blitt vanskelegare å handtere stress, noko som fører til at dei let irritasjon gå ut over kvarandre. Dette har til tider påverka samhald og relasjonar negativt, noko som igjen kan gi konsekvensar for kjensla av tilhøyre og fellesskap. Denne effekten på organisasjonskulturen, har nok vore ein ubevisst verknad av ope kontorlandskap for seksjon 1. Seksjon 2 derimot, har opplevd at ope kontorlandskap har påverka kjensla av tilhøyre og fellesskap positivt. Dei tenkte på førehand at ope kontorlandskap ville ha

denne effekten på organisasjonskulturen, så den positive innverknaden har dermed vore ein bevisst medverknad.

Motivasjon byggjer vidare på tilhøyre og fellesskap, fordi ein då føler at ein arbeidar for noko meir enn berre seg sjølv. I tillegg til dei to seksjonane i denne studien, er det ein seksjon til i den HELFO-divisjonen eg studerer. Denne seksjonen fekk behalde celle-kontora sine når seksjon 1 motvillig gjekk over til ope kontorlandskap. Dette synest dei tilsette i seksjon 1 er urettferdig, noko som truleg har gitt dei enno mindre motivasjon til å gjennomføre endringa. Vi må også sjå denne forskjellsbehandlinga i lys av det motivasjonspsykologiske perspektivet, som omhandlar dei psykologiske behova ein har for at arbeidet skal opplevast meiningsfylt. Dette handlar om kva innstilling ein har til arbeidet, noko som blir påverka blant anna av respekt på arbeidsplassen og moglegheit til sjølvstyring. Når ein annan seksjon har fått behalde sine celle-kontor medan seksjon 1 motvillig vart flytta over til ope kontorlandskap, har nok dei tilsette opplevd dette som at dei er mindre verdt og mindre respektert enn dei tilsette i den andre seksjonen. At dei føler seg forskjellsbehandla på denne måten, kan nok forklare kvifor det i intervjuet kjem fram at fleire slit med motivasjonen etter omstillingane. Som eg argumenterte for tidlegare, verkar ope kontorlandskap nærmast å ha blitt eit symbol på den tapte autonomien endringa i arbeidsoppgåver medførte. Høgst sannsynleg har også dette påverka motivasjonen negativt, og det er såleis vanskeleg å skilje frå kvarande kva verknader som kjem kun frå ope kontorlandskap, og kva som også kan skuldast endringa i arbeidsoppgåver.

Den største innverknaden på motivasjonen til dei tilsette i seksjon 2, handlar om dei nokså tøffe telefonane som dei skal takle kvar dag. Dei forklarar i intervjuet at det på grunn av dei tøffe telefonane, er godt å ha kollegaer rundt seg, slik at dei har nokon å avregere saman med. At dette har ein positiv innverknad på motivasjonen, kan knytast til det stressteoretiske perspektivet, og måten dei taklar ein krevjande situasjon. Ved å få hjelp frå kollegaer til å avregere etter dei tøffe telefonane, kan dei leggje saka bak seg, og gå vidare til neste sak med klart hovud. Utan denne hjelpa frå kollegaene til å avregere, ville det vore ein større fare for at dei tilsette dvelte lenger ved dei tøffe telefonane, og at dei såleis ville trengt ein lenger pause før dei var klare igjen.

For seksjon 1 har altså ope kontorlandskap medført ein svekka motivasjon, både som følgje av at dei kjenner seg urettferdig behandla, og som følgje av tapet av autonomi. Dette har nok påverka den respekten dei føler dei har på arbeidsplassen, som igjen har påverka motivasjonen dei har for arbeidet. For seksjon 2 derimot, har ope kontorlandskap gitt ein ny reiskap for å takle krevjande

situasjonar. At ope kontorlandskap har gitt ei betre moglegheit til å avreagere etter dei tøffe telefonane, opplevast sannsynlegvis positivt for motivasjonen dei har til arbeidet.

Tillit handlar om å ha fellesskap, lojalitet og ærligdom mellom menneska i ein organisasjon. Har ein tillit, kan ein stole på at medarbeidarane vil handle i samsvar med normer, og ein kan då gje større handlefridom, noko som vil fremje fleksibilitet i organisasjonen. Den tillita dei tilsette i dette kasuset har til leiinga og organisasjonen, er først og fremst avhengig av korleis dei har oppfatta prosessen med å innføre ope kontorlandskap. Dette heng saman med drøftinga frå alle dei tidlegare forskingsspørsmåla, men kanskje spesielt er det knytt til del-kapittel 5.2 og 5.3, som synte at dei tilsette i dei to seksjonane både hadde ulike forventingar til prosessen, og ulike opplevingar av gjennomføringa.

I presentasjonen av dei empiriske funna i kapittel 4, kunne vi sjå at dei tilsette i dei to seksjonane er ueinige om korvidt prosessen med å innføre ope kontorlandskap har påverka tilliten dei har til leiar og organisasjon. Dei tilsette i seksjon 1 meiner at prosessen med å innføre ope kontorlandskap har påverka tilliten til leiar og organisasjon på ein negativ måte. Dette heng saman med at dei vart førespegla at dei skulle få vere med å bestemme om ope kontorlandskap var rett for dei, og at dei ikkje vart høyrde på den motstanden dei uttrykte. Også dei tilsette i seksjon 2 meinte prosessen var toppstyrt, men i motsetnad til dei tilsette i seksjon 1, såg ikkje dei tilsette i seksjon 2 på det som noko negativt. Som vi har sett i drøftinga av dei tidlegare forskingsspørsmåla, heng dette saman med at dei er vande med at avgjersler kjem ovanfrå, og at dei fekk gjennomslag for alle sine innspel. Dei meiner sjølve at dette er viktige grunnar til at prosessen ikkje har påverka tilliten deira til leiar og organisasjon på ein negativ måte.

Denne drøftinga av organisasjonskulturen syner at ope kontorlandskap har påverka organisasjonskulturen i dei to seksjonane ulikt. For seksjon 1 har ope kontorlandskap gitt ein ubevisst negativ konsekvens for kjensla av tilhøyre og fellesskap, og også motivasjonen er blitt svekka som følge av at dei kjenner seg urettferdig behandla, og som følge av tapet av autonomi. Til sist er også tilliten til leiing og organisasjon blitt negativt påverka, fordi deira forventingar til deltaking i prosessen ikkje vart oppfylt. Seksjon 2 derimot, har ved ope kontorlandskap oppnådd ein bevisst positiv effekt på kjensla for tilhøyre og fellesskap, dei har fått ein ny reiskap for å takle krevjande situasjonar, og fordi prosessen vart gjennomført som forventa, er heller ikkje tilliten til leiing og organisasjon blitt påverka.

Organisasjonskulturen omfattar altså alle sider ved ein organisasjon, og eignar seg difor til å forklare dei spørsmål ein ikkje får svar på ved å studere den formelle organisasjonsstrukturen. Dei tre faktorane vil vidare også påverke dei to siste faktorane *samarbeid og koordinering*, og *styring*. Dette fordi ein sterk organisasjonskultur gjer at ein kommuniserer betre. Tillit, verdiar, og normer tilbyr løysingar for korleis ein skal handle i gitte situasjonar, og kan på mange måtar erstatte dei tradisjonelle administrative styringsverkemidla. Føresetnaden for at organisasjonskultur skal vere eit verktøy for koordinering og styring, er at kulturen er sterk og bevisst. I seksjon 2 har dei oppnådd bevisste effektar ved å innføre ope kontorlandskap, og har såleis styrka dei positive sidene ved organisasjonskulturen. Ved seksjon 1 derimot, har ope kontorlandskap gitt ein ubevisst negativ konsekvens for kjensla for tilhøyre og fellesskap, i tillegg til at det har påverka motivasjon og tillit negativt. Dette er med på å forklare kvifor dei tilsette i dei to seksjonane har så ulike haldningar til ope kontorlandskap, sjølv om det ein kan sjå verkar nokså likt.

5.7 Oppsummering

Temaet for denne studien har vore ope kontorlandskap, ei kontorløysing som på mange måtar har vore omstridt og gitt grunnlag for mange diskusjonar. Samtidig som ope kontorlandskap unekteleg tilbyr eit kostnadseffektivt design, som inviterer til enklare kommunikasjon og samarbeid, vert den kritisert for å ha negativ innverknad på blant anna arbeidsmiljø, produktivitet og dei tilsette si helse. Populariteten til ope kontorlandskap har gått i bølgedalar sidan kontorløysinga først vart introdusert på slutten av 50-talet, og det kan no sjå ut som ho har nådd ein ny topp, der både arkitektar og bedriftsleiarar uttrykkjer si begeistring. Blant anna Telenor rapporterer at i deira opne kontorlandskap på Fornebu, trivst over 80% av dei tilsette med ope kontorlandskap, medan berre 4% er misfornøgde (Aarvig, 2007). Det er altså på ingen måte slik at ope kontorlandskap *må* medføre negative verknader, men undersøkingar viser at det ofte verkar som det ikkje har blitt teke omsyn til tidlegare negative erfaringar, og det vert hevda at kunnskap om ergonomi, og samspelet mellom mennesket sine føresetnader og kontormiljøet, sjeldan vert vektlagt når ein skal velje kontortype (Fostervold, 2009, s 13).

