

INNLEVERING AV EKSAMENSBE SVARELSE VED HØGSKOLEN I OSLO OG AKERSHUS

STUDIEPROGRAM:	Bachelor i Facility Management
EMNEKODE OG EMNENA VN:	FAMAF3900 Bacheloroppgave Facility Services
KULL/KLASSE:	2014
INNLEVERINGS DATO	22.05.2017
VEILEDER	Knut Boge
EKSAMENSFORM:	
Hjemmeeksamen <input type="checkbox"/> Mappeeksamen <input type="checkbox"/> Prosjekteksamen <input checked="" type="checkbox"/>	
Individuell <input type="checkbox"/> Gruppe <input checked="" type="checkbox"/>	
KANDIDATNUMMER	104, 117
ANTALL ORD	16 702

Aktivitetsbaserte arbeidsplasser - noe for enhver smak?

Activity Based Working -
one size fits all?

Bachelorstudiet Facility Management

Kand.nr.: 104 og 117

Forord

Denne bacheloroppgaven utgjør den avsluttende delen av bachelorstudiet “Facility Management” (FM) ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Bestått bacheloroppgave gir 15 studiepoeng.

Vår programkoordinator Knut Boge la i høst ut et dokument på Fronter med forslag til samarbeidsprosjekter mellom FM-studenter og eiendomsavdelingen i Høgskolen i Oslo og Akershus (HiOA). Den ene oppgaven som ble presentert i dokumentet handlet om brukerundersøkelser blant medarbeidere i HiOA som har flyttet inn i aktivitetsbaserte arbeidsplasser (ABW). Denne vekket vår interesse, og vi tok kontakt med seniorrådgiver Vidar Holum og Heidi Margrete Toftner fra eiendomsavdelingen i HiOA. Etter et møte hvor vi fikk presentert deres tanker omkring en oppgave om temaet, bestemte vi oss for å velge denne problematikken til vår bacheloroppgave. Takk for all informasjon og bakgrunnsstoff dere har bidratt med, og for at dere har vært tilgjengelige for hjelp hele veien.

Det har vært en lang, utfordrende og lærerik prosess hvor vi har fått muligheten til å tilegne oss en rekke nyttige kunnskaper om et tema vi finner svært relevant og interessant.

Vi har hatt gleden av å ha førsteamanuensis Knut Boge som vår veileder. Takk for gode innspill og konstruktive tilbakemeldinger underveis i arbeidet, og takk for samarbeidet. Dine råd og veiledninger har gitt oss nyttige erfaringer som vi kan ta med oss videre inn i det kommende arbeidslivet.

Til slutt vil vi rette en stor takk til alle våre informanter som har satt av tid til oss fra den travle hverdagen og for å dele sine erfaringer. Deres gode bidrag har bidratt til en oppgave vi er stolte av.

Oslo 21. mai 2017

Kand.nr. 104 og 117

Sammendrag

Denne oppgaven er et resultat av et prosjekt initiert av HiOA Eiendom. Formålet er å avdekke hvordan ansatte ved HiOA opplever arbeidsdagen på en aktivitetsbasert arbeidsplass. Vi har jobbet med utgangspunkt i forskningsspørsmålet: Hvordan opplever de ansatte ved HiOA arbeidsdagen på en aktivitetsbasert arbeidsplass? Med bakgrunn i litteratur om emnet utledet vi fem hypoteser. Disse har vi testet ved å gjennomføre semistrukturerte intervjuer av ansatte fra tre ulike ABW-case ved HiOA. De tre casene skiller seg fra hverandre hovedsakelig med tanke på størrelse og type ansatte (ledere/forskere og administrativt ansatte).

ABW er en kontorutforming som er 'i vinden', og som litteraturen gir inntrykk av å være den ideelle løsningen som tilrettelegger for både individuelt arbeid og kunnskapsdeling. Våre funn viser at det ikke er opplagt at ABW alltid er den beste egnede kontorløsningen. Vi har funnet at de ansatte ved HiOA i det store og hele trives med ABW, men at det er noen utfordringer som hindrer dem i å realisere de potensielle fordelene med en slik kontorutforming, særlig blant de administrativt ansatte. Blant annet opplever flere at lokalene er for trange. Fortsatt foretrekker mange fast plass. Videre antyder våre funn at tilfredshet med kommunikasjon og kunnskapsdeling har større innvirkning på de ansattes opplevde produktivitet enn muligheter for uavbrutt konsentrasjonsarbeid.

Utvalget vårt av ledere er betydelig mindre enn utvalget av ansatte med administrative stillinger. Dette gir et begrenset sammenligningsgrunnlag mellom disse to gruppene. Dessuten kan andre faktorer enn de vi har undersøkt påvirke de ansattes opplevelse av ABW. Bruk av andre metoder, for eksempel spørreskjema, kunne ha avdekket andre eller flere faktorer ved de ansattes opplevelser av ABW.

Ikke minst fant vi at de ansatte stort sett er fornøyd med brukerinvolvering før innflytting i nye lokaler, men savner evaluering i ettertid. Dette bekrefter viktigheten av å gjennomføre brukerundersøkelser også etter at endringer er implementert. Vi håper vårt bidrag kan medvirke til at eiendomsavdelingen ved HiOA kan ta tak i utfordringene de ansatte opplever i dag, og ikke minst gjøre fremtidens kontorløsninger enda bedre.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn og formål	1
1.2 Omfang og avgrensninger	2
1.3 Rapportens struktur	3
2.0 Teori	4
2.1 Generalitet, elastisitet og fleksibilitet	4
2.2 Ulike kontorløsninger	5
2.2.1 Lov- og forskriftskrav	5
2.3 Aktivitetsbaserte arbeidsplasser	6
2.3.1 Konsentrasjon	7
2.3.2 Uforstyrrethet	8
2.3.3 Kultur	9
2.3.4 Kommunikasjon	9
2.3.5 Arkitektoniske grep og fasiliteter	10
2.4 Motiv	12
2.5 Endringsledelse	12
2.6 Post-occupancy evaluation	13
2.7 Ulike typer medarbeidere	14
2.8 Oppsummering	15
3.0 Hypoteser	17
4.0 Metode	18
4.1 Litteraturstudie	19
4.2 Casestudie	20
4.3 Post-occupancy evaluation	21
4.4 Intervjuguide	21
4.5 Styrker og svakheter med metode	22
4.6 Dataanalyse	24
4.7 Oppsummering	24
5.0 Funn	24
5.1 Presentasjon av casene	25
Case 1	25
Case 2	27
Case 3	28
5.2 Kommunikasjon, kunnskapsdeling og uformelle møter	29
5.3 Fleksibilitet	30
5.4 Konsentrasjon og produktivitet	32
5.5 De ansattes profil	33

5.6 De ansattes opplevelse av involvering i prosessen	34
5.7 Andre funn	35
5.7.1 Generell trivsel	35
5.7.2 Individuelle tilpasninger versus fleksibilitet	36
5.8 Oppsummering	36
6.0 Analyse	38
6.1 Arkitektoniske grep og fasiliteter	38
6.2 Motiv for ombygging til ABW	40
6.3 H1: Kommunikasjon, kunnskapsdeling og uformelle møter	41
6.4 H2: Fleksibilitet	41
6.5 H3: Konsentrasjon og produktivitet	42
6.6 H4: De ansattes profil	43
6.7 H5: De ansattes opplevelse av involvering i prosessen	45
7.0 Konklusjon og anbefalinger	47
7.1 Oppsummering av hypotesetestene	47
7.2 Konklusjon	49
7.3 Kritikk av eget arbeid	50
7.4 Forslag til egen forskning	51
Referanser	50
Vedlegg 1 - Intervjuguide A	1
Vedlegg 2 - Intervjuguide B	3
Vedlegg 3 - Intervjuguide C	4
Vedlegg 4 - Intervjuguide D	5
Vedlegg 5 - Intervjuguide E	6
Vedlegg 6 - Erklæring om informert samtykke til deltagelse i intervju om aktivitetsbaserte arbeidsplasser	7
Vedlegg 7 - 4 idealtyper	8

1.0 Innledning

Dette innledende kapittelet består av bakgrunn og formål for oppgaven, overordnet forskningsspørsmål samt rapportens avgrensninger. Kapittelet avsluttes med en beskrivelse av rapportens struktur.

1.1 Bakgrunn og formål

Høgskolen i Oslo og Akershus (HiOA) jobber mot et mål å flytte campus Kjeller og bygge ny campus i det mer sentrale Lillestrøm. I den forbindelse vil det være relevant å vurdere hvilke arbeidsformer som skal innføres for de ansatte i det nye campuset.

Historisk har det lenge vært fokus på sammenhengen mellom arbeidsformer, produktivitet og kontorløsninger. I 1960 ble det første åpne kontorlandskapet bygget for forlaget Bertelsmann i Vest-Tyskland (Arge og Landstad 2002, 9). Slike åpne løsninger har blitt mye kritisert, blant annet fordi det hverken tilrettelegger for selvstendighet eller interaksjon. Cellekontorer er en løsning som fortsatt er mye brukt i dag, og som er godt egnet til individuelt konsentrasjonsarbeid (Arge og Landstad 2002, 10). I 1970-årene ble kombikontorene introdusert. Denne løsningen skulle kombinere individuelle cellekontorer med lokaler egnet for samarbeid og fellesskap. Etter at IBM introduserte PC'en i 1980 og Internett gjorde sitt fremspring et tiår senere, har det blitt mulig å arbeide hvor som helst, når som helst. Dette har de siste 10-15 årene ført til revolusjonerende endringer i kontorløsninger (Arge og Landstad 2002, 11).

Den forsterkede globale konkurransen og nedgangstider siden 1980-årene har bidratt til økt fokus på bygningers kostnads- og arealeffektivitet. På 1990-tallet begynte organisasjoner over hele verden å eksperimentere med "new ways of working" (Gorgievski, van der Voordt, van Herpen og van Akkeren 2010, 207). Veldhoen Company var i 1996 de første til å bruke begrepet Activity Based Working (ABW) (Bakken 2016). I dag hører vi stadig vekk at fremtidens kontorlokaler er aktivitetsbasert. I regjeringens rapport *Arbeidsformer i fremtidens regjeringskvartal - miljø, teknologi og samhandling* kommer det frem at også regjeringen i fremtiden vil arbeide aktivitetsbasert (Kommunal- og Moderniseringsdepartementet 2014). Forventningen til slike aktivitetsbaserte kontorlokaler er at når ansatte deler på en rekke oppgaverrelaterte arbeidsplasser, vil organisasjonen oppleve kostnadsreduksjoner, og at

lokalenes åpenhet vil føre til mer kommunikasjon, interaksjon og kunnskapsdeling (Gorgievski et al. 2010, 207).

I 2013 bygget HiOAs eiendomsavdeling et stort aktivitetsbasert kontorlokale som et pilotprosjekt. I tillegg finnes det flere små aktivitetsbaserte kontorlokaler ved HiOA. Hensikten med vår undersøkelse er å kartlegge de ansattes opplevelse av deres arbeidshverdag i disse aktivitetsbaserte arbeidsplassene. Etter å ha lest litteratur, medieoppslag og annen relevant teori, opplevde vi at det var mangel på fokus på det emosjonelle hos ansatte som flytter inn i nye kontorløsninger som ABW. Mange studier er opptatte av å enten vise hvilke negative effekter som følger med åpne landskap, eller det stikk motsatte - å redegjøre for hvilke positive effekter åpne landskap og aktivitetsbaserte arbeidsformer kan ha for organisasjonen. Veldhoen Company (udatert,f) skriver at det er gjort mange studier angående konvensjonelle åpne landskap, men det finnes fortsatt lite empiri omkring ABW. Det er et ordtak som sier at “den som har skoen på, vet best hvor den trykker”. Vi ønsker å bidra i debatten om nye kontorløsninger ved å gi ansatte som faktisk arbeider i et aktivitetsbasert kontorlokale en stemme.

Vi har på bakgrunn av dette utarbeidet det overordnede forskningsspørsmålet:

“Hvordan opplever ansatte ved HiOA arbeidsdagen på en aktivitetsbasert arbeidsplass?”

1.2 Omfang og avgrensninger

ABW er et spennende tema med mange ulike vinklinger. I denne oppgaven har vi valgt å se på primærbrukernes erfaringer med ABW. I undersøkelsene har vi utelatt faktorer som lysforhold, helse og hvordan kommunikasjon mellom de ansatte foregår. Primærbrukerne intervjuet til denne oppgaven er ansatte med administrative stillinger i et stort aktivitetsbasert kontorlokale ved HiOA samt fire ledere med erfaring fra to mindre ABW-lokaler. Vi har også intervjuet to representanter med bakgrunnsinformasjon for valget om å bygge aktivitetsbaserte kontorlokaler ved HiOA. Sekundær- og tertiærbrukere er utelatt fra denne oppgaven. Vi har heller ikke inkludert temaer som universell utforming, renhold, energibruk eller det økonomiske perspektivet.

1.3 Rapportens struktur

I kapittel 1 har vi innledningsvis gått inn på bakgrunn og formål for oppgaven, overordnet forskningsspørsmål samt omfang og avgrensninger. I kapittel 2 vil vi rette søkelyset mot litteratur og teori som har dannet grunnlaget for vår undersøkelse. Vi har også utarbeidet hypoteser som vi ønsker å teste. Disse er utledet av teori og tidligere studier, og presenteres i kapittel 3. Videre redegjør vi for hvordan vi har gått frem metodisk i kapittel 4. Deretter presenterer vi våre empiriske funn i kapittel 5. I kapittel 6 vil vi sammenstille litteratur og empiriske funn og analysere disse. Avslutningsvis inneholder kapittel 7 konklusjon og anbefalinger, kritikk av eget arbeid samt våre forslag til videre forskning.

2.0 Teori

I dette kapittelet vil vi presentere litteratur og teorier vi har benyttet oss av for å diskutere funn, besvare forskningsspørsmålet og teste hypotesene. Vi vil starte bredt med å definere begrepene generalitet, elastisitet og fleksibilitet med hensyn til bygg. Deretter vil vi ta for oss ulike kontorløsninger før vi spisser oss mot aktivitetsbaserte arbeidsplasser og ulike aspekter ved disse. Vi vil legge frem hva forskjellig litteratur sier om sammenhengen mellom de ansattes opplevelse av ABW og ledelsens motiv for å bygge slike samt endringsledelse og bruk av post-occupancy evaluations (POE). Deretter vil vi presentere ulike typer medarbeidere før vi kort oppsummerer kapittelet.

2.1 Generalitet, elastisitet og fleksibilitet

Dagens kontorløsninger er mer uforutsigbare med hensyn til bruk og brukerkrav enn før, noe som stiller økte krav til mobilitet. Mobilitet i kontorbygninger kan oppnås på flere måter, og deles gjerne inn i generalitet, elastisitet og fleksibilitet (Arge og Landstad 2002, 17). Begrepet generalitet defineres som byggets evne til å møte vekslende funksjonelle krav uten at det må gjøres bygningsmessige eller tekniske tiltak (Arge og Landstad 2002, 20). World Economic Forum (2015) presenterte i 2015 ti urbane trender, hvor “re-programmable space” var en av disse. Dette handler nettopp om å arealoptimalisere allerede eksisterende infrastruktur i stedet for å bygge nytt. Med elastisitet menes byggets evne til å møte vekslende behov ved enten å dele opp arealene i mindre enheter eller bygge på for å øke arealet (Arge 2003, 5). Med fleksibilitet menes evnen til å møte vekslende funksjonelle krav ved å foreta bygningsmessige og tekniske endringer i bygget med minimale kostnader og forstyrrelser for driften (Arge og Landstad 2002, 18).

Blakstad og Hatling (2007, 15) bruker begrepet fleksibilitet om variasjon i arbeidstid, arbeidssted og arbeidsform. Videre i oppgaven er det denne betydningen av ordet som anvendes. Dagens kontorløsninger bør legge til rette for fleksibilitet. Den første årsaken til dette er at kunnskapsmedarbeidere ikke arbeider på et bestemt sted, men kan befinne seg rundt omkring på arbeidsplassen, på reise, hjemme, hos samarbeidspartnere og lignende. Bedrifter bør derfor støtte de ansattes arbeidsmønster. Den andre årsaken er ønske om mobilitet i grupper og teamarbeid. Mange bedrifter jobber bevisst med teamarbeid og gruppesammensetning av de ansatte. Disse kan endre seg over tid, det kan derfor være hensiktsmessig å kunne flytte på folk på en rask og enkel måte. Den siste årsaken er

arealeffektivitet, som krever god utnyttelse av kontorarealene slik at en enkelt kan tilpasse bruk etter kapasitet og behov (Blakstad og Hatling 2007, 15).

2.2 Ulike kontorløsninger

Det finnes en rekke måter å definere ulike typer kontorløsninger. Leder for prosjektet “K2 - Fremtidens arbeidsplass”, Oddvar Skjæveland mener at skillet ikke går mellom åpen og lukket kontorutforming, men mellom gode eller dårlige løste kontorutforminger (Fjeldheim, 2014). Det samme påpeker Burns (2016) når hun skriver at debatten mellom “open plan versus office” er en misforståelse - de beste arbeidsplassene er balanserte.

Per Anker Jensen (2001, 129) viser til fire ulike kontorløsninger som varierer med hensyn på grad av selvstendighet og autonomi: åpent kontorlandskap, cellekontor, gruppeinndelt kontor og aktivitetsbasert kontor. Tradisjonelle *åpne landskap*, er store, åpne lokaler som deles av mange ansatte. Her er både graden av selvstendighet og interaksjon relativt lav. Til Dagens Næringsliv (2014) forteller psykolog og førsteamanuensis Knut Inge Fostervold at de forutsatte effektene av å sitte i åpent landskap får lite støtte av den forskningen som eksisterer på feltet. *Cellekontor*, eller det tradisjonelle enkeltmannskontoret, er egnet for én person. I et slikt kontor er graden av selvstendighet relativt høy, men det er lite tilrettelagt for interaksjon med andre. I *gruppeinndelte kontorer* sitter medarbeidere i grupper på ulike størrelser ut fra organisatorisk tilhørighet. I denne typen kontorløsning er det større rom for interaksjon, men mindre rom for selvstendighet. *Aktivitetsbaserte kontorlokaler* har til hensikt å stimulere til innovativt arbeid og støtter både selvstendig arbeid og interaksjon, ettersom kontoret har soneinndeling for ulike aktiviteter (Jensen 2001, 129).