Uansett om utfallet av ope kontorlandskap vert positivt eller negativt, meiner eg det er viktig å vite meir om kvifor organisasjonar vel denne kontorløysinga, og kva dette valet faktisk har å seie for dei tilsette sin arbeidsdag. I følgje Fostervold (2009) er ope kontorlandskap eit tema med eit avgrensa omfang både når det gjeld tal på studiar, men også med omsyn til det teoretiske og det metodologiske fokuset. Det er difor nødvendig å auke mengda kunnskap ein har om ope kontorlandskap, for å få ei sikrere forståing av korleis dette fenomenet artar seg. Eitt av måla med

denne studien har difor vore å produsere funn som kan leie til nye spørsmål ein burde forske på. Dette ser eg vidare på i det siste kapittelet i denne rapporten, del-kapittel 6.3.

Etter å ha høyrte om dei ulike opplevingane kollegaene mine har av ope kontorlandskap, og etter å ha studert mykje av den tidlegare forskinga om ope kontorlandskap, sat eg igjen med mange spørsmål:

1) Kva er årsakene til å organisere dei tilsette i ope kontorlandskap? Er det ei bevisst løysing frå organisasjonen si side for å styrke effektivitet, produktivitet og arbeidsmiljø, eller er det ei følge av trendar og eit forsøk på å framstå som framtidsretta og moderne? 2) Kva meiner dei tilsette om prosessen før innføringa av kontorløysinga? Har dei fått medverka? 3) Korleis påverkar denne kontorløysinga dei tilsette si oppleving av arbeidsdagen? Trivest dei like godt som før, eller betre/dårlegare? Er dei plaga av støy? Synest dei sjølv dei arbeidar like godt som før? Desse spørsmåla fann eg ut vart best oppsummert med følgjande problemstilling: ***Kva verknader kan ei fysisk endring som ope kontorlandskap medføre for dei tilsette i ein organisasjon, og korleis kan ein forklare desse verknadene?***

Denne problemstillinga resulterte som kjent vidare i eit sett forskingsspørsmål, og ei oppsummering av dei viktigaste momenta frå dei ulike forskingsspørsmåla følgjer her:

Kvifor vel leiarar å innføre ope kontorlandskap?

I drøftinga av det første forskingsspørsmålet såg vi at leiarane i dei to seksjonane hadde ulike grunnar for å velje ope kontorlandskap for sin seksjon. Medan leiaren i seksjon 1 oppgav økonomi og læring som grunnar, oppgav leiaren i seksjon 2 lokalet, tidlegare erfaringar, og frykt for at det skulle bli danna klikkar, som grunnar til å velje kontorløysinga. Den vidare drøftinga synta at det ikkje nødvendigvis var den uttalte grunnen som var viktigast å fokusere på, men at ein heller må fokusere på *intensjonen* bak den grunnen som vert gitt. Altså må ein fokusere på om årsaka til endringa er ein følge av ei ukritisk kopiering av andre organisasjonar med suksess (symbolperspektivet), eller om kontorløysinga er den beste for dei problema organisasjonen står overfor (verktøyperspektivet).

Konklusjonen vart at begge leiarane har hatt intensjonar som stemmer overeins med verktøyperspektivet, men at dei tilsette i seksjon 1 ikkje ville vore einige i denne karakteristikken. Dette leia oss over til diskusjonen om *translasjonskompetanse*, som er eitt av krava i verktøyperspektivet. Dette kravet seier at ein ved implementering av ei oppskrift, er nøydd til å gjere nødvendige tilpassingar til særdrag ved den gitte organisasjonen. Som vi såg, har begge

seksjonane satsa på sunn fornuft framfor fagleg ekspertise i prosessen med å implementere oppskrifta, noko som har gitt heldigare utslag for seksjon 2 enn for seksjon 1. Denne diskusjonen syner såleis at ein ikkje berre kan ta ei organisasjonsoppskrift som ope kontorlandskap og innføre henne i ein organisasjon, utan å først vurdere om ho vil vere ei god løysing, og gjere dei nødvendige tilpassingane til situasjonen. Utan å gjere dei nødvendige tilpassingane, kan oppskrifta bli ei hindring i dei tilsette sin arbeidsdag.

Korleis var prosessen med planlegging og innføring av kontorløysinga?

Målet ved å studere korleis prosessen med planlegging og innføring av ope kontorlandskap vart gjennomført, var å finne forklaringar på dei haldningane dei tilsette har, og på korleis dei har oppstått. Vi såg at ein leiar kan nytte endringsstrategi E eller O for å gjennomføre ei endring, avhengig av om endringa har økonomiske eller menneskelege mål. Seksjon 1 hadde økonomiske formål med endringa, og har nytta endringsstrategi E, medan seksjon 2 hadde menneskelege formål, og har nytta endringsstrategi O. Vi såg i drøftinga at leiaren i seksjon 1 møtte stor motstand mot endringa, medan dei tilsette i seksjon 2 ønskte endringa velkomen. Dette førte til at leiaren i seksjon 1 måtte nytte den meir diktatoriske leiarstil E, medan leiaren i seksjon 2 kunne nytte den støttande leiarstil O. I seksjon 1 har altså endringa blitt tvinga igjennom til trass for motstand. At motstanden ikkje vert arbeida med, men heller vert med inn i fasen for frysing, er risikofullt. Ein vedvarande motstand kan føre til utbrende tilsette, eit høgare sjukefråvær, og i verste fall auka turnover for organisasjonen. Leiaren i seksjon 2 har difor hatt ein stor fordel med tanke på at dei tilsette ønskte endringa. At leiar og tilsette ønskte det same, har gjort det mogleg for leiaren å nytte ein meir delegerande leiarstil, og dermed auka sjansen for å unngå dei konsekvensane som motstand kan gi.

Kva konfigurasjon har organisasjonen?

Det strukturelle utgangspunktet seksjonane hadde før endringa, kan seie noko om kva dei tilsette kunne og ville forvente av endringsprosessen. Det vart slått fast at seksjonane før innføringa av ope kontorlandskap, kan plasserast som profesjonelt byråkrati (seksjon 1) og maskinbyråkrati (seksjon 2), noko som skaper ein viktig skilnad mellom dei: Dei tilsette i eit profesjonelt byråkrati har større autonomi enn arbeidarane i maskinbyråkratiet, som er kjenneteikna av formalisert kommunikasjon, sentralisert makt og eit tydeleg skilje mellom leiarane og arbeidarane. Denne skilnaden seier noko om kva forventingar dei tilsette i kvar av seksjonane hadde til deltaking i endringsprosessen, og kan såleis vere med på å forklare dei reaksjonane dei har hatt til innføringa av ope kontorlandskap.

Samtidig med innføringa av ope kontorlandskap, skjedde det ei endring i arbeidsoppgåvene til dei

tilsette i seksjon 1, som gjorde at også dei må reknast som eit maskinbyråkrati. Dei som tidlegare hadde vore vande med å vere ekspertar på sine fagområde og inneha stor autonomi, sat no igjen med enkle arbeidsoppgåver og utan sjølvstende. Dei som tidlegare var vande med å bli hørt, fekk no ikkje gehør for motstanden sin, og deira involvering i prosessen svarte såleis ikkje til dei forventingane dei hadde om deltaking. Dette kan forklare kvifor dei tilsette i seksjon 1 opplever ein toppstyrt prosess meir negativt enn dei tilsette i seksjon 2 gjer.

Korleis opplever dei tilsette ope kontorlandskap?

Dette er eit tydeleg spørsmål som går rett på det første leddet av problemstillinga for studien. Ved å undersøke dei tilsette sine opplevingar, vil det tydeleg kome fram kva konsekvensar innføringa av ope kontorlandskap har fått. Desse svara kan også gi implikasjonar på korleis situasjonen i seksjonane vert i tida framover. Dei tilsette sine opplevingar av ope kontorlandskap vart drøfta i lys av tidlegare forskning. Tidlegare forskning fokuserer mykje på støy, helse og privatheit i ope kontorlandskap, men eg inkluderte også samarbeid som eit aspekt. Drøftinga viste at seksjon 1 ikkje opplever problem knytt til privatheit, men at dei opplever problem knytt til både samarbeid, helse og støy. Seksjon 2 opplever ingen problem knytt til samarbeid, støy, eller helse, noko som skil seg stort frå eksisterande forskning om emnet. Det einaste aspektet som har bydd på problem for seksjon 2, er manglande privatheit, knytt til klimaet på kontoret.

Drøftinga syner at dei tilsette sine opplevingar, har medført ganske ulike haldningar i dei to seksjonane. Medan ingen i seksjon 2 verken ønskjer å bytte jobb eller kontorløyning, ønskjer alle dei tilsette i seksjon 1 seg tilbake til celle-kontor, og to av dei ville gjerne bytta jobb. Det er såleis tydeleg at motstanden til seksjon 1 framleis eksisterer, noko som må takast på alvor for å unngå utbrende tilsette, høgare sjukefråvær, og tilslutt auka turnover for organisasjonen.

Kva arbeidsoppgåver arbeider dei tilsette med i ope kontorlandskap?

Dette spørsmålet er viktig å undersøke fordi det kan forklare korleis dei tilsette opplever det opne kontorlandskapet, då spesielt med tanke på arbeidsro og støy. Eksisterande forskning syner til dømes at celle-kontor er å føretrekke ved arbeid der konsentrasjon er viktig for produktiviteten, som til dømes arbeid knytt til informasjonsbehandling og korttidsminne. Dette heng saman med at slikt arbeid er meir sensitivt for forstyrringar. Ved å studere kva arbeidsoppgåver dei tilsette arbeidar med i kontorlandskapa, kunne vi såleis finne ut kvifor den eine seksjonen opplever meir forstyrrande støy enn den andre.