2.2.1 Lov- og forskriftskrav

Uansett valg av kontorløsning må arbeidsplassen tilfredsstillende lov- og forskriftskrav. Arbeidsmiljøloven (aml 2005, §4) legger vekt på at arbeidsplassen skal være tilpasset den enkelte arbeidstaker og arbeidssituasjon. Arbeidsplassforskriften §2-1 utdyper dette videre ved å stille krav om at arbeidslokalene skal være tilpasset den virksomheten og de arbeidsplassene som lokalene skal romme. Videre står det i samme paragraf at “hver kontorarbeidsplass må ha et gulvareal som gir fri plass til gode og varierte arbeidsstillinger og bevegelser”. Arbeidstilsynets forvaltningspraksis opererer med et gulvareal per arbeidsplass på minst 6 kvadratmeter (Arbeidstilsynet udatert). Arealer for atkomst og fellesfunksjoner,

som gangareal, møterom og lignende kommer i tillegg, og skal ikke regnes med i arealgrunnlaget. Derimot kan også løsninger med mindre avvik tilfredsstille kravene, forutsatt at mindre kvadratmeter per arbeidsplass kompenseres med andre tiltak som sosiale soner og ekstra god tilgang til møterom og stillerom (Arbeidstilsynet udatert).

2.3 Aktivitetsbaserte arbeidsplasser

Trenden innen utforming av kontorlokaler går i retning aktivitetsbaserte arbeidsplasser (Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2014, 6). Det finnes ingen entydig definisjon på aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Becker (1999, 155-156) skriver at slike løsninger har ulike rom tilpasset forskjellige arbeidsoppgaver. Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2014, 6-7) skriver at ABW er basert på premisset om at ingen ansatte "eier" eller har en tildelt arbeidsstasjon, men får hele kontoret som arbeidsplass til å utføre et mangfold av ulike arbeidsoppgaver.

I rapporten *Arbeidsformer i fremtidens regjeringskvartal – miljø, teknologi og samhandling* henvises til en doktoravhandling fra Sverige i 2010 med formål å studere kontormiljøets påvirkning på de ansatte med hensyn til oppfatning av egen arbeidsplass og organisasjon og trivsel med kontormiljøet (Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2014, 18-19). I studien defineres ulike kontortyper med hensyn til arkitektoniske og funksjonelle karaktertrekk. I tillegg til tradisjonelle cellekontorer og åpne landskap, presenteres to ulike former for ABW. I *kombikontorer* har de ansatte tildelte arbeidsplasser, og deler i tillegg fasiliteter som for eksempel stillerom, møterom, prosjektrum og lignende. I *fleksikontorer* er de ansatte ikke tildelt en fast plass, men kan finne seg en plass hvor en vil. De Been og Beijer (2014, 143-144) skriver at fleksikontorer kjennetegnes av free seating, clear desk og underdekning. Free seating innebærer at ingen medarbeider har en fast plass, men kan velge hvor de ønsker å sitte etter de arbeidsoppgavene som skal utføres den dagen. Clean desk betyr at den ansatte skal rydde pulten etter endt arbeidsdag slik at andre kan ta pulten i bruk (Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2014). Flexikontorer og underdekning kan gi organisasjoner store areal- og kostnadsbesparelser, særlig i tilfeller hvor ansatte tilbringer store deler av arbeidsdagen andre steder enn ved arbeidsstasjonen (Boge, Salaj, Bakken, Granli og Mandrup 2017, 124).

Aktivitetsbaserte arbeidsplasser bør utformes for å støtte organisasjonens behov. På et frokostseminar om ABW 25. oktober 2016 poengterte Jonas Hurtigh Grabe fra Veldhoen Company at alt for mange prosjekter kaller seg aktivitetsbasert uten at det egentlig er lagt til grunn riktig matematikk - nemlig hvor mange arbeidsplasser og ulike arbeidsmiljøer som egentlig trengs. Gode ABW-løsninger må derfor starte med en kartlegging av hvilke type arbeidsoppgaver som utføres og hvilke fasiliteter som behøves for å arbeide effektivt, det som kalles pre-occupancy evaluations. En god aktivitetsbasert arbeidsplass legger til rette for både fordypning, skjerming og kunnskapsdeling (Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2014). Et viktig kjennetegn ved aktivitetsbaserte arbeidsplasser er at arbeidstaker i stor grad selv kan velge hvor, når og hvordan arbeidet skal utføres. Veldhoen Company skriver på sin hjemmeside at denne friheten bidrar effektivitet og engasjement (Veldhoen Company, udatert,a). Gorgievski et al. (2010, 217) stiller spørsmål om de ansatte faktisk utnytter denne fleksibiliteten. I sin studie fant de at de fleste ansatte skifter plass én gang i løpet av dagen. De fleste "plassbyttene" skjer i sammenheng med at de ansatte skal i møter, ha undervisning, gå i kantina eller reise hjem for å arbeide (Gorgievski et al. 2010, 217).

2.3.1 Konsentrasjon

Mange studier tar for seg utfordringer med konsentrasjon på arbeidsplasser hvor ansatte deler lokaler. De Been og Beijer (2014, 149) fant at ansatte i kombi- og fleksikontorer scorer signifikant lavere på tilfredshet med produktivitet og konsentrasjon. Også i Leesman (2016) sin studie scorer ansatte i ABW lavt på tilfredshet med individuelt fokusarbeid ved pulten, men til gjengjeld svært høyt på tilfredshet med individuelt fokusarbeid andre steder enn ved pulten. Green og Myerson (2011, 28) fant at respondentene uttrykte vanskeligheter med konsentrasjon og mangel på passende arealer for alenearbeid. En studie av Boyce (1974 i Sundstrom, Town, Rice, Osborn og Brill 1994, 196) viste at mer enn halvparten av ansatte i åpne kontorløsninger rapporterte at de ofte blir forstyrret av støy når de jobber, spesielt fra telefoner, andres samtaler og ventilasjon. I en nyere studie fra 2005, henvist til i Leesman (2015, 8), svarte hele 99% av respondentene at deres konsentrasjon ble hemmet av støy som bakgrunnsprat og telefoner som ringer. Philip Vanhoutte, SR VP & MD EMA of Plantronics og leder for Leesman's Advisory Board skriver at 77% av respondentene i Leesmans database på over 100 000 respondenter mener støynivå er et viktig trekk ved arbeidsplassen. 56% er misfornøyde med støynivået på sin arbeidsplass (Leesman 2015, 12). Videre er utilfredshet med støynivå en av de sterkeste indikatorene på lav opplevd produktivitet. Ved planlegging av aktivitetsbaserte kontorlokaler, bør derfor audiokomfort hensyntas, for

eksempel ved å bruke lydabsorberende materialer (Leesman 2015, 8). Aktivitetsbaserte løsninger sørger for avgrensede back-up områder/rom som kan brukes til for eksempel telefonsamtaler og små møter i større grad enn åpne landskap, og kan derfor dempe de negative effektene knyttet til konsentrasjon (De Been og Beijer 2014, 144-145).

Parkin, Austin og Landsdale (2006, 3) fant i sin studie at noen kom tidlig eller ble igjen sent på jobb i aktivitetsbaserte kontorer for å kunne arbeide uten distraksjoner, mens andre valgte å arbeide hjemmefra når de trengte å konsentrere seg. Dette støttes av studien gjort av Gorgievski et al (2010, 217), som fant at ansatte tilbrakte mer tid for å arbeide hjemme etter at de fikk ny, aktivitetsbasert arbeidsplass (26.60% av tiden mot tidligere 15.55%) (Gorgievski et al. 2010, 217). Leder av prosjektet "K2 - Morgendagens arbeidsplass", Oddvar Skjæveland tror ikke trenden med hjemmekontor vil øke selv om flere og flere jobber i åpne løsninger. Behovet for inspirasjon, teamfølelse og ønske om å skille arbeid og fritid gjør ifølge Skjæveland at ansatte foretrekker å komme på jobb fremfor å arbeide hjemmefra (Fjeldheim 2014).

2.3.2 Uforstyrrethet

Mange studier tar opp utfordringer med uforstyrrethet (privacy) på arbeidsplasser med åpne lokaler. Manglende muligheter for å personifisere arbeidsplassen, blant annet gjennom å kontrollere temperatur, er en faktor som stadig blir trukket frem som en ulempe i åpne eller fleksible kontorlokaler. Gorgievski et al. (2010, 207) skriver at 10-20% av ansatte som ikke har fast plass mistrives med dette. De savner å ha et personlig territorium hvor en kan personifisere arbeidsplassen. Ansatte i kombi- og fleksikontorer scorer i De Been og Beijers studie (2014, 149) signifikant lavere på tilfredshet med uforstyrrethet. Ikke-statiske grenser som gardiner eller flyttbare vegger kan bidra til økt følelse av uforstyrrethet (Green og Myerson 2011, 28). Peggie Rothe, tidligere forsker ved Aalto University i Finland, i dag Development Director i Leesman, mener at aktivitetsbaserte arbeidsplasser faktisk gir gode muligheter for å personifisere arbeidet, på den måten at ansatte selv kan legge opp og variere arbeidsdagen. Rothe har funnet at tilfredshet med faktorer som temperaturkontroll, lys og luftkvalitet er høyere for ansatte som også er tilfredse med variasjonen av ulike typer arbeidsstasjoner (Leesman 2015, 4).

2.3.3 Kultur

Veldhoen Company (udatert,b) legger frem typiske misforståelser omkring ABW. At å fjerne veggene automatisk vil føre til mer samarbeid, og at nye arealer vil endre hvordan mennesker arbeider er typiske slike. Burns (2016) illustrerer dette med utsagnet “any workplace design is only as effective as the behaviour of the people who occupy it”. Med dette mener Burns (2016) at mange utfordringer i åpne kontorløsninger, som forstyrrende samtaler og ignorering av andres behov for konsentrasjon er kulturelle problemer knyttet til mangel på etikette og ledelsens håndheving av denne. Veldhoen Company (udatert,a) vektlegger at ABW ikke handler om bygninger, men om mennesker og deres kollegiale relasjon. Green og Myerson (2011, 28) påpeker at kulturelle skikker for hvordan en skal bruke kontorlokalene er nødvendige i dag, hvor arbeidsmiljøet er mer flytende enn tidligere. Veldhoen Company (udatert,b) anbefaler derfor at organisasjoner må arbeide for å skape ‘team spirit’ og gode holdninger blant de ansatte i det nye kontorlokalet.

2.3.4 Kommunikasjon

Cellekontorer legger til rette for isolasjon, noe som kan hindre kommunikasjon og redusere mulighetene for kollegaer å støte på hverandre. Flere studier antyder at det er mer kommunikasjon i åpne kontorutforminger. De Been og Beijer (2014, 145-146) fant at i kombi- og fleksikontorer er det mer ansikt-til-ansikt-kontakt, noe som øker kunnskapsdeling og mulighetene for kommunikasjon. Dette gir positive utslag på opplevd produktivitet og effektivt samarbeid. Ifølge De Been og Beijer (2014, 145-146) er 80% av møter mellom kollegaer er spontane. Gorgievski et al. (2010, 206; 214) sin studie fant at den nye kontorløsningen skårer høyt på muligheter for å treffe andre og ha slike spontane, uformelle ansikt-til-ansiktsamtaler. Også Leesman (2016) sin studie viser at ABW gir høy tilfredshet med uformelle møter. Knut Inge Fostervold poengterer at hvis ledelsen ønsker mer samhandling og bedre kommunikasjon gjennom de arkitektoniske grepene, må de selv gå inn for å trene de ansatte i å gjøre disse handlingene (Dagens Næringsliv 2014). Leesman (2016) sin studie viser at ansatte i ABW scorer litt høyere på samarbeid enn ansatte i ikke-ABW-lokaler. Forskjellen er derimot ikke så høy at økt samarbeid bør være nøkkeldriveren bak ABW-prosjekter.

De Been og Beijer (2014, 149) fant at ansatte i kombikontorer (fast plass) er mer fornøyd med mulighetene for kommunikasjon enn ansatte i celle- og delekontor, mens ansatte i

fleksikontorer (ikke fast plass) *ikke* er det. Selv om det er mer kontakt mellom ansatte som jobber i fleksikontorer, betyr det ikke nødvendigvis at de ansatte er tilfredse med den økte kontakten (De Been og Beijer 2014, 151). Kommunikasjonen i aktivitetsbaserte kontorløsninger varer kortere enn i celle- og delekontor (De Been og Beijer 2014, 145-146). Dette kan forklares med funn fra Parkin et al. (2006, 25), som viser at noen ansatte i åpne kontorlandskap rapporterer at de sjeldnere starter samtaler med kollegaer enn da de jobbet i cellekontorer. Dette fordi de ikke ønsker å forstyrre konsentrasjonen til de som sitter i nærheten. Grunnen til at ansatte i kombikontorer (fast plass) er mer fornøyd med kommunikasjon enn ansatte i fleksikontorer (ikke fast plass) kan være fordi en i kombikontor sitter i nærheten av kollegaer mesteparten av tiden, noe som kan ha positiv effekt på kommunikasjon og samarbeid. I kombikontorer (fast plass) er det dessuten lettere å finne mennesker en leter etter enn i fleksikontorer (De Been og Beijer 2014, 151). Nettopp hvor og hvordan en finner kollegaer er en utfordring Veldhoen Company (udatert,a) anbefaler at diskuteres før innflytting i aktivitetsbaserte kontorlokaler.

2.3.5 Arkitektoniske grep og fasiliteter

En studie gjort av Boge et al. (2017) viste at kunnskapsmedarbeidere kan foretrekke fleksible kontorløsninger over cellekontorer hvis lokalene er designet og tilpasset en rekke ulike arbeidsoppgaver. De Been og Beijer (2014, 150) fant at ansatte i aktivitetsbaserte lokaler er mer fornøyd med arkitektur og lay-out enn ansatte i tradisjonelle celle- og delekontor. Ansatte i fleksikontorer er mest fornøyd, noe forfatterne mener kan forklares med at free seating gir mer frihet i å velge arbeidsstasjon (De Been og Beijer 2014, 151).

Mye litteratur tar for seg ulike kriterier som bør oppfylles for at aktivitetsbaserte kontorlokaler skal fungerer godt.

Booty (2009, 352) skriver lokalene bør inkludere fasiliteter som:

- Avkoblingsområder: Et uformelt møtested med bord og myke sitteplasser. Hensikten med slike områder er å skape et naturlig møtepunkt adskilt fra kontorplassene.
- Touch-down steder: For eksempel et lite, vegghengt arbeidsbord i ståhøyde som egner seg til spontane, uformelle møter. Disse kan for eksempel plasseres i nærheten av inngangen på arbeidsplassen slik at det er tilgjengelig for flere.
- Stillesoner/møteceller: Bør ideelt sett plasseres i de minst støyende områdene. Disse stillerommene gir de ansatte muligheten til å konsentrere seg når behovet oppstår.

- Lesebås: Et fleksibelt alternativ til permanente stillerom. Gir de ansatte mulighet til å utføre konsentrasjonsarbeid avskjermet i et åpent rom.

Arge og Landstad (2002, 16) skriver at uformelle møtesteder er like viktige som formelle møterom og arbeidsplasser i alternative kontorløsninger. Typiske uformelle områder er møteplasser, stille soner, stillerom, bibliotek, lesesaler, kaffebarer og touch-down steder (Arge og Landstad 2002, 16; Blakstad og Hatling 2007, 10). Viktigheten av uformelle møtesteder kan illustreres med et funn fra Leesman (2015, 7), som viser at blant 102 786 respondenter, scorer te, kaffe og andre 'refreshments' høyest på spørsmål om hvilke fasiliteter som er viktige i et effektivt kontor.

Leder av prosjektet "K2 - Morgendagens arbeidsplass", Oddvar Skjæveland tror morgendagens arbeidsplass vil bestå av skreddersydde løsninger for den enkelte bedrift. Skjæveland tror åpne kontorløsninger vil gjelde i fremtiden, men i små grupper (Fjeldheim 2014). Van der Voordt et al. (2016, 76) fant at tilrettelegging for både kommunikasjon og konsentrasjon, ergonomiske pulter og stoler, komfortabelt innemiljø samt velfungerende IT-løsninger er rangert som svært viktig av ansatte i aktivitetsbaserte lokaler. I tillegg har K2-prosjektet funnet at følgende kriterier bør oppfylles i åpne kontorutforminger:

- Det skal være seks kvadratmeter rundt den enkeltes kontorplass.
- Det skal være maksimalt seks arbeidsplasser i landskapet.
- Det må være et stillerom per seks ansatte.
- Smårom/stillerom må være minst seks kvadratmeter, ha naturlig lys og være lydtette (Fjeldheim 2014).

Gorgievski et al. (2012, 220) gir også i sin studie anbefalinger for hvilke kriterier som bør oppfylles for at ansatte skal trives i aktivitetsbaserte landskap:

- Godt nok sikrede lokaler slik at de ansatte føler seg trygge mot blant annet tyveri.
- Soner eller rom som tillater private telefonsamtaler og ansikt-til-ansiktsmøter.
- Sikre komfort med tanke på lyd og temperatur, for eksempel ved å dele store arealer inn i mindre soner ved hjelp av planter eller lignende.
- Muligheter for å oppbevare personlige gjenstander.
- Funksjonaliteten til lokalene avhenger av de oppgavene de ansatte skal gjøre. Arbeidsplassen bør derfor utformes på bakgrunn av grundige jobbanalyser.
- Gi de ansatte direkte innflytelse på hvordan lokalene designes og møbleres. Ta hensyn til personer som ikke kan håndtere en aktivitetsbasert måte å arbeide på.

2.4 Motiv

Motiv er avgjørende for om nye kontorløsninger vil fungere godt over tid. Arge og Landstad (2002, 15) skiller mellom forretningsdrevet og kostnadsdrevet motiv. Bedrifter som har et forretningsdrevet motiv oppnår de mest levedyktige konseptene over tid (Arge og Landstad 2002, 16). Det vil si at motivet ikke er å redusere kostnader, men heller å utforske nye måter å arbeide på (Arge og Landstad 2002, 15). Professor ved NTNU, Tor Erik Vigran, mener at åpne løsninger begrunnes med kostnadsbesparelser heller enn å skape bedre arbeidsforhold (Rognø 2012). I en artikkel i Morgenbladet argumenterer Knut Inge Fostervold for det samme (Dolmen og Tollersrud 2014, 11). Fostervold fastslår at når vegger og dører rives ut, handler det primært om å spare penger. Den økonomiske nedgangen i Europa var ifølge ham drivkraften bak åpne landskap i det offentlige. Han viser til at pris per kvadratmeter i Oslos bykjerne er høy, og at det gir god grunn til å prioritere det arealeffektive. Fostervold sammenligner behovet for areal ved cellekontorer versus åpent kontorlandskap og poengterer at regnestykkene kun tar høyde for sparte kvadratmeter per ansatt, uten å ta hensyn til det en taper på grunn av mistriksel og konsentrasjonsvansker (Dolmen og Tollersrud 2014, 11)

Veldhoen Company (udatert,a) skriver på sin hjemmeside at kostnadseffektivitet er en fordel med aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Over tid har beleggprosenten gått ned til 35-45%. Dette skyldes blant annet dagens kunnskapsmedarbeidere har en rekke varierte oppgaver som ikke nødvendigvis gjøres ved kontorplassen. Uutnyttede arbeidsplasser er sløsing av penger (Veldhoen Company udatert,e). Derimot vektlegger Veldhoen Company at det er flere positive resultater av en slik kontorløsning som er minst like viktige som bedre utnyttelse av areal og penger. De vektlegger blant annet økt medarbeidertilfredshet og trivsel på arbeidsplassen samt en mer fleksibel organisasjon (Veldhoen Company udatert,a).

2.5 Endringsledelse

Knut Inge Fostervold sier til Dagens Næringsliv (2014) at det største problemet ikke er hvilken type kontorløsning en ender opp med, men at den arkitektoniske løsningen overskyer det underliggende spørsmålet om hva de ansatte egentlig gjør og hvilke løsninger som kan understøtte deres arbeid. Hvis ledelsen ønsker mer samhandling og bedre kommunikasjon gjennom de arkitektoniske grepene, må de selv gå inn for å trene de ansatte i å gjøre disse handlingene. Måten en endring håndteres av ledelsen har nesten eller like stor innvirkning på

de ansattes oppfatninger av den nye kontorløsningen som det nye designet i seg selv (Burns 2016). Burns (2016) argumenterer at mye av motstanden mot åpne løsninger er et resultat av harme og frustrasjon fra ansatte som føler seg tvunget inn i nye løsninger. Det er kjent at mennesker er vanedyr som foretrekker det kjente over det ukjente. Veldhoen Company (udatert,c) skriver at en ting de har lært gjennom å ha hjulpet mer enn 300 organisasjoner i over 30 år å flytte inn i ABW-lokaler, er at de ansatte liker å informeres om hva de kan forvente før innflyttingen. Videre skriver de at å kommunisere en tydelig visjon er en hovedfaktor for suksessfull implementering av ABW. Ledelsen bør svare på hvorfor de ønsker å utforske nye arbeidsmåter, hvordan dette skal hjelpe dem og hvilke atferdsmessige endringer som er nødvendige for å få dette til (Veldhoen Company udatert,g).

Endringsledelse handler om å bevege en organisasjon og dens ansatte fra en tilstand til en annen, og det ligger i sakens natur at endring ofte fører til støy, uenigheter og negativ oppmerksomhet (Karp 2014, 14). Synlige ledere som engasjerer de ansatte i endringsprosessen vil mer sannsynlig ha fornøyde og produktive medarbeidere etter implementering av ny kontorløsning (Burns 2016). Arge og Landstad (2002, 16) skriver at en ikke kan møblere seg til endring og nye arbeidsformer - endringsprosessen er avgjørende. I tillegg til de fysiske og romlige løsningene må informasjons- og kommunikasjonsløsninger og organisasjonsutvikling drøftes.

2.6 Post-occupancy evaluation

Veldhoen Company (udatert,d) gir tre anbefalinger for at innflytting i ABW-lokaler skal gå effektivt og behagelig for seg. For det første må endringen grunne i undersøkelser som viser hvordan de ansatte jobber. For det andre må ledelsen gi en tydelig forklaring på hvorfor endringen skjer. Ikke minst må en i etterkant av flyttingen ha nye undersøkelser og samtaler med de ansatte om hvordan de opplever det nye kontorlokalet. Det er i tillegg relevant å måle effekten av innflyttingen i nye ABW-lokaler - har medarbeiderne blitt mer produktive? En utfordring er at det er vanskelig å kartlegge og vurdere kunnskapsarbeid (Boge et al. 2017, 125; Greene og Myerson 2011). Dermed er det vanskelig å måle effekten av kunnskapsmedarbeideres arbeid i ulike arbeidslokaler (Boge et al. 2017, 125; Ramirez og Nembhard 2004, 603; van der Voordt, Brunia og Appel-Meulenbroek 2016; de Been, van der Voordt og Heynes 2016). En metode å gjøre det på, er å måle opplevd produktivitet (Boge 2017, 125; de Been et al. 2016, 149). I endringsprosesser hvor de ansatte flytter inn i nye

lokaler kan post-occupancy evaluations (POE) brukes for å undersøke i hvilken grad de nye lokalene møter brukernes behov med tanke på design, ytelse og egnethet (Turpin-Brooks og Viccars 2006, 177-178; Riley, Kokkarinen og Pitt 2010, 202). Fordelen er at utfordringer med lokalene oppdages og kan håndteres, noe som øker de ansattes effektivitet, tilfredshet og motivasjon. Ikke minst kan POE gi aktuell informasjon om hensyn som bør tas i fremtidige arbeidslokaler (Riley et al. 2010, 202). POE med tilhørende metodikk er nærmere omtalt i metodekapittel 4.3.

2.7 Ulike typer medarbeidere

Green og Myerson (2011, 24-27) presenterer fire ulike idealtyper medarbeidere. Hver av disse typene defineres langs en mobilitetsskala fra lav til høy. En lignende presentasjon av fire idealtyper medarbeidere presenteres i en studie gjort i samarbeid mellom IFMA Sweden og Leesman, et firma som er ledende eksperter innen måling av arealeffektivitet på arbeidsplasser (Leesman 2016).

Den første idealtypen, omtalt i Green og Myerson (2011) som “the Anchor”, og av Leesman (2016) som “The camper/squatter” er den tradisjonelle kontormedarbeider som tilbringer mye tid ved sin arbeidsstasjon, og hvor de fleste oppgaver er skrivebordsbasert og krever fokus og konsentrasjon. Mobiliteten er relativ lav og begrenset til området rundt arbeidsstasjonen med korte bevegelser til for eksempel møterom, kantine og lignende. 32% av ansatte i ABW passer inn i denne kategorien (Leesman 2016).

Den andre idealtypen, omtalt som “the Connector” (Green og Myerson 2011), eller “the Timid Traveller” (Leesman 2016), er medarbeidere som utfører mesteparten av sine aktiviteter ved en enkelt arbeidsstasjon, men også i noen grad aktivt anvender andre soner i kontorlokalet. Idealtypen er avhengig av interaksjon med folk fra ulike avdelinger og seksjoner. Mobiliteten er derfor høyere enn for idealtipe 1. Majoriteten av respondentene, 41% passer inn her (Leesman 2016). En studie gjort av Boge et al. (2017) fant at mange av respondentene med administrative stillinger i en institusjon for høyere utdanning passer idealtypen ”the Connector”.

Den tredje typen, “ the Gatherer” (Green og Myerson 2011), eller “the Intrepid Explorer” (Leesman 2016), er avhengig av forhold utenfor sitt kontor og henter informasjon utenfra og tilbake til arbeidsplassen. Denne medarbeideren utfører noen aktiviteter på en arbeidsstasjon, men anvender ofte andre soner innenfor kontoret, og kommuniserer kontinuerlig på farten

ved hjelp av trådløs teknologi. Mobiliteten er noe høyere da den tilbringer omtrent halvparten av uken utenfor bygget. Denne idealtypen favner 18% av ansatte (Leesman 2016).

Den fjerde og siste idealtypen “the True Transient” (Leesman 2016), eller “the Navigator” (Green og Myerson 2011) er medarbeidere som er avhengig av å arbeide på flere arbeidsstasjoner og sjelden baserer seg på ett sted innenfor kontoret. Disse ansatte er mye ute og reiser, og er nesten ‘besøkende på egen arbeidsplass’. Kun 9% av respondentene havner under denne profilen (Leesman 2016).

Disse ulike idealtypene har ulike behov, noe som gir et komplekst sett med krav til kontorlokalene (Green og Myerson 2011, 28). For å tilrettelegge for alle de fire typene, må ABW-lokaler må bygge på en visshet om hvordan de ulike medarbeidertypene arbeider og hva de behøver. Leesman (2016) skriver at det statistisk sett er vanskelig å argumentere for hvorfor ABW er en god løsning, ettersom ansatte i ABW scorer lavere enn ansatte i ikke-aktivitetsbaserte kontorer på mange av indikatorene i Leesmans studie. Når en separerer idealtipe 1 og 4, er derimot profil 4 mer tilfreds med alle indikatorene i Leesmans studie, fra kreativitet til uformelle møter og sosial interaksjon. Dette forklares med at mange av medarbeiderne i ABW er fastlåst i tradisjonelle arbeidsmetoder som er i konflikt med de nye lokalene. Medarbeidere med idealtipe 1 og 2 har ikke adoptert den nødvendige atferden for å realisere fordelene med aktivitetsbaserte landskap. Greene og Myerson (2011, 20) mener at en god del investeringer i nye kontorløsninger har vært bortkastet, rett og slett fordi bedrifter har en tendens til å sette alle typer kunnskapsmedarbeidere i en homogen gruppe, når det egentlig finnes svært forskjellige typer kunnskapsarbeidere med veldig ulike behov. Et verktøy kan være å spørre de ansatte hvilken medarbeidertype de helst ønsker å være for å åpne en debatt omkring optimale arbeidsmåter og de fasilitetene som trengs for å muliggjøre disse (Green og Myerson 2011, 29).

2.8 Oppsummering

I dette kapitlet har vi presentert litteratur og teori som utgjør bakgrunn for vår egen empirisk forskning. Vi startet bredt med å definere generalitet, elastisitet og fleksibilitet i bygg. Videre la vi frem ulike kontorløsninger før vi spisset oss mot aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Valg av kontorløsning vil være avhengig av de ansatte og deres arbeidsoppgaver. Aktivitetsbasert arbeidsform gir ifølge teorien støtte for både selvstendig arbeid og interaksjon gjennom åpne, soneinndelte arealer. Det antas at slike løsninger vil føre

til at de ansatte blir mer fleksible og opplever økt kommunikasjon, kunnskapsdeling og uformelle møter. utfordringer i slike lokaler er særlig støy, uforstyrrelighet og oftere avbrytelser, noe som kan gi lavere konsentrasjon og produktivitet for de ansatte.

Hvilket motiv virksomheten har for innføring av ABW vil være avgjørende for om den nye kontorløsningen vil fungere over tid. Spenning mellom eiendomsavdelingens ønske om arealoptimalisering og kostnadsbesparelse og de ansattes behov for funksjonelle, veltilpassede arbeidslokaler kan oppstå (Boge et al. 2017, 126). Ledelsens evne til å involvere de ansatte i endringsprosessen kan gi mer fornøyde og produktive medarbeidere etter implementering av ABW.

Videre har vi trukket frem teori som kategoriserer fire ulike idealtyper medarbeidere. Hensikten med å utarbeide slike idealtyper er å bli bevisst at mennesker er forskjellige med ulike behov og preferanser.

3.0 Hypoteser

I dette kapittelet vil vi presentere forskningsspørsmål og hypoteser. Hver av hypotesene er kort begrunnet i teori, og vi har utledet testbare implikasjoner for hver av hypotesene. I tillegg har vi undersøkt de ansattes generelle trivsel med ABW, uforstyrrethet, eiendomsavdelingens motiv for ABW samt hvilke fasiliteter som finnes i ABW-lokalene ved HiOA. Disse faktorene er interessante fordi de kan påvirke hvilket utslag vi får i hypotesetestingen.

Vårt overordnede forskningsspørsmål lyder som følger:

Hvordan opplever ansatte ved HiOA arbeidsdagen på en aktivitetsbasert arbeidsplass?

Vi ønsker å besvare forskningsspørsmålet ved å teste fem hypoteser:

H1:

Flere studier, blant annet de Been og Beijer (2014), Gorgievski et al. (2010) og Leesman (2016) antyder at det er mer kommunikasjon, kunnskapsdeling og uformelle møter i åpnere kontorutforminger. Vi ønsker å teste om dette gjelder i våre case, og har derfor utarbeidet hypotesen at vi tror våre informanter opplever økt kommunikasjon, kunnskapsdeling og uformelle møter. Denne hypotesen støttes hvis mange av våre informanter trekker frem disse elementene som positive sider ved ABW. Hypotesen svekkes dersom ingen eller få av informantene trekker frem dette, eller hvis flere uttrykker utfordringer knyttet til dette.

H2:

Et premiss for aktivitetsbaserte arbeidsplasser er at arbeidstaker selv kan velge hvor, når og hvordan arbeidet skal utføres (de Been og Beijer 2014; Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2014; Veldhoen Company, udatert,a). Vi antar at våre informanter opplever økt fleksibilitet, altså frihet til å velge arbeidsstasjon. Denne hypotesen kan støttes dersom mange av informantene forteller at de opplever dette. Hypotesen svekkes hvis mange informanter gir uttrykk for at ABW-lokalene ikke tilrettelegger for økt fleksibilitet.

H3:

Litteratur viser at ansatte i ABW opplever utfordringer med konsentrasjon (Sundstrom et al. 1996, Leesman 2015). Ifølge De Been og Beijer (2014, 149) scorer ansatte i ABW signifikant

lavere på tilfredshet med produktivitet og konsentrasjon. På bakgrunn av dette antar vi at våre informanter opplever utfordringer med konsentrasjon og lav opplevd produktivitet. Denne hypotesen kan helt eller delvis støttes hvis mange av informantene uttrykker utfordringer knyttet til konsentrasjon og lav opplevd produktivitet. Hypotesen svekkes hvis informantene ikke antyder utfordringer knyttet til dette. Hypotesen kan forkastes dersom vi finner at mange av våre informanter rapporterer høy opplevd produktivitet og at lokalene understøtter konsentrasjonsarbeid.

H4:

Green og Myerson (2011, 24-27) og Leesman (2016) presenterer fire ulike idealtyper medarbeidere som defineres langs en mobilitetsskala fra lav til høy. Leesman (2016) og Boge et al. (2017) fant at majoriteten av ansatte har lav til middels høy mobilitet, og passer inn i idealtipe 2. Vi antar derfor at våre informanter passer inn i idealtipe 2. Denne hypotesen bekreftes hvis majoriteten av våre informanter plasserer seg ved idealtipe 2, men svekkes hvis storparten av informantene anser seg selv for å være andre idealtyper.

H5:

Veldhoen Company (udatert,c) skriver at de ansatte liker å informeres om hva de kan forvente før innflyttingen i ABW. Videre er det relevant å ha nye undersøkelser i etterkant av flyttingen for å måle effekten av de nye lokalene, post-occupancy evaluations (Veldhoen Company udatert,d). Blant annet Burns (2016) omtaler sammenhengen mellom måten endringer håndteres og ansattes opplevelse av den nye kontorløsningen. Vi ønsker å undersøke hvordan de ansatte i våre case opplevde brukerinvolveringen i forbindelse med innflytting i ABW. Vi har derfor utarbeidet hypotesen: vi antar at våre informanter opplevde brukerinvolveringen i forbindelse med innflytting i ABW som god. Hypotesen støttes hvis vi finner at mange av informantene uttrykker at de er tilfredse med involvering i endringsprosessen. Hypotesen svekkes dersom mange av informantene ikke er tilfredse med involveringen.

4.0 Metode

I forrige kapittel presenterte vi forskningsspørsmål og hypoteser. I dette kapittelet vil vi beskrive og begrunne våre metodiske valg for å teste hypotesene og besvare forskningsspørsmålet. Kapittel 4.1 beskriver hvordan vi har gått frem for å innhente litteratur og teori. Kapittel 4.2 tar for seg casestudie som metode. I kapittel 4.3 forklares begrepet post-occupancy evaluations (POE) og hvordan vi har gjennomført dette. Videre i kapittel 4.4 begrunnes bruk av semistrukturerte intervjuguider før vi i 4.5 diskuterer styrker og svakheter med anvendt metode. Til sist beskriver vi i kapittel 4.6 hvordan vi har gått frem for å analysere dataene.

4.1 Litteraturstudie

For å kunne underbygge vår undersøkelse har vi gjennomført en grundig litteraturstudie for å finne relevant teori om vårt tema. Vi oppsøkte læringscenteret og biblioteket på HiOA og fikk veiledning i litteratursøk i Høgskolens databaser. I tillegg har vår veileder vært behjelpelig med å finne nyttige artikler og relevante søkeord. I vår litteraturstudie har vi gjennomgått ulike rapporter, fagfelleverderte forskningsartikler og fagbøker med relevans for temaet aktivitetsbaserte arbeidsplasser. For å søke oss frem til aktuell litteratur har vi anvendt databaser som Emerald, Academic Search Premier, Oria og Sage. Vi har søkt på begreper som “activity based work*”, “ABW”, “office planning”, “office design”, “work environment” og lignende. I tillegg har vi søkt på en rekke synonymer for slike nøkkelbegreper, som “work style”, “new ways of working”, “workplace design” og “office layout”. Grunnen til at vi søkte på engelske begreper er at vi fikk få relevante treff på forskningsartikler for den norske oversettelsen av begrepet, bortsett fra en rekke norske avisoppslag, som vi også har anvendt for å sette oss inn i den norske debatten omkring kontorutforming.

For å kunne få tilgang til de mest relevante søketreffene hadde vi noen inklusjons- og eksklusjonskriterier for å avgrense søket. Vi hadde inklusjonskriterier for utgivelsesår > 2000, kun engelsk- og norskspråklige artikler og materialtype som artikler fra oppslagsverk, avisartikler, fagfelleverderte tidsskriftsartikler og avhandlinger. Eksklusjonskriterier var blant annet akademisk forskning gjennomført i helsevesenet og andre uaktuelle fagområder. Etterhvert fikk vi kjennskap til forfattere som har skrevet mye om relevante temaer samt ulike tidsskrifter som publiserer mye materiale angående kontorløsninger og aktivitetsbaserte

kontorer, slik at vi enklere klarte å gjenkjenne nyttige artikler. Dessuten har vi i stor grad gått ut fra litteraturlistene til artikler vi fant svært relevante.

Høsten 2016 deltok vi på et frokostseminar “Kunnskap og innsikt i aktivitetsbasert arbeidsmåte - activity based working” arrangert av Veldhoen Company med blant annet Jonas Hurtigh Grabe fra Veldhoen Company og Dr. Peggie Rothe fra Leesman. I etterkant av seminaret har vi fått tilsendt e-poster med oppdatert forskning på feltet, samt brukt hjemmesiden til Veldhoen Company, som har vært svært nyttige for vår litteraturgjennomgang til denne oppgaven. Det er derimot viktig å være klar over at Veldhoen Company har en agenda, nemlig å selge “ABW-pakker”. Vi har også gjennomgått studier publisert av Leesman, Europas ledende eksperter på måling av effektivitet på arbeidsplass. Deres database inkluderer mer enn 140 000 respondenter fra omkring 1200 arbeidsplasser.