Drøftinga syner at dei tilsette i seksjon 2 har ulike kontor avhengig av kva arbeidsoppgåve dei arbeider med. I det store kontorlandskapet arbeider dei berre med telefonarbeid, og så går dei til eit mindre kontor for arbeid som er meir konsentrasjonskrevjande. Denne moglegheita har dei ikkje i seksjon 1, og dei arbeider difor både med telefonarbeid og med meir konsentrasjonskrevjande arbeid i det opne kontorlandskapet. For seksjon 2 vert ikkje miljøet rundt dei ein faktor i like stor grad, som i seksjon 1, når dei skal utføre arbeidsoppgåver der informasjonsbehandling og korttidsminne er viktige faktorar. Dette forklarar kvifor seksjon 2 ikkje opplever den same forstyrrende støyen, og senkinga i produktivitet, som det seksjon 1 opplever.

Korleis har innføringa av ope kontorlandskap påverka organisasjonskulturen?

Ein organisasjon sin kultur er ikkje noko handfast og strukturelt konstruert, slik som dei andre fem delane av ein organisasjon er. Likevel påverkar organisasjonskulturen alle dei andre delane av organisasjonen. Målet med å studere organisasjonskulturen var difor å finne forklaringar på haldningar og handlingar som ikkje let seg forklare ved hjelp av den formelle organisasjonsstrukturen, til dømes spørsmål knytt til trivsel, produktivitet og effektivitet. For å drøfte korleis organisasjonskulturen er blitt påverka av ope kontorlandskap, nytta eg dei fem faktorane tilhøyre og fellesskap, motivasjon, tillit, samarbeid og koordinering, og styring. Alle faktorane byggjer på den førre, og føresetnaden for at organisasjonskultur skal fungere som eit verktøy for koordinering og styring, er at kulturen har eit sterkt og bevisst fundament i fellesskap, motivasjon og tillit.

Drøftinga av dei fem faktorane synte at ope kontorlandskap har påverka organisasjonskulturen i dei to seksjonane ulikt. Ved seksjon 1 har ope kontorlandskap gitt ein ubevisst negativ konsekvens for kjensla for tilhøyre og fellesskap, i tillegg har motivasjon og tillit blitt påverka negativt. I seksjon 2 har dei oppnådd bevisste positive effektar ved å innføre ope kontorlandskap, og endringa har såleis styrka dei positive sidene ved organisasjonskulturen. Det er såleis berre seksjon 2 som har eit solid nok fundament i organisasjonskulturen, til at det er mogleg å nytte kultur for å erstatte dei tradisjonelle administrative styringsverkemidla. Endringa i organisasjonskultur er ei synleggjering av korleis ope kontorlandskap har påverka dei psykologiske faktorane i dei to seksjonane.

5.7.1 Svar på problemstillinga

Studien av desse forskingsspørsmåla, gjer at vi kan kome til eit sikrare svar på den problemstillinga eg har presentert for denne masteroppgåva: *Kva verknader kan ei fysisk endring som ope kontorlandskap medføre for dei tilsette i ein organisasjon, og korleis kan ein forklare desse*

verknadene? Svare på den første delen av problemstillinga; kva verknader kontoløysinga kan medføre for dei tilsette, fekk vi i stor grad svar på i kapittel 4, med ei vidare drøfting i del-kapittel 5.4. Det andre leddet i problemstillinga; korleis vi kan forklare dei ulike verknadene, er blitt drøfta i dei andre forskingsspørsmåla.

I kapittel 4, og i den vidare drøftinga i del-kapittel 5.4, kunne vi sjå at det ikkje er dei same verknadene som går igjen i dei to seksjonane. Ei oppsummering av dei ulike verknadene dei tilsette opplever som følgje av ope kontorlandskap, ser slik ut:

Seksjon 1	Seksjon 2
Er plaga av støy	Opplever ikkje støyproblem
Lågare produktivitet	Inga endring i produktivitet
Ingen effekt på læring	Auka læring mellom kollegaene
Ikkje problem med mindre privatheit	Delvis problem med mindre privatheit (ikkje kontroll over klima på kontoret)
Tidvis negativ innverknad på samhaldet	Positiv innverknad på samhaldet
Tidvis negativ innverknad på sjukefråvær	Ingen innverknad på sjukefråvær
Svekka tillit til leiing og organisasjon	Ingen innverknad på tillit til leiing og organisasjon
Ønskjer seg tilbake til celle-kontor	Vil ikkje bytte bort ope kontorlandskap
Større risiko for turnover	Ikkje risiko for turnover

Tabell 06: Oppsummering av dei verknadene dei tilsette i seksjon 1 og seksjon 2 opplever, som følgje av ope kontorlandskap.

Denne tabellen viser at dei tilsette i seksjon 1 generelt har opplevd fleire negative verknader av ope kontorlandskap, enn dei tilsette i seksjon 2 har. Dei tilsette i seksjon 1 opplever flest negative og tildels negative verknader, og det er faktisk ingen av aspekta ved ope kontorlandskap dei opplever direkte positivt. Dei tilsette i seksjon 2 opplever tydelege positive verknader for læring og samhald, men dei har ei delvis negativ oppleving av privatheit. For dei fleste aspekta opplever ikkje dei tilsette i seksjon 2 nokon verknad, noko som kan vere like positivt som eventuelle positive

verknader. Som vi ser i dei to siste punkta i tabellen, har nemlig dei ulike opplevingane resultert i totalt motstridande konsekvensar for dei tilsette sine haldningar : Medan dei tilsette i seksjon 2 verken vil bytte kontorløysing eller jobb, vil dei tilsette tilbake til celle-kontor, samtidig som risikoen for turnover er stor. Det er difor viktig at dei tilsette sine opplevingar av verknadene vert tatt på alvor. At dei tilsette i seksjon 2 opplever så få av dei negative verknadene, er også interessant fordi det var uventa etter presentasjonen av eksisterande forskning i del-kapitel 2.3. Denne gjennomgangen synte at arbeidarar i ope kontorlandskap, ofte rapporterer om problem spesielt knytt til støy, helse og privatheit. Med unntak av moderate problem med privatheit, opplever ikkje dei tilsette i seksjon 2 problem med nokon av desse aspekta. Dette tydar på at dei verknadene som oppstår, er avhengige av ulike variablar. Det vidare spørsmålet no vert difor, som det andre leddet av problemstillinga; korleis kan ein forklare desse verknadene?

Å forklare desse verknadene dei tilsette opplever som følgje av ope kontorlandskap, var formålet med det femte kapittelet. Dette har blitt gjort ved å drøfte ei rekkje uavhengige variablar som kan påverke dei verknadene ein opplever av ope kontorlandskap. Dei variablane eg har nytta, er konfigurasjonstype, translasjonskompetanse, organisasjonskultur, endringsstrategi, endringsleiing og fysisk utforming. I drøftinga av desse variablane, har det vore viktig å syne at det er ein faktisk samanheng mellom variabelen og den verknaden ein undersøker, for å syne at det ikkje er ein spuriøs korrelasjon. Ein spuriøs korrelasjon er ein falsk årsakssamanheng, der det er noko anna enn den variabelen ein undersøker, som er årsaka til at verknaden oppstår. Å skilje mellom faktisk årsakssamanheng og spuriøs årsakssamanheng har somme tider vore ei utfordring i denne studien. Grunnen til det, er at samtidig med innføringa av ope kontorlandskap, skjedde det også ei endring av arbeidsoppgåvene, spesielt for dei tilsette i seksjon 1. Mange av dei tilsette var misfornøgde med endringa i arbeidsoppgåver, så det har vore viktig å undervegs undersøke kva verknader som skuldast endringa i arbeidsoppgåver og kva verknader som skuldast ope kontorlandskap. Som vi såg i drøftinga av del-kapitel 5.3, heng desse momenta gjerne tett saman.

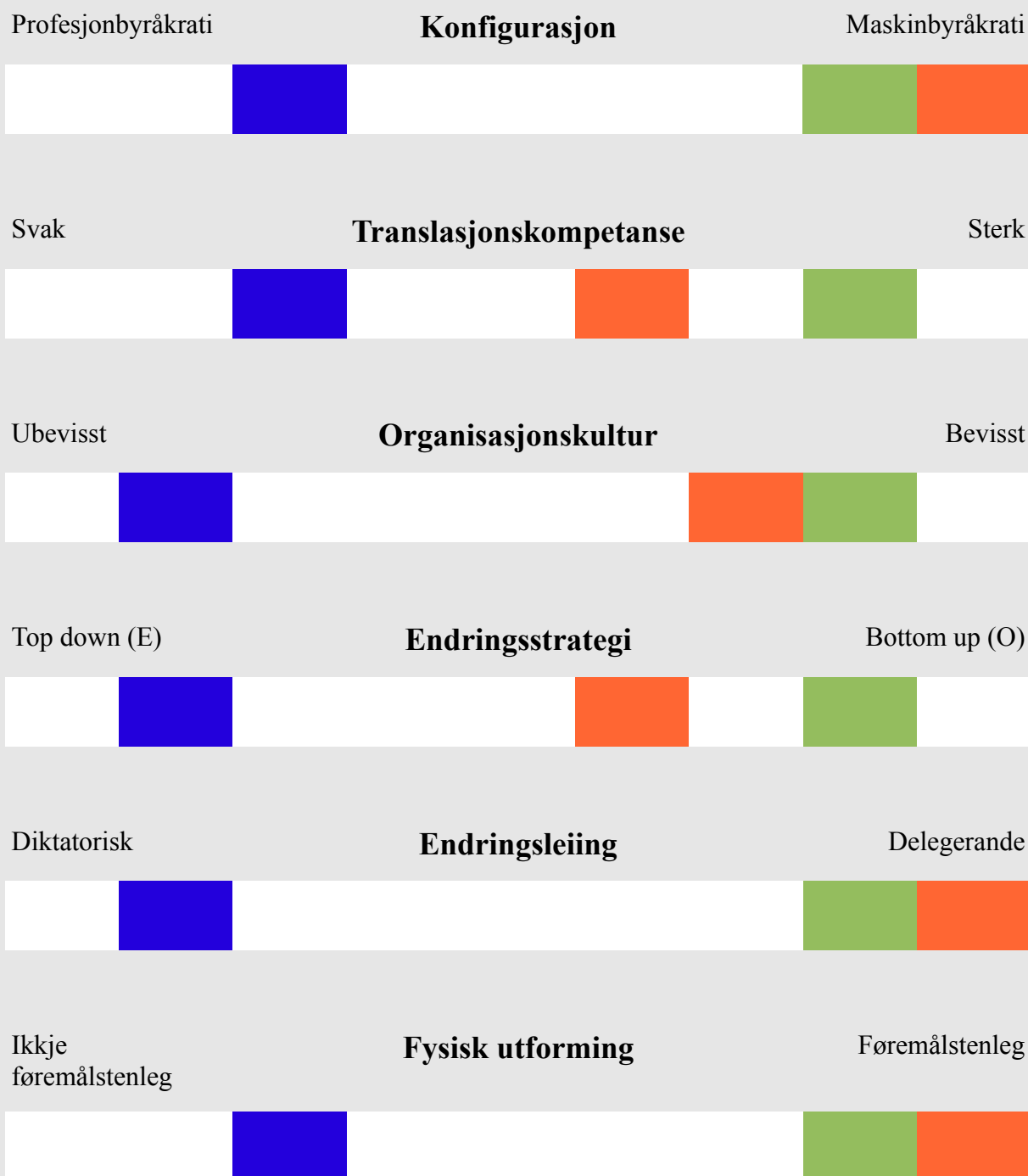
At det var dei seks variablane konfigurasjonstype, translasjonskompetanse, organisasjonskultur, endringsstrategi, endringsleiing og fysisk utforming, som vart nytta for å drøfte verknadene, heng saman med det teoretiske perspektivet for denne studien. I del-kapittel 1.4 såg vi at den todelte problemstillinga krev ulike typar teoriar. Ope kontorlandskap er ei fysisk endring av dei strukturelle høva ved ein organisasjon, som kan medføre verknader for dei sosiale tilhøva. Eit oversiktleg perspektiv som syner samanhengen mellom dei fysiske/strukturelle og dei psykiske/sosiale momenta i ein organisasjon, fann vi i Jacobsen og Thorsvik (2013). Der kunne vi lese at ein

organisasjon er «et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s 18). Vi kunne dermed slå fast at dei fysiske og dei sosiale momenta i ein organisasjon er gjensidig avhengige av kvarandre, slik at dersom det vert ei endring i eitt av systema, vil det medføre anten negative eller positive konsekvensar for det andre systemet.

Det er altså ikkje noko fasitsvar på kva verknader ei fysisk endring som ope kontorlandskap kan medføre for dei tilsette i ein organisasjon. Denne studien har synt at kva verknader ein opplever av ope kontorlandskap, er avhengig av ei rekkje variablar. I denne studien kan vi til dømes sjå at dei problema dei tilsette i seksjon 1 opplever med støy, forstyrning og konsentrasjonsvanskar, kan knytast til ope kontorlandskap og arbeidsoppgåver som ikkje eignar seg i denne kontorløysinga. Drøftinga har også blant anna synt at måten ope kontorlandskap vart innført på i seksjon 2, har gjort at dei tilsette har følt seg involvert i prosessen, og at kontorløysinga har blitt uforma på ein måte som eignar seg godt for dei arbeidsoppgåvene dei tilsette har. For seksjon 2 var det å unngå klikkar blant dei tilsette eit bevisst mål med å innføre ope kontorlandskap, noko vi har sett dei lukkast med. Å innføre ope kontorlandskap, eller andre endringar i ein organisasjon sitt fysiske system, handlar difor mykje om å vite korleis endringa vil påverke det sosiale systemet, og korleis ein så kan oppnå dei verknadene ein ønskjer. Viktige moment i ein slik prosess er; å undersøke om ein har funne den beste løysinga, å få alle i organisasjonen til å forstå kvifor løysinga er riktig, viktig og god, å tilpasse løysinga til særdraga ved organisasjonen, og å la dei tilsette få tilstrekkeleg medverknad.

Ei oversikt over korleis desse ulike variablane verkar inn på ope kontorlandskap, såg vi i den oppsummerande figuren i del-kapittel 2.4. Med utgangspunkt i teoriane frå den teoretiske ramma, synte figur 06 at ope kontorlandskap er lettast å innføre dersom; dei tilsette er vande med at avgjersler vert tatt ovanifrå, ein tilpassar endringa til organisasjonen, ein er bevisst på dei kulturelle innverknadene endringa kan ha, ein syner at endringa er til det beste, dei tilsette får eigarskapskjensle til endringa, og ein tek omsyn til den fysiske utforminga. Figur 06 synte dei ideelle tilhøva for å innføre ope kontorlandskap, og ved å no plassere dei to seksjonane i denne figuren, får vi ei synleggjering av korleis seksjonane har teke omsyn til dei ulike variablane. Sjå figur 07 på neste side.

Det er størst sjans for at innføringa av ope kontorlandskap vert vellukka dersom:



Figur 07: Ei oppdatering av figur 06, som syner korleis seksjonane har teke omsyn til dei ulike variablane. Dei grøne rutene syner den ideelle plasseringa, medan dei blå representerer seksjon 1, og dei oransje seksjon 2.

Figur 07 syner at dei grøne boksane, som syner den ideelle plasseringa med utgangspunkt i teorien, ligg på høgre side av skalaen. Dei blå boksane, som representerer seksjon 1, ligg konsekvent på venstre side av skalaen. Drøftinga har altså synt at seksjon 1 har hatt eit vanskelegare strukturelt utgangspunkt, at det er nytta ein diktatorisk endringsstrategi med lite involvering frå dei tilsette, og at det er tatt mange ubevisste val med tanke på tilpassing og innverknad på haldningar. Seksjon 2 derimot, plasserer seg frå midten og mot høgre side, og er såleis nærare den ideelle utføringa. Seksjon 2 har hatt eit godt strukturelt utgangspunkt, og sjølv om prosessen har vore delvis toppstyrt, har dei tilsette vore sterkt involverte. Ikkje alle avgjersler for tilpassing og utforming har vore grunnleggjande like godt, men resultatene har likevel vore heldige. Seksjonen har også vore bevisste på korleis ein ønske ope kontorlandskap skulle påverke organisasjonskulturen.

Denne studien har vist at ope kontorlandskap kan vere negativt for konsentrasjon, produktivitet, samhald, sjukefråvær og støynivå, men studien har samtidig vist at ope kontorlandskap ikkje treng å påverke støynivået, produktiviteten eller sjukefråværet, og at kontorløysinga like gjerne kan auke læringa mellom dei tilsette og betre samhaldet. Ein konklusjon av problemstillinga må difor vere at ein kan oppleve mange både positive og negative verknader av ope kontorlandskap, og at ein finn forklaringa bak dei ulike verknadene, i dei vala ein har teke undervegs. Ved å ta omsyn til dei ulike variablane før ein startar prosessen med å innføre ope kontorlandskap, kan ein også produsere bevisste positive verknader. Målet for alle som skal innføre ope kontorlandskap må difor vere å vere bevisst på kva utgangspunkt ein har, og kva mål ein ynskjer å oppnå, og så ta bevisste val i prosessen for å oppnå dei måla ein ynskjer.

6.0 Refleksjonar og vidare forskning

6.1 Vurdering av forskingsprosessen

I dette kapittelet reflekterer eg rundt forskingsprosessen eg har vore igjennom, og dei vala som har inngått i denne. Eg vil blant anna vurdere om vala har vore gode, kva følgjer dei har fått, og om eg ville tatt dei same vala igjen.

Temaet for denne studien har vore ope kontorlandskap. Som eg forklarte innleiingsvis, skuldast dette valet ein liten digresjon i ei gjesteforelesing, og at eg vart tilsett i ein organisasjon som tilfeldigvis akkurat hadde innført ope kontorlandskap. Såleis kan ein nesten seie at det er litt tilfeldig at eg valte ope kontorlandskap som tema, men av spesielt tre grunnar er eg veldig glad eg valte dette temaet: 1) Det er eit tema som vedkjem veldig mange, 2) det er eit tema som skaper diskusjonar, og 3) det er eit tema som ein treng meir kunnskap om. Desse faktorane syner at eg har valt eit tema som det er viktig å studere, noko som har gitt meg ekstra motivasjon i forskingsprosessen. Ved å studere ope kontorlandskap, har eg også kome inn på fleire av dei emna som masteropplegget i samfunnsplanlegging og leiing byggjer på. Blant anna har sentrale teoriar innan organisasjonsstruktur og leiing, vore viktige for teorigrunnlaget i oppgåva. Gjennom denne studien har eg altså fått knytta sentrale teoriar opp mot praksis, og såleis også betra mi eiga forståing av faglitteraturen.