4.2 Casestudie

Fordi vårt formål med denne studien var å gå i dybden på et bestemt fenomen, HiOA-ansattes erfaringer med ABW, har vår metodiske tilnærming vært casestudie. Omfanget til en casestudie går ut på empirisk forskning hvor en undersøker en moderne fenomen i dybden og i sin virkelige sammenheng, spesielt når grensene mellom fenomen og kontekst ikke er tydelige (Yin 2009, 18). Slik det fremkommer av Yin (2009, 8-13) er casestudie en relevant metode i studier hvor forskningsspørsmålene begynner med “hvordan” eller “hvorfor”, der forskeren har liten kontroll over begivenhetene og hvor det fokuseres på virkelige hendelser i nåtid. Studien vår har klare avgrensninger i tid, rom og undersøkelsesenheter, noe som er typiske trekk ved casestudier.

For å finne informanter fra case 1, skrev vi i samarbeid med Heidi Margrete Toftner fra HiOAs eiendomsavdeling en fellesmail som ble sendt til alle ansatte i lokalet. I mailen beskrev vi hvem vi var, hva oppgaven vår går ut på, samt uttrykte et ønske om å komme i kontakt med flest mulig som ønsket å stille som informanter. Det var 15 personer som svarte at de ønsket å stille opp på intervju, noe som gir oss en dekning på ca. 18 % av de ansatte i case-lokalet. Underveis har vi hatt kontakt med Heidi Margrete Toftner, som har veiledet oss med hensyn til spredning i informantene med tanke på avdeling og kjønn. I tillegg til å intervju 15 personer fra case-lokalet, har vi også, etter tips fra veileder, intervjuet fire ledere ved HiOA som sitter eller har sittet i mindre, aktivitetsbaserte kontorlokaler ved utdanningsinstitusjonen (case 2 og 3). Vi har dermed gjennomført en multiple-casestudie med

tre forskjellige case. Yin (2009, 60-61) hevder at multiple-case studie bør foretrekkes ovenfor enkelt-casestudie. De analytiske fordelene av å ha to eller flere case vil være betydelige blant annet på grunn av muligheten for direkte replikering. Videre vil analytiske konklusjoner som oppstår uavhengig av casene være kraftigere enn de som kommer fra en enkelt case.

I tillegg til å intervju ansatte fra de tre casene har vi innhentet informasjon fra prosjektleder/arkitekt for pilotprosjektet og representant fra eiendomsavdelingens prosjektgruppe. Heidi Margrethe Toftner og Vidar Holum fra HiOAs eiendomsavdeling har fungert som både veiledere og informanter i denne oppgaven. De har bidratt med mye bakgrunnsstoff og informasjon særlig omkring pilotprosjektet i P46 (i vår oppgave omtalt som case 1).

4.3 Post-occupancy evaluation

Post-occupancy evaluations (POE) er en metode som ved å innhente personlige og lokasjonsspesifikke data gir et holistisk bilde av interaksjonen mellom mennesker og bygningene de arbeider i (Clements-Croome 2014, 92). Metoden brukes for å undersøke i hvilken grad bygninger er tilpasset behovene til brukerne med tanke på design, ytelse og egnethet. Poenget er å systematisk evaluere arbeidslokalene fra brukernes perspektiv (Turpin-Brooks og Viccars 2006, 177-178; Riley, Kokkarinen og Pitt 2010, 202). På denne måten kan en identifisere hvordan eksisterende bygninger kan brukes mer effektivt, og også innhente relevant informasjon som kan gi bedre lokaler i fremtiden (Riley, Kokkarinen og Pitt 2010, 203). Vi har til denne oppgaven gjennomført POE ved hjelp av semi-strukturerte intervjuer. Jacobsen (2015, 146) skriver at åpne, individuelle intervjuer kjennetegnes ved at informant og undersøker “prater sammen som i en vanlig dialog”. Dette er den vanligste kvalitative metoden (Jacobsen 2015, 145; Punch 2014, 144). Intervju er riktig forskningsmetode når en ønsker å lære om det enkelte individs meninger, holdninger og oppfatninger, noe som nettopp er hensikten med POE.

4.4 Intervjuguide

Det var viktig for oss at alle informantene fra case-lokalene svarte på de samme spørsmålene slik at vi fikk sammenlignbare data. Til intervjuene har vi derfor anvendt semistrukturerte intervjuguides med konkrete spørsmål. Intervjuguidene ble utarbeidet etter litteraturgjennomgang og formulering av hypoteser, slik Yin (2009, 3) anbefaler. På denne

måten økes oppgavens validitet fordi vi i større grad kan sørge for at våre funn er egnet til å besvare de hypotesene og forskningsspørsmål vi har utarbeidet. Intervjuguiden inneholder spørsmål om forventninger og følelser i forkant av innflytting til ABW, hvilke soner informanten foretrekker å bruke til ulike arbeidsoppgaver, spesielle ønsker eller behov til arbeidsplassen, opplevd brukerinvolvering i planleggings- og innflytningsfasen, opplevd produktivitet, opplevelse av uforstyrrelighet, opplevd tilfredshet med lokalene generelt og fordeler og utfordringer med ABW. I intervjuene med lederne hadde vi mer begrenset tid til rådighet. Vi brukte derfor en kortere intervjuguide til disse intervjuene. Vi har også anvendt én intervjuguide for intervju med arkitekt/prosjektleder for pilotprosjektet ved HiOA, og én intervjuguide for intervju med representant for eiendomsavdelingens prosjektgruppe. Alle intervjuguidene er med som vedlegg til oppgaven.

Samtidig som vi ønsket en viss struktur på datamaterialet, var det viktig for oss at informantene selv fikk uttrykke seg og snakke fritt. Vi åpnet hvert intervju med et åpent spørsmål. På denne måten er det opptil hver enkelt person hva de ønsker å prate om. Det kan gi oss en pekepinn på hva personen selv synes er det viktigste å få frem angående ABW. Videre har vi avsluttet med et åpent spørsmål slik at informanten har fått mulighet til å ta opp ting vi selv ikke har spurt om. Ikke minst har vi latt informantene “styre” samtalen ved at vi har latt de svare fritt på spørsmålene uten å stoppe de eller forsøke å “vri” samtalen tilbake på sporet hvis de har gått litt utenfor tema.

4.5 Styrker og svakheter med metode

En fare ved personlige intervjuer, særlig angående sårbare temaer, som jo personlige opplevelser og erfaringer kan være, er at informantene holder tilbake informasjon eller svarer det de tror er rett, eller det de tror vi ønsker å høre. Vi var opptatt av at informantene skulle forsikres om deres anonymitet for at deres ærlige mening skulle komme frem. Vi fikk derfor alle informantene til å signere på en samtykkeerklæring hvor de blant annet ble opplyst om anonymitet, i tillegg til at vi forsikret om at alle opplysninger om navn, stilling og seksjonstilhørighet ikke ville inkluderes i oppgaven. Samtykkeerklæringsskjemaet ligger bak oppgaven som vedlegg. Vi har i etterkant opplevd at to informanter har kontaktet oss for igjen å forsikre seg om deres svar vil være anonyme, noe som kan tyde på at informantene har gitt oss sin ærlige formening om ABW.

Personlige ansikt-til-ansikt intervjuer er en takknemlig metode å bruke på den måten at det er mulig å endre på metoden underveis i gjennomføringen. Hvis en oppdager etter et par intervjuer at noe ikke fungerer, kan en forandre på dette før neste intervju. Dette har vi selv fått erfare, da vi underveis i datainnsamlingsprosessen stadig har foretatt små justeringer og endringer på intervjuguiden ettersom vi fikk erfare hva som fungerte bra og mindre bra. En ting som er spesielt verdt å nevne er at vi utarbeidet en visuell fremstilling av fire ulike idealtyper som skilte seg fra hverandre med tanke på mobilitetsgrad på arbeidsplassen. Denne ble presentert for informantene under intervjuet hvor vi ba informanten plassere seg selv ved den mest passende profilen med bakgrunn i sin arbeidshverdag. Underveis i datainnsamlingsprosessen foretok vi noen endringer på dette dokumentet. Vi både endret det visuelle uttrykket på dokumentet samt foretok noen justeringer av de ulike profilene. Vi sendte da en e-post til de informantene som hadde blitt presentert det første dokumentet, og ba de plassere seg selv på det nye dokumentet. Dette dokumentet ligger som vedlegg bak oppgaven.

Casestudie er en undersøkelsesmetode som kan gi god innsikt i og en helhetlig, virkelighetsnær beskrivelse av et fenomen, noe som gir gode forutsetninger for høy intern gyldighet (Jacobsen 2015, 91; 99; Yin 2009, 4). Vårt utvalg er relativt lite, så det er derfor vanskelig å vite om våre funn er generaliserbare for hele populasjonen. Det er en mulighet for at våre funn er skjeve i forhold til realiteten enten mot den negative eller positive siden. Vi mener derimot at selv om vårt utvalg er relativt lite, gir vår studie et realistisk bilde av de ansattes i case-lokalets opplevelse av å jobbe aktivitetsbasert, blant annet fordi det var mange lignende opplevelser som kom frem blant intervjuene. Dessuten så vi mange likheter mellom faktiske funn og det vi forventet å finne utfra teori. Utvalget ledere er betydelig mindre enn utvalget ansatte med administrative stillinger. En klar begrensning ved studien er at den ikke kan generaliseres til andre case eller en større populasjon. Dessuten er det vanskelig å påstå kausalitet mellom ulike hendelser (Jacobsen 2015, 100). For å styrke vår oppgave, kunne en mulighet være å bruke kvantitative metoder i kombinasjon med intervju. Slik kunne vi inkludert mer kvantitative resultater i vår POE. For eksempel kunne vi laget spørreskjemaer og sendt ut til alle ansatte i de ulike casene som vi ikke fikk mulighet til å snakke med ansikt-til-ansikt. Et større datagrunnlag ville gitt større validitet til oppgaven, samt at kombinasjon av ulike metoder gir større reliabilitet. En annen mulighet ville være å gjennomføre fokusgruppeintervjuer med de informantene som allerede hadde vært med på individuelle intervjuer. Fokusgruppeintervjuer kunne åpnet for diskusjon omkring abw mellom

informantene, og kunne ført til at nye, interessante sider ved denne måten å arbeide på kom frem.

4.6 Dataanalyse

Analyse av intervjumateriale er en omfattende jobb. For analyse av casestudier er "pattern matching" en hensiktsmessig teknikk. En slik logikk sammenligner empirisk mønster med en eller flere antakelser/hypoteser. Hvis mønstrene sammenfaller, kan resultatene styrke casestudiens interne validitet (Yin 2009, 136). Jacobsen (2015, 199) deler analysearbeidet inn i fire: 1) dokumentere, 2) utforske, 3) systematisere og kategorisere og 4) sammenbinde. Den første fasen innebærer å skrive ut og systematisere rådata - notatene skrevet under intervju eller observasjon. Denne prosessen har foregått samtidig med innsamlingen, da vi har skrevet ut notater kort tid etter intervju/observasjon for ikke å glemme bort viktige detaljer (Jacobsen 2015, 200). Til de informantene som ønsket det, har vi kort tid etter intervjuet sendt det ferdig utskrevne intervjunotatet til godkjenning, slik at informanten selv har fått mulighet til å godkjenne og eventuelt rette på sitater.

Med utforskning menes å gå gjennom datamaterialet for å lete etter forhold som utmerker seg, mens systematisering og kategorisering handler om å dele datamaterialet inn i ulike kategorier for å få en bedre oversikt over datamaterialet (Jacobsen 2015, 199). Vi har gjennom hele datainnsamlingsperioden systematisert intervjuene etter ulike temaer, trukket ut gjentakende ord og interessante sitater. I den siste fasen trekkes sammenhenger mellom de ulike kategoriene av data. Det har vært en omstendelig jobb å strukturere alt intervjumateriale, men vi føler selv at vi har klart å trekke ut de viktigste funnene. Å ha hypoteser har vært til hjelp i denne prosessen, ettersom disse har ligget til grunn for systematisering av funnene.

4.7 Oppsummering

Vi har i dette kapitlet beskrevet og begrunnet våre metodiske valg for litteraturstudie og innhenting og analyse av egne funn. I neste del av rapporten vil disse funnene presenteres.

5.0 Funn

I dette kapittelet vil vi presentere funnene fra våre undersøkelser. I kapittel 5.1 presenteres de tre casene vi har undersøkt. Informasjonen som legges frem i dette kapittelet kommer i hovedsak fra samtaler med Heidi Margrethe Toftner og Vidar Holum fra HiOAs eiendomsavdeling. Av disse har vi dessuten fått tilgang på en rekke dokumenter og materiale fra planlegging og ombygging av ABW-lokalene ved HiOA, som har vært til stor nytte. I tillegg har vi gjennomført et intervju med prosjektleder/arkitekt for pilotprosjektet og et med representant fra eiendomsavdelingens prosjektgruppe. Underkapittel 5.2 - 5.6 er strukturert slik at hvert kapittel tester én hypotese. I kapittel 5.7 presenteres andre interessante funn. Til sist vil vi i 5.8 oppsummere de viktigste funnene.

5.1 Presentasjon av casene

I denne første delen av resultatkapittelet ønsker vi å presentere de aktivitetsbaserte caselokalene. Vi har gjort undersøkelser av tre ulike case. Disse skiller seg fra hverandre med tanke på type ansatte, størrelse og utforming av lokalet og tidsperspektiv (har tidligere arbeidet i ABW, har jobbet i ABW en stund, og har flyttet inn i ABW for kort tid siden).

Case 1

Case 1 er et aktivitetsbasert kontorlokale som ble bygget som pilotprosjekt i 2013.

Representant fra eiendomsavdelingens prosjektgruppe sier at prosjektet startet med et ønske fra eiendomsavdelingen om å gjennomføre en pilot som ledd i å utvikle fremtidige kontorarbeidsplasser på HiOA. Aktivitetsbaserte arbeidsformer har ifølge informanten blitt veldig "in" både i Norge og Europa forøvrig. Intensjonen var å designe fremtidsrettede arbeidsplasser som tilrettelegger for samarbeid, kreativitet og effektivitet.

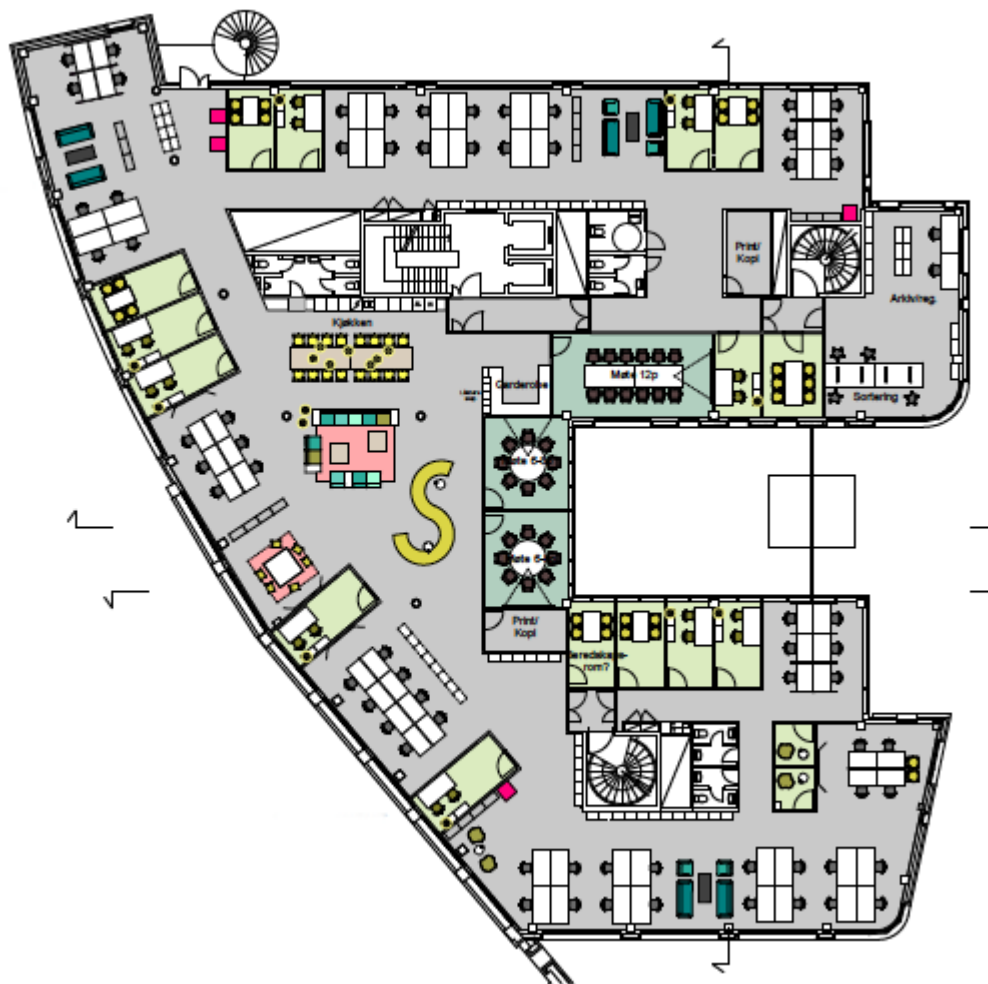
Prosjektleder/arkitekt for pilotprosjektet bruker ord som samhandling, valgfrihet og fleksibilitet. Representant fra eiendomsavdelingens prosjektgruppe påpeker at å fysisk måtte flytte seg rundt i lokalene dessuten gir helsemessige gevinster. I tillegg var det en intensjon å skape en signaleffekt innad i bedriften. Representant fra eiendomsavdelingens prosjektgruppe sier at på sikt må det gjøres noen grep for å få nok plass. Nye arbeidsformer som utnytter plassen bedre er et slikt grep. Det har blitt spart inn ca 20% areal, men de økonomiske effektene av dette har ikke blitt evaluert.

I lokalet arbeider omkring 80 ansatte med ulike administrative stillinger. Det har vært to runder med innflytting til dette lokalet. Den første innflyttingen skjedde da lokalene var ferdig ombygget. Etter at de ansatte hadde bodd seg inn, så eiendomsavdelingen at det fortsatt var godt med plass. Etter noen mindre omfattende ombygginger flyttet var det derfor en til flytterunde inn i lokalet.

Lokalet er delt inn i fire avdelinger, som hver har ulike soner som er tilrettelagt for ulike arbeidsformer (samarbeid og individuelt arbeid). Tanken bak denne typen kontorløsning er at medarbeideren selv kan bestemme hvor han/hun ønsker å sitte ut fra arbeidsoppgaven som skal utføres den dagen. Selv om plassene er knyttet til de ulike avdelingene, er idéen at det skal være mulig for alle å bruke de ulike plassene, slik at en ikke skal «bo seg inn» på plassene. For eksempel hvis oppgaven krever konsentrasjon kan en velge å sette seg i en stillesone eller et lukket rom.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2014, 18-19) og De Been og Beijer (2014, 143-144) skiller mellom fleksi- og kombikontor. Fleksikontorer kjennetegnes av free seating, clean desk og underdekning. Case 1 kan defineres som et fleksikontor, hvor de ansatte ikke er tildelt en fast plass (free seating) og må rydde pulten når de flytter seg (clean desk). Det er derimot ikke underdekning i lokalet. Medarbeidere har tilgang til møterom, som er godt spredt i lokalet. I tillegg finnes noen samtalerom for å ta telefoner og foreta videosamtaler. Tanken er at jo lenger inn i lokalene en kommer dess stillere skal det være. Området i midten er et fellesområde for alle avdelingene. Her finnes stillerom/samtalerom som kan benyttes av ansatte fra alle avdelingene, sosiale soner og to møterom. I tillegg er det i fellesområdet langbord og sofagruppe, samt et felles kjøkken med nødvendige fasiliteter som kjøleskap, kaffemaskin og oppbevaringsskap. Kjøkkenet fungerer som både spisested, uformell møteplass, formell møteplass og et sted for samhandling. Det gir inntrykk av at det estetiske miljøet i kontoret er godt ivarettatt med friske farger og moderne møbler i alle fellesområder.

Figur 5.1.a Oversikt over case 1

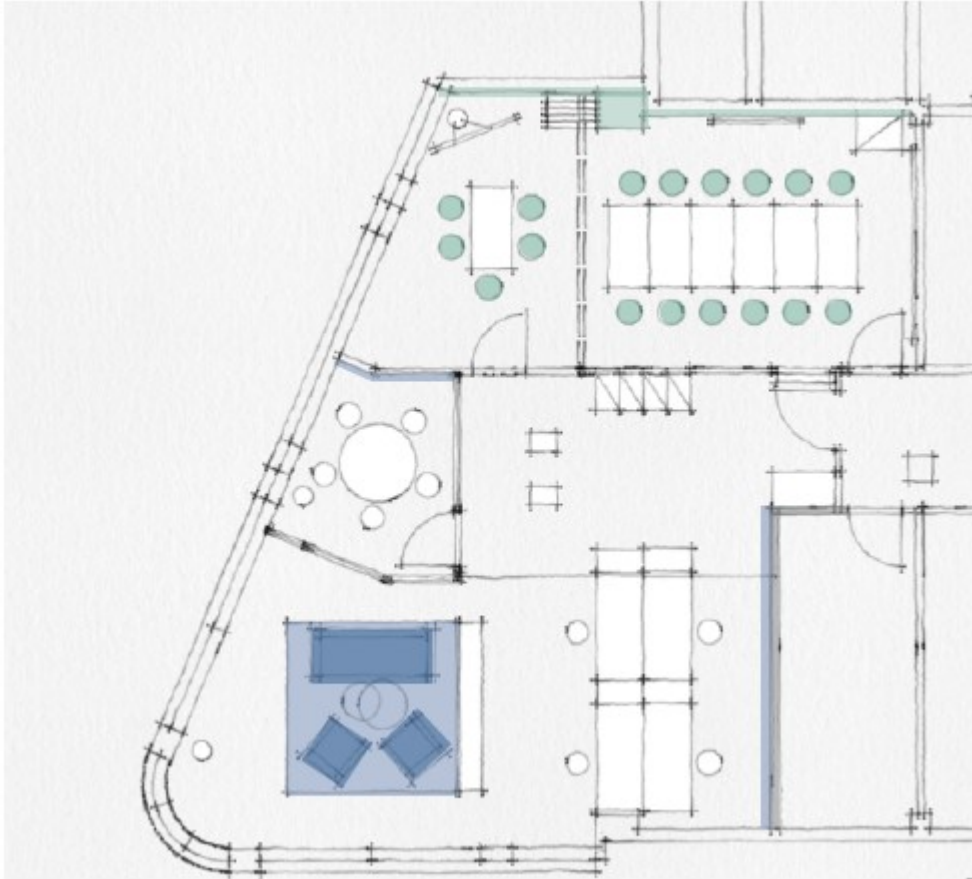


Kilde: Tegnet av Metropolis arkitektur og design AS 18.12.2012. Overlevert fra HiOA eiendomsavdeling 23. februar 2017

Case 2

Til case 2 har vi intervjuet to ledere som har flyttet inn i et lite aktivitetsbasert kontorlokale som deles av fire ansatte. Dette case-lokalet kan i motsetning til case 1 defineres som et kombikontor, da de ansatte har hver sin faste arbeidsstasjon i tillegg til at de deler på to mindre og et stort møterom og en sosial sone.

Figur 5.1.b Oversikt over case 2



Kilde: Tegnet av HiOA eiendomsavdeling 23.11.2016. Overlevert fra HiOA eiendomsavdeling 16. februar 2017

Case 3

Det tredje caset, case 3, består av to ledere som tidligere har sittet i et lite aktivitetsbasert kontorlokale. I tillegg til lederoppgaver, bedrev disse også med forskning. Selve lokalet de satt i er i likhet med case 2 et kombikontor, hvor de ansatte hadde fast plass og delte fasiliteter.

I alle tre case har de ansatte sitt eget låsbare skap til å oppbevare sine personlige, private ting. Ifølge representant fra eiendomsavdelingens prosjektgruppe er det ikke interessant for eventuelle tyver å gå inn i caselokalet fordi tingene ikke ligger ute, men låses inn i skapene. I tillegg er lokalene åpnere, noe som gjør det vanskeligere å gå uoppdaget rundt for uvedkommende.

5.2 Kommunikasjon, kunnskapsdeling og uformelle møter

Case 1

Mange informanter trekker frem det sosiale aspektet som positivt. Ord som *hyggelig* og *sosialt* går igjen i storparten av intervjuene. Svært mange av informantene mener at de har fått mer og/eller bedre kontakt med kollegaer etter innflytting i aktivitetsbasert kontorlokale. Mange synes også at terskelen for å prate med andre og spørre om hjelp er lavere i ABW-lokalet. Flere ansatte i case-lokalet sier at de kommuniserer med flere fra andre avdelinger nå enn tidligere. Det nevnes også at en blir sett på en annen måte i case-lokalet enn når alle har hvert sitt kontor, folk sier hei og slår av en prat ved kaffemaskinen. På den andre siden kommer det frem at noen opplever at selv om en kommuniserer med flere enn før, mister en noe av den dypere kontakten: *“Når folk hadde cellekontorer, da hadde man mer sånne private samtaler med kollegaer (...). Nå prater man med flere, men ikke så dypt, så man mister litt av den dypere kontakten”*.

Mange informanter opplever at det har blitt mer kunnskapsdeling i case-lokalene enn det tidligere. Noen opplever at det stort sett er kunnskapsdeling innad i avdelinger og seksjoner som har økt, mens andre opplever at det også har blitt mer samarbeid på tvers av avdelingene. Mange mener lokalenes utforming er godt tilrettelagt for samarbeid og kunnskapsdeling. Det er derimot noen som mener det ikke nødvendigvis er på grunn av lokalene at samarbeidet har økt, men heller at lederne har endret holdning og oppfordrer til mer prosjektarbeid. Noen sier at det er mer kunnskapsdeling nå enn tidligere, men med de faste menneskene. Det kommer også frem at noen opplever at de ulike sonene som tilhører samme avdeling ligger for langt fra hverandre, og at denne fysiske adskillelsen går utover kunnskapsdeling innad i avdelingen.

Mange informanter trekker frem at en stor fordel med aktivitetsbasert kontorlokale er at de tilrettelegger for korte, uformelle møter hvor en kjapt kan avklare ting med kollegaer. Det nevnes at det er lett å finne rett person når en kan spørre seg frem i stedet for å sende mail og booke møter. En informant sier det slik: *“Det er lett å bare gå bort og spørre: hvem av dere er det som jobber med det og det.”* Det oppleves som effektivt at en får svar på spørsmål med en gang. At en slipper å booke møter for “småting” gjør at arbeidshverdagen oppleves produktiv. En informant beskriver det slik: *“Tidligere måtte man avtale møte hvis man skulle ta opp noe (...). Nå kan du bare gå og spørre: heihei kan jeg spørre om en ting. Så med tanke på avklaringer er det veldig positivt”.*

Case 2 og 3

Også lederne peker på økt kontakt som et positivt aspekt med et aktivitetsbasert kontorlokale. En leder sier at *“man trenger ikke oppsøke noen for å si god morgen og drikke kaffe med noen om morgenen, det sitter jo folk her”*. En leder mener at økt kommunikasjon ikke er utelukkende positivt. Dette uttrykkes slik: *“Ofte kan du sitte på en flyplass (...) og det skjer veldig mye rundt deg (...), det er bråk, men stille allikevel, for støyen angår ikke meg. Det er det sosiale som er forstyrrende, ikke nødvendigvis støyen”*.

Under intervjuene kommer det frem at noen synes det er mer og bedre kunnskapsdeling i de aktivitetsbaserte kontorlokalene. En mener derimot at selv om det er mer sosial samhandling, er det ikke nødvendigvis mer *faglig* kunnskapsdeling.

5.3 Fleksibilitet

Case 1

Når det gjelder fleksibilitet, trekker mange av informantene fra case 1 frem muligheten til å velge plass etter arbeidsoppgave som det meste positive med aktivitetsbasert arbeidsform. En informant sier *“Jeg har det veldig bra med å komme på jobb og velge selv hvor jeg vil sitte”*. På spørsmål om hvilke soner informanten benytter seg av, er det noen som oppgir at de er mobile og bruker hele lokalet. Til tross for at mange av informantene opplever denne fleksibiliteten positivt, sier mange at de helst sitter på én eller noen få faste plasser. En sier det slik: *“Jeg prøver å tvinge meg selv til å prøve å skifte på hvor jeg sitter, men det er ofte sånn at man sitter på fast plass selv om man kan velge. Så det er definitivt faste plasser,*

absolutt". Det å foretrekke bestemte plasser kan ha flere årsaker. Noen mener det har mer å gjøre med preferanse for bestemte soner heller enn nødvendigvis bestemte plasser.

Noen trekker frem at det kan følge negative virkninger med at mange ansatte har etablert seg i faste soner. En informant sier: *"Generelt for vår seksjon oppleves informasjonsflyten som dårligere. Men jeg opplever den som god fordi jeg sitter der det skjer (...), men de som ikke sitter der kan føle seg utenfor, at de ikke får med seg ting"*. Også andre mener at soneinndelingen har ført til at det har dannet seg litt "klikker". En ansatt opplever det slik: *"Det blir litt sånn, at de blir fleipet med de som sitter i stillesonen, fordi der skal man være helt stille og dermed ikke så sosial. Og ledelsen blir litt med på det, de kan si: er det her dere sitter og gjemmer dere"*.

Noen sier de synes det er slitsomt og unødvendig å skulle sitte på ulike plasser. En informant uttrykker dette slik: *"Etter hvert har jeg tenkt: hvorfor skal jeg egentlig sitte på forskjellige steder? Det virker som det er en forventning fra ledelsen om at vi skal flytte på oss og bytte plass hver dag, at det skal gjøre oss til bedre medarbeidere. Men det er jeg ikke enig i. Jeg synes det er litt slitsomt, unødvendig"*. Noen informanter uttrykker at selv om en foretrekker spesielle plasser, er det aksept for at andre som kommer tidligere setter seg på "en annen" sin plass: *"Det er litt faste plasser. Men det er ikke krise hvis noen sitter der, liksom"*. En informant sier derimot at han/hun ikke ville satt seg på en plass som var "noen andre sin": *"Det er noen som har ganske eierskap til plassene (...). Du går ikke og setter deg der"*.

Mange informanter opplever at fleksibiliteten i lokalene ikke fungerer slik det ble lagt frem før ombyggingen. En informant sier *"Jeg tenker at det ikke er så aktivitetsbasert i dag som det egentlig skulle være, så kanskje man egentlig kunne droppa hele opplegget"*. En annen sier at *"det er en generell oppfatning jeg har - at vi ble lovet noe annet enn det som er her i dag"*. Årsaken til dette, er at mange informanter føler at lokalene har blitt trangere med tiden, fordi det har flyttet flere ansatte inn i lokalene. Svært mange av de ansatte vi har snakket med uttrykker at det at det er så mange mennesker i lokalene, går utover fleksibiliteten og muligheten for å velge og bytte plass. *"Man kan ikke akkurat velge om man setter seg her eller der på grunn av jobben man skal gjøre, man må bare sette seg der det er ledig plass"* er et av mange utsagn angående dette.

Case 2 og 3

Lederne vi intervjuet uttrykte ikke noen opplevelse av for lite plass. I motsetning til i case 1, har de ansatte i case 2 og 3 hver sin faste arbeidsstasjon i ABW-lokalet.

5.4 Konsentrasjon og produktivitet

Case 1

Få informanter fra case 1 nevner utfordringer direkte knyttet til konsentrasjon. Et mindretall informanter bruker ordet 'forstyrrende' om hvordan de opplever å arbeide i et aktivitetsbasert kontorlandskap. En sier at *"det er ikke alltid like lett hvis jeg skal jobbe konsentrert"*. Noen informanter som ofte setter seg inn på enkontorer inne i landskapet for å arbeide, forklarer dette med forstyrrelser fra folk som beveger seg og prater, går utover kvaliteten på arbeidet, slik at de foretrekker å sitte alene ved konsentrasjonskrevende arbeid. En informant sier at selv om man ikke er bevisst støyen rundt seg, kan en ubevisst påvirkes av det. Informanten sier at han/hun nå opplever å bli mer sliten etter jobb enn før innflytting i aktivitetsbasert kontorlokale.

Mange av informantene sier at de opplever å bli ofte avbrutt i løpet av arbeidsdagen i ABW sammenlignet med da de tidligere satt på cellekontor. En informant sier: *"I det store og det hele får jeg gjort det meste jeg skal. Men terskelen for å bli avbrutt av andre med spørsmål og lignende er større i landskap, da hender det jeg ikke får gjort alt jeg ville"*. Noen opplever at dette går på bekostning av produktiviteten, mens de fleste ser på slike avbrytelser som en "gi og ta" situasjon, hvor du blir oftere forstyrret, men til gjengjeld selv får raskere oppklaring i ting og bedre kvalitet på arbeidet. En informant uttrykker dette som *"produktivitet versus kvalitet"*. Nesten samtlige informanter oppgir at de opplever egen produktivitet som høy.

Case 2 og 3

Heller ikke lederne i case 2 og 3 trekker eksplisitt frem konsentrasjon som en utfordring. Det kommer frem at de opplever å oftere bli avbrutt av kollegaer, men til gjengjeld får svar på egne spørsmål forttere. En leder uttrykker seg slik når vi snakker om produktivitet: *"Tiden min er tilgjengelig for andre på en annen måte, og det er mange som vil ha andeler i den, så jeg må ta eierskap til den, styre den og være kritisk til tidsbruken"*. Informantene uttrykker høy opplevd produktivitet. Et viktig poeng er at informantene fra case 3 hadde både leder- og

forskningsroller. En informant opplyser at han/hun ikke opplevde at lokalene understøttet behovene knyttet til forskningsarbeid, slik at skriving og lesing måtte gjøres hjemme.

5.5 De ansattes profil

Case 1

Vi har brukt Green og Myerson (2011) og Leesman (2016) som inspirasjon til å utarbeide en oversikt over fire ulike medarbeidertyper som skiller seg fra hverandre hovedsakelig med tanke på grad av mobilitet. Denne oversikten viste vi våre informanter slik at de kunne plassere seg selv ved den idealtypen som best beskriver deres arbeidssituasjon. I case 1 var det profil 2 som fikk høyest svarprosent. Profil 2 er en medarbeider som utfører mesteparten av sine aktiviteter ved en enkelt arbeidsstasjon, men også i noen grad aktivt anvender andre soner i kontorlokalet (Green og Myerson 2011, Leesman 2016). Begrunnelsene som gikk igjen for hvorfor informantene plasserte seg i denne profilen, var særlig at en er mye i møter, har mye kontakt med andre ansatte utenfor kontorlokalet, at en jobber kveldsarbeid utenom vanlig kontortid, at en hele tiden er tilgjengelig på jobbtelefonen, men at en i hovedsak utfører de fleste arbeidsoppgaver ved en arbeidsstasjon. Fire stykker anser seg selv som et sted mellom profil 1 og 2, mens bare én informant anser seg selv som profil 1, én som profil 3 og ingen som profil 4.

Case 2 og 3

På grunn av kortere tid til disposisjon under intervjuene med lederne, ba vi dem ikke plassere seg selv på oversikten over de fire medarbeidertypene. Hvis vi skulle gjort intervjuene på nytt, er dette derimot noe vi hadde prioritert. Derimot kan vi på bakgrunn av informasjonen vi fikk under intervjuene trekke slutning om at lederne har høy grad av mobilitet, kommuniserer mye med ansatte både i og utenfor bygget, har mye møtevirksomhet, jobber mye overtid og i stor grad kommuniserer mye på farta ved hjelp av teknologi. Vi kan derfor plassere lederne høyere opp på mobilitetsskalaen enn de ansatte fra case 1. Den tredje profiltypen kan være passende. Et viktig poeng er at informantene fra case 3 hadde både leder- og forskningsroller. Deres arbeidsoppgaver var derfor svært varierte, med tilsvarende varierende behov. Forskningsarbeid preges av mye alenearbeid ved arbeidsplassen, slik at idealtipe 1 sannsynligvis er den mest passende for denne type arbeidsoppgaver.