Eg formulerte fleire problemstillingar før eg endeleg bestemte meg. Grunnen til at eg hadde så mange ulike å velje mellom, var at eg såg det var veldig mange spanande vinklingar ein kunne nytte i ei undersøking av ope kontorlandskap. Eg kunne ha studert fenomenet kun frå eit reint leiingsperspektiv, ved bruk av motivasjonsteori, i lys av new public management, som kommunikativ planlegging, som strategisk endring, etc. Eg brukte difor litt tid for å finne ut kva eg synest var mest interessant, og kva som vart best gjennomførbart innanfor dei rammene som var sett. Eg fann då ut at eg synest det vart mest interessant å studere fenomenet frå eit tilsett-perspektiv. Dette heng nok saman med at eg sjølv arbeider i eit ope kontorlandskap, og at eg såleis såg kor ulikt kollegaene mine opplevde denne kontorløysinga. Ein annan medverkande faktor til val av problemstilling, var at eg sat igjen med mange spørsmål utan svar, etter å ha lest ulike forskingsrapportar om temaet. Eg ville difor sjå om eg kunne finne svar på nokre av desse spørsmåla. Etter eit par rundar med å innsnevre problemstillinga, enda eg då opp med problemstillinga; *Kva verknader kan ei fysisk endring som ope kontorlandskap medføre for dei*

tilsette i ein organisasjon, og korleis kan ein forklare desse verknadene? Eg har vore godt nøgd med problemstillinga i forskingsprosessen, og den har vore eit godt verktøy til sitt formål.

Eg nytta seks forskingsspørsmål for å kaste lys over problemstillinga:

- Kvifor vel leiarar å innføre ope kontorlandskap?
- Korleis var prosessen med planlegging og innføring av kontorløysinga?
- Kva konfigurasjon har organisasjonen?
- Korleis opplever dei tilsette ope kontorlandskap?
- Kva arbeidsoppgåver arbeider dei tilsette med i ope kontorlandskap?
- Korleis har innføringa av ope kontorlandskap påverka organisasjonskulturen?

I vurderinga og val av forskingsspørsmål var det sjølvstøtt først og fremst viktig å finne aspekt som kunne bidra til å svare på problemstillinga. I problemstillinga er omgrepa *organisasjon, fysisk og endring* nytta, noko som impliserer at vi har å gjere med *tid*, og at både *menneske* og *struktur* er viktige moment. Det var difor viktig å finne forskingsspørsmål som kunne seie noko om alle desse aspekta. Forskingsspørsmåla ovanfor, med den kronologiske rekkefølga, falt seg då fort naturleg. Alle spørsmåla har vore nyttige verktøy, sjølv om nokre var enklare å behandle enn andre.

Det teoretiske utgangspunktet for studien, har vore samanhengen mellom dei fysiske og dei sosiale tilhøva ved ein organisasjon. Spesielt Jacobsen & Thorsvik har vore viktige i eit overordna perspektiv. På same måte som ved val av problemstilling, brukte eg lang tid på å bestemme meg for eit teoretisk utgangspunkt, på grunn av dei mange moglege vinklingane. Alle dei ulike vinklingane eg nemnte som moglege utgangspunkt for problemstilling, ville trengt ulike teoretiske utgangspunkt. På dei tidlegaste stadia av prosessen, vurderte eg difor blant anna teoriar innan new public management, medverknad og bakkebyråkrati. At valet til slutt falt på samanhengen mellom dei fysiske og dei sosiale tilhøva ved ein organisasjon, har å gjere med problemstillinga og kva teori som best kunne kaste lys over den, som forklart i førre avsnitt. Dei teoriane eg fann mest føremålstenlege til dette, stammar frå blant andre Mintzberg, Røvik, Jacobsen, Skogstad og Oommen.

Det empiriske feltet som er nytta i studien, er min eigen arbeidsplass. Når eg no ser tilbake på dette valet, har det hatt både sine positive og negative sider. Den største fordelen har vore at eg kjenner organisasjonen og dei tilsette. Det har gjort det enklare å innhente data, og eg trur det har vore ein

fordel i intervjusituasjonen at dei tilsette kjende meg og var trygge på meg. At den empiriske felten er min eigen arbeidsplass, har også gjort det enklare for meg å skaffe meg oversikt over situasjonen. Utan denne oversikta hadde det vore ein reell risiko for at eg kanskje ikkje hadde oppdaga korleis endringa i arbeidsoppgåver påverka konfigurasjonstypen, og at eg dermed heller ikkje hadde oppdaga korleis dei nye strukturelle forholda påverka dei tilsette.

Det har ikkje vore utelukkande positivt å nytte dei to seksjonane i HELFO som empirisk felt. I tillegg til dei moglege fallgruvene ved å studere eigen organisasjon, som eg drøfta i del-kapittel 3.5.1, har eg møtt på tre utfordringar ved valet av empirisk felt. Den første moglege ulempe er at begge gruppene eg har studert, tilhører same organisasjon, og er difor nokså like. Både arbeidsoppgåver, alder og kjønnsamansetjing, og arbeidsmiljø har klare likskapstrekk. At dei omgåast kvarande dagleg, kan også vere med på å påverke haldningane deira. Eg synest likevel eg har greidd å peike på mange forskjellar og årsakssamanhengar, men det er likevel ei relevant vurdering å spørje seg om resultatane ville vore annleis eller tydelegare, dersom dei to gruppene hadde vore meir ulike. Den andre utfordringa var at ein potensielt viktig person ikkje ville vere med i studien. Dette gjeld ein av dei tilsette i seksjon 2 som er tydeleg negativ til ope kontorlandskap, og som dermed har meiningar som skil seg klart frå meiningane til dei andre tilsette i seksjonen. At denne personen ikkje ville vere med i studien, kan ha gjort at eg har gått glipp av viktige synspunkt og samanhengar. Eg har fått ei viss innsikt i vedkomande sine tankar gjennom dei andre i seksjonen, men det er likevel vanskeleg å seie korleis det kunne ha påverka resultatane om også denne personen var ein del av studien. Den siste, og kanskje største utfordringa med det empiriske feltet, har vore risikoen for spuriøse samanhengar. Sidan eg kom inn i organisasjonen etter endringa til ope kontorlandskap, var eg ikkje klar over at dei samtidig hadde hatt ei endring i arbeidsoppgåvene. Dette var noko som kom fram undervegs, og eg skjønnte at dei to endringane hang tett saman. Ope kontorlandskap verkar nærmast å ha blitt eit symbol på den tapte autonomien endringa i arbeidsoppgåver medførte. Det har såleis vore utfordrande, men viktig å skilje kva verknader som kjem kun frå ope kontorlandskap, og kva som også kan skuldast endringa i arbeidsoppgåver. Totalt sett, synest eg at eg har opplevd fleire fordelar enn ulemper ved val av empirisk felt, og nokre ulemper trur eg ein uansett vil oppleve.

Dei viktigaste faktorane i forskingsdesignet er at studien har ei kasuistisk tilnærming, den er kvalitativ, eg har nytta individuelle intervju, og det er ein tverrsnittstudie. Nokre av desse vala ville eg tatt igjen, nokre skuldast dei rammene studien skulle gjennomførast innanfor, og nokre av vala ville eg gjort annleis om eg skulle utføre ein slik studie på nytt. At eg valte ei kasuistisk tilnærming

med fokus på kvalitative data, ville eg gjort igjen. Denne metoden har opna opp for aspekt som eg sjølv ikkje hadde tenkt på, og eg fekk såleis svar på mange av dei spørsmåla som eg sat igjen med etter å ha lest tidlegare forskning. At eg nytta individuelle intervju for å innhente data, ville eg revurdert ved ein ny studie, eller kanskje aller helst nytta i tillegg til gruppeintervju. Eg valte individuelle intervju fordi eg ville ha rike skildringar, og moglegheit til å stille oppfølgjande spørsmål. Men eg valde også individuelle intervju fordi eg ikkje ville at dei tilsette skulle vere avhengige av kvarandre i svara. Det eg oppdaga i intervju, var at fleire av spørsmåla kunne fått rikare skildringar gjennom refleksjonar i grupper. Fordi mange av spørsmål hadde ei opa form, la intervjupersonane vekt på veldig ulike aspekt i svara sine. Gjennom gruppeintervju kunne eg kanskje fått fyldigare svar på alle dei ulike aspekta. At studien er ein tverrsnittstudie, skuldast dei rammene studien skulle utførast innanfor. Denne studien skulle gjennomførast innanfor eitt skuleår, altså i løpet av 8-9 månader. Eg kunne såleis ikkje bruke mykje tid til innhenting av data, noko som gjorde tverrsnittundersøking til det mest logiske valet. I intervju spør eg om situasjonen der og då, men eg spør også om prosessar tilbake i tid. Studien har såleis eit retrospektivt perspektiv. Hadde eg hatt meir tid tilgjengeleg, hadde eg heller valt å utføre ein prospektiv studie, altså å følgje ein prosess for å sjå korleis den utviklar seg. I ein slik studie ville eg også nytta observasjon som metode, gjerne kombinert med intervju. Ved å følgje heile gangen i prosessen slepp ein å lite berre på dei involverte sine erfaringar, og ein kan sjølv sjå korleis dei ulike trinna i prosessen påverkar heilheita.