5.6 De ansattes opplevelse av involvering i prosessen

Case 1

I forkant av ombyggingen og innflyttingen i case 1 ble det engasjert en konsulent for å gjennomføre blant annet kick off, inspirasjonsmøte og foredrag for de ansatte. Det ble også holdt orienteringsmøter og omvisning i lokalet. Videre ble det foretatt pre-occupancy evaluations med beleggsstudier for å kartlegge hvor mye av tiden de ansatte faktisk brukte på kontorene sine, samt undersøkelser for å kartlegge en vanlig arbeidsuke for de ansatte som skulle flytte inn i lokalene. I tillegg ble det tatt kontakt med flere medarbeidere som sitter eller har sittet ved små kontorfellesskap på HiOA for å dra nytte av deres erfaringer med slike arbeidslokaler. Representant fra eiendomsavdelingens prosjektgruppe ser tilbake på dette som en lang prosess med mye møter og dialog frem og tilbake. Resultatet av beleggsstudien var ifølge informanten at de ansatte ikke tilbrakte mer enn 50 % av tiden på arbeidsplassen sin. Resten av tiden er de på seminarer, i undervisning, på ferie, i møter, på lunsj, hjemme med syke barn og så videre. Heller ikke når en er på jobb, sitter en til enhver tid på den plasser en er tildelt. I Oslo er leieprisene veldig høye, slik at det lå en mulig gevinst i å utnytte arealene til de ansatte bedre. Prosjektleder/arkitekt for pilotprosjektet påpeker at å bygge om arbeidsplassene ofte blir kritisert for å være begrunnet i nettopp å spare penger. Det er derfor viktig at slike prosjekter gir mer enn kun kostnadsbesparelse. Representant fra eiendomsavdelingens prosjektgruppe poengterer at ombygginger koster penger uansett hvordan sluttresultatet blir.

Storparten av informantene våre fra case 1 opplyser at de opplevde brukerinvolveringen før innflytting i case-lokalet som god. Informantene nevner blant annet at det ble holdt diskusjonsmøter, de svarte på undersøkelser, fikk komme med innspill og at de ble oppfordret til å prøvesitte i lokalene. Et par av informantene sier at fordi de i utgangspunktet var positive til det nye lokalet, opplevde de denne prosessen som litt *vel* omfattende. Noen informanter opplevde at brukerinvolveringen i forkant av innflyttingen ikke var god nok. Tre av disse uttrykker at de ble involvert, men at det ikke var rom for å komme med innspill og tilbakemeldinger. En informant sier: *“Det var bare sånn at nei, vi måtte bare ned, så vi hadde ikke noe vi skulle ha sagt”*.

Det har vært to runder med innflytting i case-lokalet. Noen informanter som tilhører seksjoner som flyttet ned i andre runde uttrykker at de opplevde at brukerinvolveringen var

dårligere i andre runde sammenlignet med de som flyttet ned i første runde. For eksempel sier en informant: *“Det ble gjort veldig mye for de som flytta i første runde. Men jeg tror det var litt dårlig planlagt med oss i andre runde”*.

Flere av informantene nevner at de savner mer evaluering i etterkant av innflyttingen. Noen påpeker at de er glad for at vi har valgt å skrive vår bachelor om dette fordi det ikke har blitt gjennomført etterundersøkelser (POE). En informant uttrykker det slik: *“Det burde vært mer oppfølging fra de som er prosjekteiere. Det har ikke vært noen evaluering av dette forsøket. Vi er jo en pilot, og de har ikke vært så opptatt av hvordan det har gått i ettertid”*.

Case 2 og 3

I case 2 var lederne med på å beslutte at de skulle bygge nye ABW-lokaler, slik at det blir ikke relevant på samme måte som i case 1 å drøfte opplevelse av brukerinvolvering. En leder i case 2 sier at å være med på beslutningstaking *“tror jeg har mye å si for at jeg hadde positive følelser”*. Informantene i case 3 uttrykker også at de opplevde brukerinvolveringen som god. En informant sier *“jeg følte meg godt ivaretatt som bruker”*.

5.7 Andre funn

5.7.1 Generell trivsel

Vi har valgt å inkludere funn om de ansattes generelle trivsel med ABW fordi det er et relevant aspekt i drøfting av opplevelsen av andre faktorer.

Case 1

Vi startet alle intervjuene med et generelt og åpningssspørsmål: hvordan opplever du å jobbe aktivitetsbasert? Én informant svarte *“Jeg er kanskje ikke den mest positive, jeg er sånn halvfornøyd”*. Samtlige av de andre informantene fra case 1 ga svar som inkluderte ord med positive assosiasjoner som *fint, bra, greit og godt*, også de som senere i intervjuet kom med mer kritiske/negative syn på abw. Flere informanter begynner på eget initiativ å fortelle om ulike utfordringer de opplever i hverdagen. Noen ønsker flere stillerom, plass eller rom til å oppbevare utstyr som benyttes i forbindelse med jobb, eget tastatur og mer trådløse systemer. Andre utfordringer er at ventilasjonen lager støy i stillesonene, at det er vanskelig for besøkende å finne riktig person i lokalet og at det kan være en ulempe for fellesskapet at det

er noen få som har fått eget cellekontor inne i det aktivitetsbaserte landskapet. Ikke alle er fornøyde med tilrettelegging for å jobbe hjemme.

Vår oppfatning er at de fleste i det store og hele er fornøyde og synes løsningen fungerer godt, men at de også opplever noen utfordringer.

Case 2 og 3

Blant de fire lederne vi intervjuet, var det stor spredning i deres opplevelse av å jobbe i aktivitetsbaserte kontorlokaler. En informant uttrykker seg slik: *“For meg var det helt optimalt. Jeg var veldig godt tilfreds”*, mens en annen sier *“Jeg hatet det egentlig”*. En leder som trives med aktivitetsbasert landskap uttrykker seg slik: *“Det er en slags ensomhet i å ha alenekontor, og mye ansvar. Det er noe med å kunne dobbeltsjekke med andre”*. Et annet aspekt som kom frem under intervjuene med lederne var at en som leder må gå foran som godt eksempel, også når det gjelder arbeidsform. En sier det slik: *“Jeg kan ikke si at andre skal sitte sammen og så selv sitte på toppen i stort, eget kontor”*.

5.7.2 Individuelle tilpasninger versus fleksibilitet

Vi var nysgjerrige på om det oppstår et dilemma mellom fleksibilitet, som er et viktig prinsipp i ABW, og individuelle tilpasninger. Representant fra eiendomsavdelingens prosjektgruppe vektlegger at en ikke kommer utenom individuelle tilpasninger. Det står i arbeidsmiljøloven at en skal tilrettelegge for arbeidstakere med spesielle behov. Hvis det blir for mange individuelle tilpasninger, vil dette gå på bekostning av fleksibiliteten som er tiltenkt aktivitetsbaserte arbeidsplasser, for eksempel hvis så mange etterspør eget kontor at alle stillerommene må brukes som faste cellekontorer. Representant fra eiendomsavdelingens prosjektgruppe mener at slike avveininger har løst seg greit fordi de var veldig forsiktige i starten av pilotprosjektet, på den måten at det til å begynne med var 2,5 stoler per person i case 1, og *“umulig å komme på jobb og ikke finne plass”*. Antall personer i lokalet har økt med tiden, men informanten mener fortsatt det er *“plenty med plass”*. I tillegg poengterer informanten at de ansatte har utstyr til å jobbe hvor som helst, for eksempel hjemme.

5.8 Oppsummering

I dette kapittelet har vi presentert de tre casene vi har undersøkt. Disse skiller seg fra hverandre hovedsakelig med tanke på type ansatte samt størrelse og utforming av lokalet.

Videre har vi presentert funnene fra POE. Generelt har vi et inntrykk av at de fleste informanter er mer eller mindre fornøyd med ABW, men at de også opplever noen utfordringer. I alle tre case opplever de ansatte økt kommunikasjon og kunnskapsdeling. Fleksibilitet trekkes frem som positivt med ABW, selv om mange foretrekker fast plass. I case 1 er en utfordring at lokalene oppleves trange, noe som går utover fleksibiliteten til de ansatte. Informantene i alle case nevner ikke direkte utfordringer knyttet til konsentrasjon. De opplever egen produktivitet som god, men blir ofte avbrutt av kollegaer i løpet av arbeidsdagen. I case 1 har de fleste informantene en mobilitetsprofil tilsvarende idealtipe 2. Ledere er mer mobile enn de administrativt ansatte, mens forskningsrollen passer idealtipe 1. Storparten av informantene i case 1 og 3 opplevde brukerinvolvering i forbindelse med nye ABW-lokaler som god, men det savnes mer etterevaluering. Lederne i case 2 var selv med på å beslutte at de skulle flytte inn i ABW.

6.0 Analyse

Denne oppgavens formål er å undersøke de ansatte ved HiOA sine opplevelser og erfaringer med aktivitetsbaserte landskap. I dette kapittelet vil vi sammenstille litteratur og empiriske funn for å teste hypotesene. I kapittel 6.1 drøftes arkitektoniske grep og fasiliteter, og i kapittel 6.2 motiv for ombygging til ABW, og hvordan disse faktorene kan ha påvirket funn i kapittel 6.3 - 6.7. Kapittel 6.3 - 6.7 er organisert etter hypotesene, slik at hvert underkapittel har en eksplisitt kobling til hver av hypotesene. Der hvor funn fra de ulike casene er forskjellige, har vi presentert de ulike casene hver for seg.

6.1 Arkitektoniske grep og fasiliteter

Mye litteratur tar for seg ulike kriterier som bør oppfylles for at aktivitetsbaserte kontorlokaler skal fungerer godt. I dette avsnittet ønsker vi å drøfte hvordan arkitektoniske grep og fasiliteter i casene kan påvirke de ansattes opplevelse av ABW-lokalene. Boge et al. (2017) fant at kunnskapsmedarbeidere kan foretrekke fleksible kontorløsninger over cellekontorer hvis lokalene er designet og tilpasset en rekke ulike arbeidsoppgaver. Vi mener dette er et relevant poeng fordi de ansattes opplevelse med lokalene i seg selv kan påvirke oppfatningen av andre faktorer på arbeidsplassen.

Case 1 kan defineres som et fleksikontor, hvor de ansatte ikke er tildelt en fast plass (free seating) og må rydde pulten når de flytter seg (clean desk). De fleste informantene er i det store og hele er fornøyde og synes kontorløsningen fungerer greit. Dette kan ha en sammenheng med at mange av fasilitetene som anbefales av blant annet Arge og Landstad (2002), Blakstad og Hatling (2007) og Leesman (2015) finnes i dette abw-lokalet. Medarbeidere har tilgang til møterom, samtalerom og ikke-bookbare cellekontorer. I tillegg finnes en sosial sone med spisebord og sofagruppe. De ansatte i case 1 deler på kjøkkenet med nødvendige fasiliteter som kjøleskap, kaffemaskin og oppbevaringskap. Kjøkkenet og den sosiale sonen fungerer både som spiseplass, formell og uformell møteplass og touch-downareal.

Case 2 og **case 3** er svært like i utforming. De kan begge defineres som kombikontorer, hvor de ansatte har faste arbeidsstasjoner, og også her finnes mange av anbefalte fasiliteter som store og små møterom, kaffehjørne og sosial sone/touch-down areal.

Oddvar Skjæveland og prosjektet “K2 - Morgendagens arbeidsplass” har funnet noen kriterier som bør oppfylles for at åpne løsninger skal fungere godt. Disse kriteriene er at det skal være seks kvadratmeter rundt den enkeltes kontor plass og maksimalt seks arbeidsplasser i landskapet samt et stillerom per seks ansatte som må være minst seks kvadratmeter, ha naturlig lys og være lydtett (Fjeldheim 2014). Disse kriteriene synes bedre oppfylt i case 2 og case 3, som begge er små aktivitetsbaserte landskap med kun fire ansatte, i motsetning til case 1 hvor det jobber omkring 80 ansatte. Dette kan indikere at de ansatte i case 2 og 3 vil være mer tilfredse med sine landskap, men spredningen i generell trivsel i ABW er like stor, om ikke større her enn i case 1, hvor de fleste ansatte svarer med ord med positiv klang på spørsmål om generell trivsel. Av de fire lederne fra case 2 og 3 vi intervjuet var det én vi opplevde som svært positiv, mens én var svært negativ til ABW. Dette kan skyldes store forskjeller i personlighet og medarbeiderprofil, som vi drøfter videre i kapittel 6.6.

Andre kriterier som bør oppfylles for at ansatte skal trives i aktivitetsbaserte kontorer er at lokalene er sikrer slik at de ansatte føler seg trygge mot blant annet tyveri. Videre bør det være mulighet for å oppbevare personlige gjenstander (Gorgievski et al. 2012, 220). Begge disse kriteriene synes godt oppfylt i våre case. Alle ansatte har eget låsbart skap til å oppbevare personlige, private ting. Videre anbefaler Gorgievski et al. (2012, 220) å sikre komfort med tanke på lyd og temperatur, for eksempel ved å dele store arealer inn i mindre soner for eksempel ved hjelp av planter. Også dette mener vi i stor grad er gjort i alle de tre casene. Til slutt anbefaler Gorgievski et al. (2012, 220) å ta hensyn til personer som ikke kan håndtere en aktivitetsbasert måte å arbeide på. I case 1 var det noen få ansatte som fikk eget cellekontor i det aktivitetsbaserte lokalet fordi de ikke ønsket å sitte i landskapet. Vi oppfatter dette som en god håndheving av Gorgievski et al. (2012) sin anbefaling om å ta hensyn, men under intervjuene våre kom det frem at noen informanter opplever det som en ulempe for fellesskapet at det er noen få har fått “slippe unna” og fått eget cellekontor.

Våre funn viser at alle de tre casene er designet for å tilrettelegge for ulike arbeidsoppgaver, og mange av fasilitetene som anbefales i ABW finnes i lokalene. De fleste informantene trives også i de aktivitetsbaserte kontorlokalene. Derimot er det noen informanter som opplever ABW som en utfordring, noe som kan ha en sammenheng med at flere opplever at lokalene er for små i forhold til antall ansatte, eller at enkelte ikke er fornøyde med de arkitektoniske grepene som er gjort.

Mange studier tar opp utfordringer med uforstyrrethet på arbeidsplasser med åpne lokaler. Våre funn gir ingen støtte for at de ansatte i våre case opplever det utfordrende å ikke kunne personifisere arbeidsplassen. Ingen informanter nevnte dette. Rothe har funnet at tilfredshet muligheten for personifisering av arbeidsplassen er høyere for ansatte som også er tilfredse med variasjonen av ulike typer arbeidsstasjoner (Leesman 2015, 4). Vi kan anta at fordi uforstyrrethet ikke oppleves som en utfordring, er de ansatte i våre case tilfredse med variasjonen av ulike soner og arbeidsstasjoner.

6.2 Motiv for ombygging til ABW

Case 1

Motiv for ombygging til ABW er avgjørende for hvor vellykket implementeringen av den nye kontorløsningen er. Derfor fant vi det relevant å undersøke prosjekteiernes motiv for å iverksette ombygging til aktivitetsbaserte kontorlokaler ved HiOA. Arge og Landstad (2002, 15) skriver at nye kontorløsninger mer sannsynlig fungerer over tid hvis motivet er å utforske nye måter å arbeide på heller enn kostnadsbesparelser. Eiendomsavdelingen oppgir at bakgrunnen for å sette i gang et pilotprosjekt med ABW i case 1 var å teste hvordan aktivitetsbaserte arbeidsplasser fungerer, som ledd i utviklingen av fremtidige kontorarbeidsplasser. Representant fra eiendomsavdelingens prosjektgruppe sier at HiOA også så en mulig kostnadsgevinst gjennom bedre utnyttelse av arealene. Vi tolker motivet for pilotprosjektet som delvis kostnadsdrevet, men i stor grad forretningsdrevet med ønske om å designe gode løsninger for de ansatte i dag og i fremtiden. De fleste av informantene uttrykker også at de stort sett trives i ABW-lokalene. Vi kan anta at det kan være en sammenheng mellom ansattes trivsel og HiOAs motiv, men vi har ikke nok data til å bekrefte dette.

Case 2 og 3

Representant for eiendomsavdelingen trekker også frem signaleffekt som del av motiv for å bygge ABW ved HiOA. Signaleffekt nevnes også av lederne vi har intervjuet. Informantene sier selv at ledere skal gå foran som gode eksempler, og bør derfor dele kontorer når flere og flere av medarbeiderne gjør dette.

6.3 H1: Kommunikasjon, kunnskapsdeling og uformelle møter

Vår første hypotese var at de ansatte opplever økt kommunikasjon, kunnskapsdeling og uformelle møter. Dette på bakgrunn av at flere studier antyder at det er mer av dette i aktivitetsbaserte kontorlokaler. Våre funn bekrefter hypotesen for alle de tre casene. Nettopp det sosiale aspektet, som lettere og mer kontakt med kollegaer og mer kunnskapsdeling, blir trukket frem som positivt av mange av våre informanter i alle de tre casene. Særlig muligheten for raske avklaringer og uformelle møter nevnes av mange. Derimot viser De Been og Beijer (2014, 151) sin studie at selv om det er mer kontakt mellom ansatte i aktivitetsbaserte lokaler, betyr det ikke nødvendigvis at alle ansatte er tilfredse med den økte kontakten. Også dette støttes av våre funn. Blant annet sier en informant fra case 3 at økt sosial samhandling ikke nødvendigvis betyr økt faglig samarbeid.

6.4 H2: Fleksibilitet

Case 1

Aktivitetsbaserte arbeidsplasser skal støtte opp om de ansattes behov ved å tilby ulike arealer slik at den ansatte selv kan velge hvor, når og hvordan arbeidet utføres. Vi utarbeidet derfor hypotesen at våre informanter opplever økt fleksibilitet, altså frihet til å velge arbeidsstasjon. I case 1 finner vi svak støtte for denne hypotesen. Våre funn viser at mange synes frihet til å velge plass er noe av det mest positive i det aktivitetsbaserte lokalet. Derimot fant vi at en stor andel av informantene opplever at lokalene er for trange, noe som går utover fleksibiliteten og mulighet til å velge og bytte plass. Når de ansatte opplever at arealene ikke er tilrettelagt for å variere arbeidsplass etter behov, faller hele idéen med aktivitetsbaserte kontorløsninger vekk.

På den andre siden fant Gorgievski et al. (2010) at ansatte i aktivitetsbaserte kontorlokaler gjennomsnittlig skifter plass kun én gang om dagen. Dette stemmer godt overens med våre funn fra case 1, hvor mange informanter oppgir at de helst sitter på en eller flere faste plasser uavhengig av om det finnes andre ledige plasser. Grunnen til dette kan være flere. Noen informanter mener det har å gjøre med preferanse for bestemte soner heller enn plasser. Andre uttrykker at de synes det er slitsomt og unødvendig å skulle skifte plasser. Mennesker er som kjent vanedyr som foretrekker det kjente over det ukjente. Det at de ansatte har funnet faste plasser går i mot prosjektgruppens idé om at det ikke skulle være mulig å “bo seg inn”

på plassene. Det virker som at de ansatte er tilfredse med idéen om fleksibilitet, men at de fleste i realiteten ikke benytter seg av denne.

Case 2 og 3

I motsetning til de ansatte i case 1, har/hadde lederne i case 2 og 3 faste arbeidsstasjoner, noe som gjør at de slipper å måtte finne egnet plass hver morgen. Både dette og det faktum at de ansatte her har større areal per ansatt enn i case 1 kan ha bidratt til at trange arealer og lite plass ikke nevnes av informantene i case 2 og 3. For case 2 og 3 støttes hypotesen om økt fleksibilitet, ettersom de ansatte her har en rekke fasiliteter til rådighet i tillegg til sin faste arbeidsstasjon.

6.5 H3: Konsentrasjon og produktivitet

Flere studier, blant annet De Been og Beijer (2014), Leesman (2016), Green og Myerson (2011) og Boyce (1974) viser at konsentrasjonen ved fokuskrevende arbeid er lavere i åpne kontorutforminger. På bakgrunn av dette var vår tredje hypotese at informantene opplever utfordringer med konsentrasjon og lav opplevd produktivitet. Denne hypotesen får såpass lite støtte av våre funn at den kan forkastes. Det kan være substansielle effekter som gjør at våre funn avviker fra teori. En mulig årsak er at de ansatte i våre case faktisk opplever at lokalene tilrettelegger for nødvendig grad av konsentrasjon. Dette virker plausibelt, ettersom få informanter nevner utfordringer direkte knyttet til konsentrasjon. Det ble i forkant av ombyggingen av case 1 (som utgjør en stor andel av våre informanter) gjennomført grundige pre-occupancy evaluations, noe som kan bety at eiendomsavdelingen har fanget opp de behovene de ansatte hadde. Vi viste i kapittel 6.1 at mange av de fasilitetene og arkitektoniske grep som litteraturen anbefaler i ABW-lokaler er ivaretatt i de tre casene. Det kan også tyde på at høy grad av kommunikasjon og kontakt mellom kollegaer bidrar til at produktiviteten oppleves som høy på tross at svært mange informanter opplever at kollegaer avbryter en i arbeidet. Avbrytelser kan i utgangspunktet betraktes som en faktor som svekker konsentrasjon og produktivitet. En mulig metodisk effekt kan være at vi har strukturert datamaterialet på en måte slik at denne sammenhengen feilaktig har falt vekk.

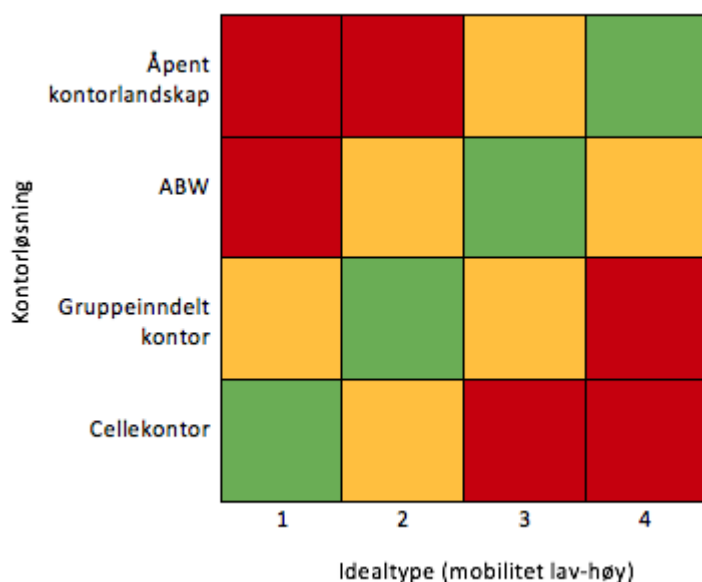
Parkin, Austin og Landsdale (2006) og Gorgievski et al. (2010) fant at flere ansatte i ABW kommer tidligere, blir igjen senere eller jobber hjemmefra for å klare å konsentrere seg. Lederne i case 2 og 3 forteller at de ofte jobber sent, både på arbeidsplassen og hjemme. Vi

fikk derimot ikke inntrykk av at dette skyldtes ABW, men at de ville gjort dette uavhengig av kontorenes utforming.

Et interessant poeng som kom frem under intervju med en representant for eiendomsavdelingens prosjektgruppe, var dilemmaet fleksibilitet versus individuelle tilpasninger. Arbeidsmiljøloven (aml 2005, §4) vektlegger at arbeidsplassen skal være tilpasset den enkelte arbeidstaker og arbeidssituasjon. Hvis det blir for mange tilpasninger, går det derimot utover fleksibiliteten som er tiltenkt aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Representant for eiendomsavdelingens prosjektgruppe mener det til nå ikke har dukket opp utfordringer knyttet til dette, men det er allikevel en mulig utfordring som er verdt å ta i betraktning.

6.6 H4: De ansattes profil

Figur 6.6.a Kontorløsning og idealtipe



Vi vil forsøke å forklare sammenhengen mellom ansattes profil/idealtipe og kontortype ved hjelp av en fargelagt 16-feltsmatrise. Langs y-aksen har vi plassert Jensen (2001) sine fire kontorløsninger. Langs x-aksen er de fire idealtypene vi utarbeidet etter Leesman (2016) og Green og Myerson (2011). De røde feltene illustrerer dårlig match mellom idealtipe og kontortype. Ansatte som kan plasseres i de røde feltene øverst til venstre vil sannsynligvis ikke oppleve høy grad av tilfredshet med arbeidsplassen sin. Den ansattes behov for

selvstendighet og uforstyrrethet er ikke ivaretatt. De røde feltene nederst til høyre illustrerer ansatte som mesteparten av tiden befinner seg andre steder enn ved arbeidsplassen, men som allikevel har eget eller gruppedelt cellekontor. Dette er dårlig utnyttelse av areal.

De grønne feltene illustrerer en god match mellom kontortype og den ansattes idealtipe. Arealene blir utnyttet på en god måte samtidig som de ansatte får oppfylt sine behov til arbeidsplassen.

Case 1

Både Leesman (2016) og Boge et al. (2017) fant at majoriteten av ansatte passer inn i idealtipe 2. Vår fjerde hypotese var at de ansatte passer inn i idealtipe 2. Denne hypotesen bekreftes for case 1, ettersom storparten av informantene i dette caset anser seg selv som mest lik denne idealtypen.

Å kategorisere medarbeiderne i ulike mobilitetsprofiler er nyttig for å forstå hvorfor noen trives godt i aktivitetsbaserte kontorlokaler, mens andre ikke gjør det. Greene og Myerson (2011, 20) mener at mange investeringer i nye, flotte kontorløsninger har vært bortkastet fordi bedriftene ikke har innsett hvor forskjellige behov ulike medarbeidere har. At ansatte i case 1 passer inn i idealtipe 2 kan forklare hvorfor vi kun finner svak støtte for hypotesen om økt fleksibilitet (H2). Medarbeidere med lav grad av mobilitet har ikke endret sin jobbatferd nok til å fullt ut realisere fordelene med ABW, de treffer ikke det grønne feltet på matrisen. Blant annet er det mange av informantene som fortsatt foretrekker fast plass. På den andre siden er det mange informanter som opplever at lokalene er for trange, slik at det ikke er mulig å skifte plass i løpet av dagen. Sett i et slikt lys kan en si at det er kontorutformingen som hindrer de ansatte i å treffe det grønne feltet.

Case 2 og 3

For case 2 og 3 finner vi ingen støtte for hypotesen at informantene passer inn i idealtipe 2. De fire lederne vi intervjuet vil mest sannsynlig plasseres høyere opp på mobilitetsskalaen enn idealtipe 2. Lederne er ofte i møter utenfor bygget, anvender seg hyppig av de ulike sonene og henter informasjon utenfra og tilbake til arbeidsplassen. Idealtipe 3 virker passende for slike lederoppgaver. Vi ser av matrisen at for idealtipe 3 er ABW en god kontorløsning. Lederne i case 3 bedrev også forskning. Forskningsrollen passer inn i idealtipe 1, ettersom det krever mye papir- og dataarbeid alene ved arbeidsstasjonen. Av matrisen ser vi at cellekontorer, ikke ABW, er en passende kontortype for idealtipe 1. At

lederes arbeidsoppgaver er svært varierte gjør det vanskelig å definere én passende idealtipe. Dette kan også bidra til å forklare den sterke spredningen i generell trivsel med ABW hos lederne i case 2 og 3.

6.7 H5: De ansattes opplevelse av involvering i prosessen

For å undersøke hvordan våre informanter opplevde involvering i endringsprosessen, utarbeidet vi hypotesen: vi antar at våre informanter opplevde brukerinvolveringen i forbindelse med innflytting i ABW som god.

Veldhoen Company er et selskap som driver med rådgivning i endringsprosesser knyttet til innflytting i aktivitetsbaserte kontorlokaler. En konsulent fra dette selskapet ble engasjert for å gjennomføre pre-occupancy evaluations da case 1 skulle ombygges, i tråd med anbefalingene som gis i diverse litteratur. Likevel oppgir noen av våre informanter fra case 1 at de opplevde å ikke bli nok involvert, eller at de ble involvert, men at deres innspill ikke ble hørt. Dette gjelder særlig informantene som flyttet inn i lokalet i andre runde. Storparten av informantene våre fra case 1, og også fra case 3, opplyser derimot at de opplevde brukerinvolveringen i førfasen (pre-occupancy evaluations) som god, og hypotesen styrkes. I case 2 var lederne med på å beslutte at de skulle bygge nye ABW-lokaler, slik at det blir ikke relevant på samme måte som i case 1 å drøfte opplevelse av brukerinvolvering.

Veldhoen Company anbefaler at i tillegg til å gjøre forundersøkelser, er også undersøkelser og samtaler med de ansatte i etterkant av flyttingen (POE) viktig for at deres opplevelse skal være god. Våre funn viser at ansatte i case 1 savner evaluering i etterkant av innflyttingen. Dette svekker hypotesen at våre informanter opplevde brukerinvolveringen i forbindelse med innflytting i ABW som god. Når mange informanter sier at de opplever at lokalene i dag ikke fungerer slik de oppfattet konseptet som ble lagt frem før ombyggingen, kan denne opplevelsen ha en sammenheng med lite oppfølging fra prosjekteiere. Lite eller dårlig evaluering i etterkant kan dessuten gjøre at prosjekteiere går glipp av viktig informasjon og erfaringer fra de ansatte.

Våre funn gir svak støtte til hypotesen at de ansatte opplevde brukerinvolveringen som god. De ansatte er hovedsakelig fornøyd med involvering i førfasen av innflytting, men savner evaluering i ettertid. Burns (2016) skriver at ansatte som opplever god brukerinvolvering i i

innflyttingsprosessen til BAW er mer fornøyde og produktive etter implementeringen. På bakgrunn av dette kan vi anta at det er en sammenheng mellom våre informanternes opplevelse av involvering og at de hovedsakelig er fornøyde med ABW. Vi har derimot ikke funn som kan ytterligere bekrefte denne antakelsen.

7.0 Konklusjoner og anbefalinger

Dette kapittelets formål er å presentere konklusjonen av hypotesene testene. Deretter vil vi kort diskutere hva disse funnene betyr for praktikere, og da særlig HiOAs eiendomsavdeling, som har initiert denne oppgaven. Kapittel 7.2 er viet til kritikk av eget arbeid, før vi til slutt i kapittel 7.3 gir forslag til spørsmål for videre forskning.

7.1 Oppsummering av hypotesetestene

H1:

Vår første hypotese, at de ansatte i de aktivitetsbaserte kontorlokalene opplever økt kommunikasjon, kunnskapsdeling og uformelle møter, ble bekreftet av våre funn. Dette kan bety at eiendomsavdelingen har lyktes med å utforme lokaler som tilrettelegger for dette. Det kan derimot være andre aspekter som gjør at de ansatte opplever økt kommunikasjon og kunnskapsdeling etter innflytting i ABW. Noen informanter antyder for eksempel at lederne oppfordrer til mer samarbeid enn tidligere. Vi anbefaler at ansatte ved HiOAs eiendomsavdeling graver dypere i dette for å finne ut hva som har bidratt til at de ansatte opplever økt kommunikasjon og kunnskapsdeling, slik at dette også kan videreføres til eventuelle nye ABW-prosjekter.

H2:

Videre antok vi at våre informanter opplever økt fleksibilitet, altså frihet til å velge arbeidsstasjon. For case 2 og 3 støttes denne hypotesen, ettersom de ansatte her har en rekke fasiliteter til rådighet i tillegg til sin faste arbeidsstasjon. I case 1 finner vi svak støtte for denne hypotesen. De ansatte rapporterer at trange lokaler går utover mulighet til å velge og bytte plass. Samtidig oppgir mange informanter at de foretrekker én eller noen få faste plasser. Vi anbefaler at fremtidige ABW-lokaler er store nok og utformet på en slik måte at de ansatte faktisk kan realisere idéen om å velge arbeidsplass etter behov. Underdekning kan bli et alternativ for fremtidige ABW-lokaler fordi det er svært kostnadseffektivt. Derimot forsvinner disse kostnadsbesparelsene hvis underdekning og lite plass fører til lavere tilfredshet og produktivitet hos de ansatte. Real time occupancy information (RTOI) er et verktøy som kan vurderes for fremtidige aktivitetsbaserte lokaler med mange ansatte uten tildelt plass. RTOI bruker WIFI-signaler fra de ansattes mobilenheter til å kontinuerlig måle belegg (Groen og Broekman 2017, 134-135). De ansatte kan få denne informasjonen på sine

smartphones, og på den måten slippe å lete etter ledig plass fordi de hele tiden kan se hvilke plasser som er opptatt og ledig.

H3:

Våre funn ga grunnlag for å forkaste hypotesen at informantene opplever utfordringer med konsentrasjon og produktivitet. Likevel rapporterer mange at avbrytelser i arbeidet forekommer hyppig. Dette kan antyde at tilfredshet med kommunikasjon og kunnskapsdeling har større innvirkning på opplevd produktivitet enn muligheter for uavbrutt konsentrasjonsarbeid. Vi anbefaler at eiendomsavdelingen gjør undersøkelser blant de ansatte for å etterprøve dette.

H4:

Funn fra case 1 støtter hypotesen at de ansatte passer inn i idealtipe 2. For case 2 og 3 finner vi ingen støtte for denne hypotesen. Ledernes arbeidsoppgaver er svært varierte, og ytterligere fant vi for ledere som også bedriver forskning. Denne variasjonen kan ivaretas ved å sørge for nok fasiliteter som stillerom og enkontorer. Paradokset er jo da om ABW egentlig gir arealbesparelser.

I kapittel 6.6 la vi frem en matrise som viser at for medarbeidere med idealtipe 2, kan gruppeinndelte kontorer fungere godt. Atferden til mange av informantene i case 1 tilsier det samme. Mange foretrekker en fast arbeidsstasjon og flytter seg i liten grad mellom sonene. Samtidig er de svært fornøyde med kommunikasjon og kunnskapsdeling mellom kollegaer. Dette kan godt ivaretas i gruppeinndelte kontorer. Vår anbefaling til eiendomsavdelingen er at det i fremtiden gjøres enda grundigere undersøkelser for å avdekke hva slags type kontorløsninger som faktisk egner seg best for de ansatte. Hvis ledelsen/eiendomsavdelingen har gode grunner for å fortsette med ABW, og ønsker at de ansatte skal være mer fleksible i bruken av disse, må de gå inn for å trene de ansatte i å endre arbeidsmetoder.

H5:

Våre funn gir svak støtte til hypotesen at de ansatte opplevde brukerinvolvingen i forbindelse med innflytting i ABW som god. De ansatte er hovedsakelig fornøyd med involvering i førfasen av innflytting, men savner evaluering i ettertid. Ved innflytting i nye kontorlokaler i fremtiden anbefaler vi at eiendomsavdelingen gjennomfører like grundige post-occupancy evaluations som pre-occupancy evaluations. Erfaringene fra POE er ikke

bare viktig for trivselen til de ansatte som allerede arbeider i ABW, men også som hjelp til å gjøre fremtidige kontorlokaler enda bedre.

7.2 Konklusjon

I denne oppgavens innledning brukte vi ordtaket “den som har skoen på, vet best hvor den trykker” for å understreke hvorfor vi ønsket å undersøke ansattes opplevelse med ABW. Et essensielt funn i vår oppgave er at det ikke finnes én sko som passer alles føtter. Å velge kontorutforming handler i stor grad om å foreta avveininger. Hva er viktigst - arealoptimalisering og kostnadsbesparelse eller de ansattes behov for funksjonelle, veltilpassede lokaler? Hvem skal vi tilrettelegge for - ansatte som trives godt med fleksibilitet eller ansatte som foretrekker å uavbrutt fordype seg i arbeidet? Våre funn viser at det ikke er opplagt hvilken kontorløsning som er best. ABW er ifølge teori en ideell kontorutforming som tilrettelegger for både fordypning, skjerming og kunnskapsdeling – her finnes noe for enhver smak. Våre funn viser at ansatte i ABW ved HiOA stort sett trives, men at det er noen utfordringer som hindrer dem i å fullt ut realisere de potensielle fordelene med ABW. Når det er sagt, er det viktig å huske at alle former for endring fører med seg motstand - nye sko må gås inn før de sitter godt på føttene. Vi håper vårt bidrag kan medvirke til at eiendomsavdelingen ved HiOA tar tak i utfordringene de ansatte opplever i dag. Videre er det hverken bærekraftig eller mulig at alle arbeidstakere i fremtiden skal ha eget cellekontor. Derfor håper vi våre funn kan bidra til at HiOAs fremtidige ABW-lokaler blir enda bedre.

7.3 Kritikk av eget arbeid

Vi er stolte av og fornøyde med arbeidet vi har gjort i forbindelse med denne oppgaven. Likevel ser vi ting vi ville gjort annerledes hvis vi hadde mer tid eller skulle gjøre oppgaven igjen. For det første ville vi prioritert å be lederne fra case 2 og 3 om å plassere seg på oversikten over idealtypene, slik informantene fra case 1 gjorde. For det andre har vi intervjuet ganske mange ansatte med administrative roller, og noen få med leder- og forskningsroller. Ved jevnere fordeling av disse gruppene hadde vi fått et bedre sammenligningsgrunnlag. Videre ser vi at det ville ha vært en fordel å ha kombinert semi-strukturerte med kvantitative metoder for å dekke flere aspekter ved POE og fått større utvalg. Dette ville dog ha vært et svært omfattende arbeid med tanke på den tidsbegrensningen vi har hatt. Vi ville også arbeidet enda mer med formulering av hypotesene og spørsmålene i intervjuguidene.