6.2 Implikasjonar av kunnskapen som er skapt

Eit av dei viktigaste spørsmåla å reflektere over etter ein studie, er om resultata og kunnskapen er relevant for andre. Dette forskingsprosjektet handlar om ope kontorlandskap i to spesifikke seksjonar i ein spesifikk organisasjon. Organisasjonen og dei to seksjonane har retningslinjer, rutinar, arbeidsoppgåver, kultur, mål og ikkje minst tilsette, som skil seg frå alle andre organisasjonar. Til trass for dette, vil eg argumentere for at resultata frå denne studien kan overførast til andre situasjonar. Som det vart nemnt i del-kapittelet om organisasjonsoppskrifter, kan ein forenkla måten ein ser på organisasjonar, slik at ein gjennom abstraksjon kan sjå dei som tilnærma like einingar. Dette kan vi gjere til dømes ved hjelp av den definisjonane eg presenterte i del-kapittel 2.1: Ein organisasjon kan forklarast som «et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s 18). Dei formelle organisasjonane, som organisasjonen i dette kasuset, er system med autoritet og administrasjon, personifisert gjennom ein eller fleire leiarar (Mintzberg, 1989, s 7). Så sjølv om HELFO har unike arbeidsoppgåver, kultur, tilsette etc, så har organisasjonen likevel mykje til felles

med andre organisasjonar. Dei verknadane HELFO opplever som ein følgje av ope kontorlandskap, er det også truleg at andre organisasjonar som er system med autoritet og administrasjon, personifisert gjennom ein eller fleire leiarar kan oppleve (Mintzberg, 1989, s 7). Fenomenet ope kontorlandskap dreiar seg om det same, anten ein arbeidar på eit servicesenter i ein offentleg organisasjon, eller ein arbeidar innan meklarbransjen. Sjølv sagt kan desse organisasjonane oppleve ope kontorlandskap ulikt, men det er då eg meiner at dei ulike verknadene som oppstår, kan forklarast med bakgrunn i dei same årsakene. Til dømes kan graden av translasjonskompetanse forklare kvifor éin organisasjon opplever ein verknad, medan den andre organisasjonen opplever ein annan verknad. Med bakgrunn i dette, meiner eg at dei resultata og den kunnskapen studien har skapt, absolutt kan overførast til andre liknande situasjonar.

Ein naturleg del av å vurdere implikasjonar av kunnskapen som er skapt, er å vurdere om seksjonane i HELFO kan lære noko av resultata, og om resultata har nokon praktiske følgjer for organisasjonen. Som vi kunne sjå av figur 07 på side 101, har dei to seksjonane hatt nokså ulike prosessar ved innføringa av ope kontorlandskap. Prosessane er no gjennomførte, og det er vanskeleg å gå tilbake på det som er gjort. Likevel kan begge seksjonane lære mykje av å reflektere over den prosessen som har vore, og såleis betre forstå dei rådande haldningane. Ein slik refleksjon er god førebuing for framtidige prosessar, fordi ein betre vil forstå årsakssamanhengar. Det viktigaste for seksjonane no, vert å vurdere dei ubevisste negative verknadene som er ein følgje av innføringa av ope kontorlandskap, slik at desse verknadene ikkje «frys til». Seksjon 2 hadde ein betre prosess enn seksjon 1, og både leiaren og dei tilsette er fornøgdde med resultatet av å innføre ope kontorlandskap. Dei praktiske implikasjonane kunnskapen frå denne studien medfører, gjeld difor først og fremst for seksjon 1.

Det er spesielt fire moment eg har lagt merke til, som seksjonen både kan og bør gjere noko med.

- Den negative innverknaden ope kontorlandskap tidvis har på samhaldet. Dette var eit aspekt som fleire trekte fram i intervjuet. Dei tilsette opplever at det i periodar med mykje stress, lett vert gnissingar mellom dei tilsette, og dei let seg irritere over bagatellar. Når dei då sit så tett på kvarandre, og ikkje får rom til å roe seg ned, har det ført til at dei snakkar til kvarandre med ein tone dei vanlegvis ikkje ville brukt. Dette opplever dei sjølv sagt som trist, og dei seier også at stemninga smittar lett når nokon er leie eller irriterte.
- Negativiteten knytt til tillit og motivasjon. Drøftinga har synt at dei tilsette i seksjon 1

opplever både lågare tillit og lågare motivasjon etter den prosessen dei har vore igjennom, noko som heng saman med moglegheita til å delta i prosessen.

- Fordelen med ulike rom til ulike arbeidsoppgåver/ at alle på same rom arbeider med same type oppgåver. Drøftinga syner at seksjon 2 ikkje opplever forstyrrende støy i arbeidet, og at dette har ein klar samanheng med at dei kan trekkje seg ut av kontorlandskapet for arbeid som krev konsentrasjon. For å redusere støyplager, forstyrningar og konsentrasjonsvanskar, bør seksjon 1 med fordel vurdere ei tilsvarande løysing.
- Leiaren må bli merksam på den motstanden dei tilsette framleis føler mot ope kontorlandskap. Dei tilsette seier klart at dei opplever ope kontorlandskap på ein slik måte at dei ønskjer seg tilbake til celle-kontor, og at dei kunne tenkt seg å byte jobb. Leiaren trur dei tilsette stort sett trivst i ope kontorlandskap, og det verkar såleis som at han ikkje er merksam på nokon av dei negative verknadene eg har nemnt i denne punktlista. Dersom leiaren ikkje er merksam på dei rådande haldningane, er dei også vanskeleg å gjere noko med.

Grunnen til at spesielt desse momenta kan og bør gjerast noko med, er at ein ikkje vil la verknadene av dei fryse til. Som vi har sett tidlegare, kan manglande samhald føre til auka fråvær og mindre stabilitet i arbeidsforholdet. Lågare tillit og motivasjon, kan leie til konflikhtar, utbrende tilsette, høgare sjukefråvær, og tilslutt auka turnover for organisasjonen. Og eit plagsamt støynivå kan gi konsentrasjonsvanskar, jobbmisnøye og lågare effektivitet. Alle desse momenta kan påverke dei tilsette sitt arbeidsforhold kvar for seg, men her har vi altså ein situasjon der vi har tre faktorar som samtidig medfører negative verknader for trivsel, konsentrasjon og fråvær. Dette kan påverke dei tilsette i ganske stor grad, og organisasjon er ikkje tent med at desse verknadene tilslutt medfører lågare effektivitet eller høgare turnover.

Det første punktet dersom ein skal hindre at desse verknadene fryser til, er at leiaren må innsjå at dei negative verknadane finnast. Det kan vere fleire grunnar til at leiaren kanskje ikkje er merksam på dei negative verknadene ope kontorlandskap har medført for seksjonen. I intervjuet kom det fram at leiaren oppheld seg lite i kontorlandskapa, og at hans inntrykk stammar frå samtalar med dei tilsette. Det kan tyde på at dei tilsette ikkje gir leiaren eit fullstendig og korrekt inntrykk når han spør korleis dei trivst med ope kontorlandskap. Spørsmålet er kva dette i så tilfelle skuldast. Min

teori er at dei har følt at dei ikkje vert lytta til gjennom heile prosessen, og at dei difor ikkje lenger ser noko meining i å ytre sine tankar. Dersom dette stemmer, har seksjonen eit alvorleg tillits- og kommunikasjonsproblem å løyse. Dette del-kapittelet har synt at studien har avdekt viktige praktiske implikasjonar for seksjon 1, og eg vil difor konkludere med at resultata og kunnskapen i høgste grad er relevante for dei.

6.3 Vidare forskning

Dette siste del-kapittelet av forskingsrapporten, vert avrunda med å peike framover. Det vil seie at eg vurderer om det er behov for ytterlegare forskning på temaet, og om denne forskinga i så tilfelle bør knytast til dei same forskingsspørsmåla, andre empiriske felt, eller om det har dukka opp nye tema undervegs i studien som treng vidare forskning.

Basert på den undersøkinga eg har gjennomført, og med bakgrunn i dei mange spørsmåla som framleis ikkje er svart på i forskingslitteraturen, meiner eg det er behov for meir forskning på kva verknader ope kontorlandskap kan medføre for dei tilsette i ein organisasjon, og vidare på korleis ein kan forklare desse verknadene. Den viktigaste grunnen til det, er at denne studien syner klare tendensar, men at den likevel er for liten til å kunne slå fast noko. Gjennom denne studien har eg vist at det er årsakssamanhengar mellom faktorar i innføringsprosessen og dei verknadane ein opplever av ope kontorlandskap. Vi har sett at ein gjennom val og handlingar kan oppnå bevisste positive verknader, og at ein utan tilstrekkeleg endringskompetanse risikerer ubevisste negative verknader. Meir kunnskap om dette er nødvendig for å gjere leiarar betre rusta til å gjennomføre ei slik endring, og kome ut av den med eit resultat som er til det beste for både organisasjonen og dei tilsette.

I ein større studie av kva verknader ope kontorlandskap medfører for dei tilsette i ein organisasjon, og vidare på korleis ein kan forklare desse verknadene, ville eg i stor grad nytta dei same forskingsspørsmåla som eg har nytta i denne studien. Sjølv sagt måtte spørsmåla blitt formulert om, for å passe til den aktuelle studien, og nokre spørsmål kan kanskje takast bort, medan andre kjem til. Det eg spesielt vil halde på frå forskingsspørsmåla i denne studien, er den tematiske oppbygginga. Av det eg veit om, finnast det ikkje mange studiar som ser på samanhengen mellom faktorar ved prosessen, og dei verknader ein seinare opplever av ope kontorlandskap. Det er difor behov for fleire slike studiar, for å styrke kunnskapen om fenomenet. For at ein ny studie på dette fenomenet skal bli eit sterkare tilskot til kunnskapen om ope kontorlandskap, må ein også utvide det empiriske feltet. For å studere årsakssamanhengar, og om det evt er skilnader mellom organisasjonar, bør ein i

studien inkludere organisasjonar som er små, store, offentlege, private, urbane, rurale, unge, gamle, og organisasjonar med ulike formål og arbeidsoppgåver.

I tillegg til vidare forskning på den same problemstillinga eg har nytta, er det fleire aspekt innan ope kontorlandskap som treng meir forskning. I løpet av denne studien, har det dukka opp spesielt tre tema som det hadde vore interessant å forske vidare på, og som eg trur vil gi viktige tilskot til kunnskapen som omhandlar ope kontorlandskap. Det tre temaa er:

- ***Studiar som undersøker om ope kontorlandskap er lettare å innføre i nokre organisasjonstypar enn andre, og om ope kontorlandskap er meir eigna ved visse organisasjonskonfigurasjonar.*** Denne studien har berre sett på ope kontorlandskap i samband med det profesjonelle byråkratiet, og maskinbyråkratiet. Resultata tydar på at det kan vere enklare å innføre ope kontorlandskap i eit maskinbyråkrati enn i eit profesjonelt byråkrati. Grunnen til dette er at dei tilsette i eit profesjonelt byråkrati har større forventingar til involvering og medråderett i prosessen, enn det arbeidarane i eit maskinbyråkrati har. Eg meiner det kan vere både interessant og viktig, å finne ut om ein på nokon måte kan omgå desse forskjellane, eller om det alltid er lettare å innføre ope kontorlandskap i eit maskinbyråkrati. Det er også interessant å sjå korvidt ope kontorlandskap eignar seg for det arbeidet som kjenneteiknar dei ulike konfigurasjonane. I tillegg til dei konfigurasjonane som er inkludert i denne studien, skildrar Mintzberg ytterlegare fire konfigurasjonar. Vidare studiar på dette temaet må også inkludere desse konfigurasjonane, for å sjå korleis dei eignar seg for ope kontorlandskap.
- ***Prospektive studiar som tek føre seg prosessen frå første stund, og til den nye kontorløysinga er «fryst».*** Dei aller fleste forskingsrapportane eg har lese i samband med denne masteroppgåva, har vore (retrospektive) tverrsnittundersøkingar. Altså studiar som gjennomfører ei undersøking på eit gitt tidspunkt om korleis situasjonen er akkurat då, og eventuelt om hendingar som har leia fram til dagens situasjon. Nett slik som min eigen studie. I slike studiar kan ein risikere å ikkje få avdekt alle viktige moment, og at intervjupersonane ikkje huskar klart, slik at dei over-, eller undervurderer kor viktige ulike faktorar har vore for dagens situasjon. Eg trur difor prospektive studiar kan gi viktige bidrag til kunnskapen om ope kontorlandskap. Ved ein prospektiv studie kan ein, gjerne ved bruk av observasjon, følgje ein organisasjon gjennom heile prosessen med å innføre ope

kontorlandskap. Forskaren kan då studere kva outcome ulike faktorar får. I tillegg kan forskaren tolke dei ulike handlingane og haldningane, som kan gi viktig informasjon han kanskje ikkje får gjennom intervju.

- ***Studiar som tek føre seg kva arbeidsoppgåver som eignar seg for ope kontorlandskap.***

Eksisterande forskingsrapportar på ope kontorlandskap i samband med arbeidsoppgåver, seier at det vert rapportert om høgare jobbtilfredsheit blant arbeidarar i cellekontor, ved arbeid der konsentrasjon er viktig for produktiviteten, som til dømes arbeid knytt til informasjonsbehandling og korttidsminne. Dette vart knytt opp til behovet for ro og stillheit, og impliserer såleis at arbeid av denne typen ikkje eignar seg i ope kontorlandskap. Dei undersøkingane eg har gjort, støttar opp om teorien om at konsentrasjonskrevjande arbeid ikkje er ideelt i ope kontorlandskap, men dette gir framleis ikkje ein leiar mykje å gå etter, når han eller ho vurderer ope kontorlandskap for sin organisasjon. Eg meiner difor det er behov for studiar som kan tydeleggjere kva type arbeidsoppgåver som eignar seg i opne kontorlandskap. Slike studiar må gjennomføre undersøkingar i ulike organisasjonar med ulike oppgåver, og det må kome tydeleg fram kva eigenskapar hos dei tilsette som krevst for dei ulike oppgåvene. Studiane må omhandle problematikk der ein tilsett har fleire typar arbeidsoppgåver, og der ikkje alle tilsette har dei same arbeidsoppgåvene. Til sist må studiane vurdere kva fordelar det kan gi å innføre ope kontorlandskap ved eigna arbeidsoppgåver, og kva konsekvensar det er truleg å oppleve dersom arbeidsoppgåvene ikkje er eigna for ope kontorlandskap.

Litteraturliste

Aarvig, S. (2007, 09.10). Trives fortsatt i åpne landskap. *Teknisk ukeblad*. Henta 04.11.14 frå: <<http://www.tu.no/karriere/2007/10/09/trives-fortsatt-i-apne-landskap>>.

Baldry, C. & Barnes, A. (2012). The open-plan academy: space, control and the undermining of professional identity. *Work, employment and society*. 26 (2), 228-245.

Berg, B. L. (2009). Case studies. I Berg, B. L. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Boston: Allyn & Bacon.

Busch, T. (2013). *Akademisk skriving*. Bergen: Fagbokforlaget.

Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Danielsson, C. B. & Bodin, L. (2008). Office Type in Relation to Health, Well-Being, and Job Satisfaction Among Employees. *Environment and Behavior*. 40 (5), 636-668.

Davis, T. R. V. (1984). The Influence of the Physical Environment in Offices. *The Academy of Management Review*. 9 (3), s 271-283.

Fossland, T. & Thorsen, K. (2010). *Livshistorier i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.

Fostervold, K. I. (2009). Åpne kontorlandskap: en litteraturgjennomgang. *Ramazzini*, 16 (1), 13-15.

Helseøkonomiforvaltningen [s.a.]. *HELFOs organisasjon*. Henta 27.04.15 frå: <<https://helfo.no/om-helfo/organisasjonen/helfos-organisasjon>>.

Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2010). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2012). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Låte, J. (2009). Kontorlandskap. *Store Norske Leksikon*. Henta 19.01.15
frå:<<https://snl.no/kontorlandskap>>.

Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning*. Oslo: Universitetsforlaget.

Maslow, A. (1987). *Motivation and personality*. New York: Harper Collins Publishers.

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management*. New York: The Free Press.

Oommen, V. G. (2008). Should health service managers embrace open plan work environments? A review. *Asia Pacific journal of health management*, 3 (2), 37-43.

Pejtersen, J.H. & Feveile, H. & Christensen, K. B & Burr, H. (2011). Sickness absence associated with shared and open-plan offices – a national cross sectional questionnaire survey. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 37 (5), 376-382.

Ringdal, K. (2013) *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget.

Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.

Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget

Saksvik, P Ø. (2011). Å leve med omstilling. I Einarsen, S. & Skogstad, A. (Red). *Det gode arbeidsmiljø* (s 199-219). Bergen: Fagbokforlaget

Saval, Nikil. (2014). *Cubed*. United States: Doubleday - Rando House LLC.

Schein, E. H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Mercuri Media Forlag.

Skjæveland, O. (2007). Arkitekturpsykologi: Et nytt arbeidsfelt for psykologer. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 44 (8), 978-979.

Skogstad, A. (2011). Psykososiale faktorer i arbeidet. I Einarsen, S. & Skogstad, A. (Red). *Det gode arbeidsmiljø* (s 16-41). Bergen: Fagbokforlaget.

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.

Yin, R. K. (2003). *Case study research*. United States of America: SAGE Publications

Vedlegg

1.0 Intervjuguidar

Intervjuguide til dei som arbeider i seksjonane	
<p>Briefing før intervjuet:</p> <p>Dette intervjuet vil inngå i arbeidet mitt med ein masteroppgåve som har ope kontorlandskap som tema. I oppgåva nyttar eg blant anna din seksjon, for å prøve å finne ut kva grunnar ein har til å innføre ope kontorlandskap, og kva verknader organisasjon og tilsette opplever av dette. Eg vil difor no stille deg spørsmål i ulike kategoriar, og det er ingen rette eller gale svar her. Eg er kun ute etter å forstå di oppleving rundt temaet. Du kan sjølv velje å avstå frå å svare på spørsmål, og du kan når som helst trekke deg frå intervjuet.</p> <p>I dette intervjuet vil eg nytte meg av ein bandopptakar. Det gjer det lettare for meg å arbeide med intervjuet seinare, i tillegg til at det gir oss moglegheita til å prate meir uforstyrra ilag. Det er ingen andre som får høyre denne lydfila, og den vert sletta straks sensur på oppgåva er gitt. Ditt namn vil ikkje bli knytt opp mot denne oppgåva.</p> <p>Har du nokon spørsmål før vi startar?</p>	
Forskingsspørsmål	Intervjuspørsmål
Kva årsaker ligg bak innføringa av ope kontorlandskap?	<p>Kan du fortelje meg litt om den tida då du først fekk vite at du framover skulle sitje i ope kontorlandskap? Kva tankar gjorde du deg då?</p> <p>Veit du kvifor du, og resten av din seksjon, sit i ope kontorlandskap?</p> <p>Har du oppfatning om kven som tok initiativ til innføring av ope kontorlandskap i din seksjon?</p> <p>Har du erfaring frå ope kontorlandskap frå tidligare (før tilsetting i noverande organisasjon)?</p>
Korleis var prosessen med planlegging og innføring av ope kontorlandskap?	<p>Korleis opplevde du prosessen med å innføre ope kontorlandskap?</p> <p>Vart dykk på nokon måte førebudde på denne endringa?</p> <p>Opplevde du at dykk fekk vere med å bestemme i prosessen ved endring av kontortype? Anten i sjølv avgjersla om kontortype, eller i utforminga av den i ettertid?</p> <p>Vart det snakka noko om korleis ope</p>

	<p>kontorlandskap skulle bli positivt for dykk?</p> <p>Kva tenker du om måten ope kontorlandskap vart innført på i din seksjon?</p> <p>Oppfølging: Er det noko som kunne/burde vore gjort annleis?</p>
<p>Kva er verknadane av å innføre ope kontorlandskap?</p>	<p>Korleis opplever du det å arbeide i ope kontorlandskap, i forhold til den kontortypen du hadde før?</p> <p>No har dykk sete i ope kontorlandskap i litt over eit halvt år, har oppfatninga di om ope kontorlandskap endra seg i løpet av denne tida?</p> <p>-Korleis?</p> <p>-Kvifor?</p> <p>Har du opplevd problem knytt til det å sitje i ope kontorlandskap som har gjort at du har vurdert, eller vurderer, å skifte jobb, evt ha ein mindre stillingsprosent?</p> <p>Eg vil no be deg kommentere om det å arbeide i ope kontorlandskap, har endra forhold ved arbeidskvardagen din, utifrå nokre stikkord eg gir deg:</p> <ul style="list-style-type: none"> -samhaldet i seksjonen -trivsel på jobb -motivasjon for den jobben du skal gjere -kjensle av eigarskap til arbeidsstasjonen din -privatheit (innsyn, lyd, utsmykking) -sjukefråvær -kjensle av støy/ arbeidsro -læring -lojalitet og tillit til arbeidsplassen og leiinga <p>Har du gjort deg nokre refleksjonar omkring i kva situasjonar ope kontorlandskap passer meir eller mindre godt?</p> <p>Kva tenker du om at leiarane beheld sitt eige kontor, framfor å sitje i kontorlandskapet?</p> <p>Tilslutt: Ville du føretrekt å gå tilbake til ein-, eller tomanns-kontor?</p> <p>-Kvifor?</p> <p>Før eg slår av bandopptakaren, er det noko meir</p>

	du gjerne vil seie?
Briefing etter intervjuet: Eg takkar for intervjuet, og håper det kan vere greit at eg tek kontakt dersom eg seinare ser behov for oppfølgings spørsmål? Har du nokon spørsmål før vi avsluttar?	

Intervjuguide til avdelingsleiar og seksjonsleiar

Briefing før intervjuet:

Dette intervjuet vil inngå i arbeidet mitt med ein masteroppgåve som har ope kontorlandskap som tema. I oppgåva nyttar eg blant anna din seksjon, for å prøve å finne ut kva grunnar ein har til å innføre ope kontorlandskap, og kva verknader organisasjon og tilsette opplever av dette. Eg vil difor no stille deg spørsmål i ulike kategoriar, og det er ingen rette eller gale svar her. Eg er kun ute etter å forstå di oppleving rundt temaet. Du kan sjølv velje å avstå frå å svare på spørsmål, og du kan når som helst trekke deg frå intervjuet.

I dette intervjuet vil eg nytte meg av ein bandopptakar. Det gjer det lettare for meg å arbeide med intervjuet seinare, i tillegg til at det gir oss moglegheita til å prate meir uforstyrra ilag. Det er ingen andre som får høre denne lydfila, og den vert sletta straks sensur på oppgåva er gitt. Ditt namn vil ikkje bli knytt opp mot denne oppgåva.

Har du nokon spørsmål før vi startar?

Forskingsspørsmål	Intervjuspørsmål
Kva årsaker ligg bak innføringa av ope kontorlandskap?	Kven var det som tok initiativ til innføring av ope kontorlandskap i din seksjon? Kan du fortelje meg litt om bakgrunnen til at ope kontorlandskap vart innført i denne seksjonen? Oppfølging: Var økonomi, effektivitet eller betra kommunikasjon sentrale faktorar? Evt andre? Kvifor vart ope kontorlandskap valt framfor andre kontorløysingar? Vart det gjort ei vurdering mellom moglege positive resultat for HELFO, og moglege negative effektar for dei tilsette?
Korleis var prosessen med planlegging og innføring av ope kontorlandskap?	Korleis opplevde du prosessen med å innføre ope kontorlandskap? -Opplevde du motstand, korleis vart i såfall denne handtert? I kor stor grad var arbeidarane i seksjonen med å bestemme både i sjølv avgjersla om kontortype, og seinare i utforminga av kontorlandskapet? -Vart det snakka noko om korleis dette skulle verte ei bra løysing for dei? Korleis trur du arbeidarane i seksjonen opplevde prosessen rundt innføringa av ope

	<p>kontorlandskap?</p> <p>Kva førebuingar vart gjort før innføringa av ope kontorlandskap?</p> <p>-Oppfølging: var miljøpsykologar inne i biletet for å få ei god utforming, eller berre arkitektar?</p> <p>Vart det gjort konkrete tiltak for å unngå negative konsekvensar som ofte viser seg i ope kontorlandskap? T.d auka sjukefråvær, høgt støynivå, generell jobbmisnøye.</p> <p>Kva tenker du om måten ope kontorlandskap vart innført på i din seksjon?</p> <p>Oppfølging: Er det noko som kunne/burde vore gjort annleis?</p>
<p>Kva er verknadane av å innføre ope kontorlandskap?</p>	<p>Kva forventingar hadde du til det å innføre ope kontorlandskap? Er desse innfridde?</p> <p>Har du sett nokre uventa positive eller negative effektar av ope kontorlandskap?</p> <p>Kor stor del av arbeidsdagen din, oppheld du deg i kontorlandskapet vs i ditt eige kontor?</p> <p>Korleis trur du dine tilsette opplever å arbeide i ope kontorlandskap?</p> <p>Har du gjort deg nokre refleksjonar omkring i kva situasjonar ope kontorlandskap passer meir eller mindre godt?</p> <p>Har det vore ei endring i storleiken på sjukefråværet sidan dykk innførte ope kontorlandskap, mot same periode året før?</p> <p>Før eg slår av bandopptakaren, er det noko meir du gjerne vil seie?</p>
<p>Briefing etter intervjuet:</p> <p>Eg takkar for intervjuet, og håper det kan vere greitt at eg tek kontakt dersom eg seinare ser behov for oppfølgingsspørsmål? Har du nokon spørsmål før vi avsluttar?</p>	

2.0 Informert samtykke

Førespurnad om deltaking i forskingsprosjektet

”Ope kontorlandskap”

Bakgrunn og formål

Formålet med denne studien er å prøve å finne ut kva grunnar ein har til å innføre ope kontorlandskap, og kva verknader organisasjon og tilsette opplever av dette. Eg brukar HELFO Veiledning som eit kasus i denne samanheng. Studien er del av mi avsluttande masteroppgåve i samfunnsplanlegging og leing ved Høgskulen i Volda.

Kva inneber deltaking i studien?

Spørsmåla vil omhandle grunnar til å innføre ope kontorlandskap, prosessen rundt innføringa, og kva verknader organisasjon og tilsette opplever av dette. Alle data vert innhenta gjennom intervju med tilsette og leiarar i HELFO. I intervju vert det nytta lydopptakar dersom det er greitt for den intervjuet, og intervjuet vil seinare bli transkribert.

Kva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysningar vil bli behandla konfidensielt. Det er berre oppgåveforfattar som vil ha tilgang til lydfil og utskrift frå intervjuet. Dette vert lagra elektronisk, men namnet på informanten vert ikkje lagra i filene. I oppgåva vil det kome fram at eg skriv om ein divisjon i HELFO men det vil ikkje kome fram kva avdeling det er. Ingen personnamn vil kome fram i oppgåva, og alle intervjupersonar er såleis heilt anonyme.

Prosjektet skal etter planen avsluttast juni 2015. Lydfiler og utskrifter av alle intervju vil bli sletta så snart oppgåva er sensurert.

Frivillig deltaking

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi nokon grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysningar om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Ragnhild Hoem på ragnhildhm@gmail.com, eller 90 54 54 45. Veileder for prosjektet er Alf Roger Djupvik.

Samtykke til deltaking i studien

Eg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltakar, dato)