Vår studie er begrenset til to små og et litt større case ved HiOA, og en bør derfor være forsiktig med å generalisere våre funn til andre aktivitetsbaserte kontorer. Vi kan heller ikke være sikre på at våre informanter utgjør et representativt utvalg for alle de ansatte i ABW ved HiOA. I tillegg kan andre faktorer enn de vi har undersøkt ha påvirket de ansattes opplevelse av arbeidshverdagen i ABW. For eksempel vet vi at tilfredshet med arbeidsgiver har stor påvirkning på opplevelsen av andre faktorer med arbeidsplassen, som kontorlokalene.

7.4 Forslag til videre forskning

- Undersøke hvordan opplevd produktivitet påvirkes av tilfredshet med faktorer som kommunikasjon, kunnskapsdeling og fasiliteter.
- Objektive målinger av om tilsiktede effekter knyttet til økt samarbeid, produktivitet og fleksibilitet i ABW er oppnådd.
- Forskning for å finne egnede metoder for objektive målinger av produktiviteten til kunnskapsmedarbeidere.
- Utdypende undersøkelser om sammenhengen mellom personlighet/idealtipe og opplevelse av ulike kontorutforminger.
- Undersøke forskjeller mellom ledere, forskere, undervisere og administrativt ansatte ved institusjoner for høyere utdanning og forskning sine behov til arbeidsplassen.
- Sammenligne ansatte i ulike sektors behov til arbeidsplassen.
- Undersøke hvordan sekundær- og tertiærbrukere som for eksempel besøkende, vaktmester og renholder påvirkes av ABW.

Referanser

- Arbeidstilsynet. Udatert. "Åpent kontorlandskap". *Arbeidstilsynet.no*. Hentet 31. mars.
<http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=255368>
- Arge, Kirsten. 2003. *Generalitet, fleksibilitet og elastisitet i kontorbygninger. Hvilke typer tilpasningsdyktighet bør norske byggherrer velge, og hva velger de?* Prosjektrapport 340. Oslo: Norges Byggforskningsinstitutt
- Arge, Kirsten og Kikkan Landstad. 2002. *Generalitet, fleksibilitet og elastisitet i bygninger. Prinsipper og egenskaper som gir tilpasningsdyktige kontorbygninger*. Prosjektrapport 336. Oslo: Norges Byggforskningsinstitutt
- Bakken, Veronica. 2016. "Kunnskap og innsikt i aktivitetsbasert arbeidsmåte - Activity Based Working". *Invitasjon til frokostseminar*. 26. oktober 2016. Oslo: Veldhoen Company
- Becker, Franklin. 1999. "Beyond alternative officing: Infrastructure on-demand". *Journal of Corporate Real Estate*. Vol. 1, Iss. 2. 154-168. Doi: 10.1108/14630019910811006
- Blakstad, Siri Hunnes og Morten Hatling. 2007. "Kontorbyggets bruk". Utdrag av SINTEF rapport: Fremtidens kontorbygg, av Narvestad, Blakstad, Kittang, Hatling og Arge. Hentet 14. mars 2017
https://www.ntnu.no/documents/20658136/21235906/KontorbyggetsBruk_Blakstad_Hatling_2007.pdf/474544b7-1017-4892-846c-624d29a0f4d4
- Boge, Knut, Alenka Temeljotov Salaj, Ida Bakken, Magnus Granli og Silje Mandrup. 2017. "Factors facilitating effective workplace designs for knowledge workers". Nielsen, Susanne Balslev, Per Anker Jensen og Rikke Brinkø (eds). *Research papers for EUROFM's 16th research symposium. EFMC 2017*. Madrid: Polyteknisk forlag. 122-134.
- Booty, Frank. 2009. *Facilities Management Handbook*. 4th ed. Oxford: Elsevier Ltd
- Boyce, P.R. 1974. "Users' assessments of a landscaped office". *Journal of Architectural Research*. 3. 44-62.
- Burns, Caroline M. 2016. "Why a google office simply doesn't work for everybody". Hentet 31. mars 2017.
<http://workplaceinsight.net/why-a-google-office-simply-doesnt-work-for-everybody/>
- Clements-Croome, Derek. 2014. *Post-occupancy evaluation. Intelligent buildings. An introduction*. Oxon: Routledge
- Dagens Næringsliv. 2014. "Ekstrem oppussing på jobben". *Dn.no*. 1. januar. Hentet 14. mars 2017.
<http://www.dn.no/d2/2014/01/01/ekstrem-oppussing-pa-jobben>
- De Been, Iris og Marion Beijer. 2014. "The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support". *Journal of Facilities Management*. Vol 12.2. 142-157
- De Been, Iris, Theo van der Voordt, og Barry Haynes. 2016. "Productivity", Jensen, P.A. og T. van der Voordt, T. (Eds.). *Facilities Management and Corporate Real Estate Management as Value Drivers. How to Manage and Measure Adding Value*. London: Routledge. 140-158.
- Dolmen Siv, Emma Tollersrud. 2014. "Den store landskapskampen". *Morgenbladet*. 1.-7.august. Hentet 31.mars. 2017. https://morgenbladet.no/samfunn/2014/den_store_landskapskampen_0
- Fjeldheim, Mette Solberg. 2014. "Fremtidens arbeidsplasser". *Ledernytt*, 26. november. Hentet 31. mars 2017.
<http://www.ledernytt.no/fremtidens-arbeidsplasser.5629331-112537.html>
- Gorgievski, Marjan J., Theo J.M. van der Voordt, Sanne G.A. van Herpen og Sophie van Akkeren. 2010. "After the fire. New ways of working in an academic setting". *Facilities*. Vol 28, Iss 3/4. pp 206-224. Hentet 03.mai.2017. <http://dx.doi.org/10.1108/02632771011023159>
- Greene, C. and Myerson, J. 2011. "Space for thought: designing for knowledge workers". *Facilities*. Vol. 29 No. ½. 19-30.
- Groen, Brenda H. og Diedrik G. Broekman. 2017. "I need a work space! The benefit of Real Time Occupancy Information for employees investigated with Customer Journeys". Nielsen, Susanne Balslev, Per Anker Jensen og Rikke Brinkø (eds). *Research papers for EUROFM's 16th research symposium. EFMC 2017*. Madrid: Polyteknisk forlag. 135-146.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Kristiansand: Cappelen Damm AS

- Jensen, Per Anker. 2001. *Håndbog i Facilities Management*. Copenhagen: Dansk Facilities Management-netværk
- Karp, Tom. 2014. *Endring i organisasjoner. Ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. 2014. *Arbeidsformer i fremtidens regjeringskvartal – miljø, teknologi og samhandling*. Oslo: Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Hentet 09.nov. 2016. https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kmd/bst/rapport_arbeidsformer_fremtidig_regjeringskvartal.pdf
- Leesman. 2015. "Are flexible workspaces without variety to blame for agile working cynicism?". *Leesman review*. Iss 17
- Leesman. 2016. "Activity Based Working. The rise and rise of ABW: Reshaping the physical, virtual and behavioural workspace". *Leesmanindex.com*. Hentet 3. mai 2017. <http://leesmanindex.com/wp-content/uploads/Lees002-ABW-SP-INT-version.pdf>
- Olsson, Nils. 2014. *Praktisk rapportskrivning*. Bergen: Fagbokforlaget
- Parkin, Jennifer, Simon Austin og Mark Landsdale. 2006. "Research Environments for higher education". Forskningsprosjekt, Loughborough University, Loughborough. Hentet 2. april 2017. <http://www.lboro.ac.uk/research/imrcr/knowledge-transfer-project/downloads/Research-Environments-for-HE.pdf>
- Punch, Keith F. 2014. *Social research. Quantitative & qualitative approaches*. 3rd ed. London: Sage
- Ramirez, Yuri W. og David A. Nembhard. 2004. "Measuring knowledge worker productivity: A taxonomy". *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 5, Iss. 4, 602-628. Doi: 10.1108/14691930410567040
- Riley, Mike, Noora Kokkarinen og Michael Pitt. 2010. "Assessing post occupancy evaluation in higher education facilities". *Journal of Facilities Management*. Vol. 8, Iss. 3. 202-213. Doi: 10.1108/14725961011058839
- Rognø, Linn Merete. 2012. "Åpne landskap er til for å spare penger". *Dagbladet*, 23.oktober Hentet 31.03.2017. <http://www.dagbladet.no/tema/apne-landskap-er-til-for-a-spare-penger/63002812>
- Sundstrom, Eric, Jerry P. Town, Robert W. Rice, David P. Osborn og Michael Brill. 1994. "Office noise, satisfaction, and performance". *Environment and Behavior*, Vol. 26. 195-222
- Turpin-Brooks, S og G. Viccars. 2006. "The development of robust methods of post occupancy evaluation". *Facilities*. Vol. 24, Iss. 5/6.177-196. doi: 10.1108/02632770610665775
- Van der Voordt, Theo, Sandra Brunia og Rianne Appel-Meulenbroek. 2016. "Satisfaction". Jensen, P.A. og T. van der Voordt (Eds.). *Facilities Management and Corporate Real Estate Management as Value Drivers. How to Manage and Measure Adding Value*. London: Routledge. 67-85.
- Veldhoen Company. Udatert,a. "Activity based working". Hentet 3. mai 2017. <http://www.veldhoencompany.com/en/activity-based-working/>
- Veldhoen Company. Udatert,b. "3 Misconceptions I Wish Everybody Knew About ABW". Hentet 2. mai 2017. <http://www.veldhoencompany.com/en/media/3-misconceptions-wish-everybody-knew-abw/>
- Veldhoen Company. Udatert,c. "We are Transformative Relocation Experts". Hentet 3. mai 2017. http://www.veldhoencompany.com/en/media/transformative-relocation-experts/?utm_campaign=EMails+2017&utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=42555216&_hsenc=p2ANqtz-Fca1E7uC7WplBhcsdlXXCwSXIR8idP63SgSSdK_JS6nvZC_OfLf-IHM8cbP2x0Mto3LhDYVvu48EVPUR4-G-h26W2p8A&_hsmi=42555216
- Veldhoen Company. Udatert,d. "3 factors to follow when implementing ABW". Hentet 3. mai. http://www.veldhoencompany.com/en/media/transformative-relocation-experts/?utm_campaign=EMails+2017&utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=42555216&_hsenc=p2ANqtz-Fca1E7uC7WplBhcsdlXXCwSXIR8idP63SgSSdK_JS6nvZC_OfLf-IHM8cbP2x0Mto3LhDYVvu48EVPUR4-G-h26W2p8A&_hsmi=42555216
- Veldhoen Company. Udatert,e. "Why do we measure workplace utilisation?". Hentet 3. mai. http://www.veldhoencompany.com/en/media/measure-workplace-utilisation/?utm_campaign=Full+throttle+2016+April-December&utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=39063303&_hsenc=p2ANqtz-9YSz4z2qvBLvBL_RgGZ7GVyxbpVL_zILzKREhSZmbLah56BLOIRfQywkC2whK1wahiSd6aTSCFGhnn2dNlBQeUr71AYw&_hsmi=39063303

Veldhoen Company. Udatert,f. "Impact of Workspace Layout on Occupant Satisfaction perceived Health and Productivity". Hentet 3. mai 2017. http://www.veldhoencompany.com/en/media/impact-workspace-layout-occupant-satisfaction-perceived-health-productivity/?utm_campaign=Full+throttle+2016+April-December&utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=39063303&_hsenc=p2ANqtz--y5LYuczeyAmtSsBD3hKaLVMI3hSrf5uZuKUF2IRvLb7PCD66zq6YGrndo9ywb6t6LXqIBVAnDEV_v2xKPNWQEuN2IB8A&_hsmi=39063303

Veldhoen Company. Udatert,g. "3 factors to follow when implementing ABW". Hentet 3. mai 2017. http://www.veldhoencompany.com/en/media/3-factors-follow-implementing-abw/?utm_campaign=EMails+2017&utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=42555216&_hsenc=p2ANqtz-9-lgfyq_SKAo9OJdQVxZdmmYI xvGFa5HQaQFMVPQKq8tLBUX8yVjJvFUJ4apin5lDm2TD6UYjIZqtp-PQHK_74v20Npg&_hsmi=42555216

World Economic Forum. 2015. Top Ten Urban Innoventions. Hentet 25. april 2017.

http://www3.weforum.org/docs/Top_10_Emerging_Urban_Innovations_report_2010_20.10..df

Yin, Robert K. 2009. *Case Study Research. Design and Methods*. 4th ed. Los Angeles: SAGE

Vedlegg 1 - Intervjuguide A

Brukt under intervju med ansatte i case 1

Generelt åpningsspørsmål

Hvordan opplever du å jobbe aktivitetsbasert?

Kartleggingsspørsmål

Hvilke soner benytter du deg av, og til hva? Hvorfor?

Hvor lenge oppholder du deg på samme plass?

Hvor mange timer tilbringer du i gjennomsnitt per uke på arbeidsstasjonen/arbeidsstasjonene?

Brukerinvolvering

Forventninger og følelser i forkant av flyttingen?

Spesielle ønsker eller behov til arbeidsplassen?

Hvis ja, hvor godt ble de ivaretatt (både i planleggings-, innflytnings- og brukerfasen)?

Opplevd produktivitet

Får du gjort jobben din?

Understøtter lokalene de arbeidsoppgavene du har?

Hva gjør du de gangene (hvis det skjer) du trenger konsentrasjon og ro?

Samarbeid

Har lokalenes utforming inspirert til mer samarbeid og kontakt over innenfor seksjonen/avdelingen?

På tvers av seksjoner/avdelinger?

Forbedringspotensiale.

Etter å ha sittet her en stund - har du opplevd noe som ikke fungerer for deg? Har du fått ideer til endringer som ville forbedre din arbeidshverdag?

Opplevd tilfredshet

Hvor tilfreds er du med aktivitetsbasert arbeidsplass?

Idealtype

Hvilken av disse typene mener du at du er? *(Se vedlegg 7)*

Største forskjeller fra cellekontor

Noe å tilføye?

Vedlegg 2 - Intervjuguide B

Brukt under intervju med informanter fra case 2

Generelt åpningsspørsmål

Hvordan opplever du å jobbe aktivitetsbasert?

Førsteintrykk av det nye kontorlandskap?

Brukerinvolvering

Forventninger og følelser i forkant av flyttingen?

Spesielle ønsker eller behov til arbeidsplassen?

Hvis ja, hvor godt ble de ivaretatt (både i planleggings-, innflytnings- og brukerfasen)?

Kartleggingsspørsmål

Opplevelse av kontorlandskapet hittil

Oppfyllelse av forventninger (erfaringer)

Ønske om endring (forbedringspotensiale)

Opplevd produktivitet

Får du gjort jobben din?

Understøtter lokalene de arbeidsoppgavene du har?

Hva gjør du de gangene (hvis det skjer) du trenger konsentrasjon og ro?

Samarbeid

Har lokalenes utforming inspirert til mer samarbeid og kontakt over innenfor seksjonen/avdelingen?

På tvers av seksjoner/avdelinger?

Største forskjeller fra cellekontor

Noe å tilføye?

Vedlegg 3 - Intervjuguide C

Brukt under intervju med ansatte fra case 3

Generelt åpningsspørsmål

Hvordan opplevde du å jobbe aktivitetsbasert?

Brukerinvolvering

Forventninger og følelser i forkant av flyttingen?

Spesielle ønsker eller behov til arbeidsplassen?

Hvis ja, hvor godt ble de ivaretatt (både i planleggings-, innflytnings- og brukerfasen)?

Kartleggingsspørsmål

Hva slags type arbeidsoppgaver hadde du, og hvilke soner benyttet du helst til de ulike arbeidsoppgavene?

Ønske om endring (forbedringspotensiale)

Opplevd produktivitet

Fikk du gjort jobben din?

Understøttet lokalene dine arbeidsoppgaver knyttet til lederrollen?

Understøttet lokalene dine arbeidsoppgaver knyttet til forskerrollen?

Hva gjorde du de gangene (hvis det hendte) du trengte konsentrasjon og ro?

Samarbeid

Inspirerte lokalenes utforming til mer samarbeid og kontakt over innenfor seksjonen/avdelingen?

På tvers av seksjoner/avdelinger?

Største forskjeller fra cellekontor

Noe å tilføye?

Vedlegg 4 - Intervjuguide D

Brukt under intervju med representant fra eiendomsavdelingens prosjektgruppe

Hvilke erfaringer har du med aktivitetsbaserte landskap?

Hva var bakgrunnen/begrunnelsen for å bygge aktivitetsbaserte kontorlandskap på HiOA?

Hva anser du som positive effekter med ABW?

Hva er spesielt for ABW når det gjelder...

- ...arealeffektivitet samt økonomi/kostnadsperspektiv
- ...energibruk?
- ...renhold?
- ...sikkerhet?

Har det dukket opp utfordringer i pilotprosjektene som dere ikke hadde forutsett?

Hvordan har dere forholdt dere til avveininger mellom at arbeidsplassene skal være så like at fleksibiliteten ivaretas og det å skulle tilrettelegge for individuelle behov til arbeidsplassen?

Vedlegg 5 - Intervjuguide E

Brukt under intervju med arkitekt/prosjektleder for case 1

1. Hva tok du i betraktning da du skulle tegne ABW-lokalene til pilotprosjektet?
2. Hva var begrunnelsen for igangsette dette pilotprosjektet?
3. Hvem har vært engasjert i pilotprosjektet?
4. Har de ansatte her faste plasser? Begrunnelse for hvorfor/hvorfor ikke
5. I hvilken grad ble de ansatte involvert i planleggingsprosessen?
6. I hvilken grad ble de ansattes ønsker og behov tatt hensyn til?

Vedlegg 6 - Erklæring om informert samtykke til deltagelse i intervju om aktivitetsbaserte arbeidsplasser

Beskrivelse av bacheloroppgaven

Vi er og (navn) og (navn), tredjeårsstudenter på Facility Management ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Vår veileder er førsteamanuensis Knut Boge.

Prosjektet vårt har aktivitetsbaserte arbeidsplasser som tema. Vi ønsker å undersøke HiOA-ansattes opplevelser og erfaringer med å jobbe i aktivitetsbaserte kontorlandskap.

Frivillig deltagelse

Deltagelse i undersøkelsen er frivillig, og du kan trekke deg når som helst. Vi vil ikke gjøre lydopptak av intervjuet, men ta notater og skrive ned så mye vi husker av det som ble sagt i intervjuet.

Anonymitet

Alle informanter vil bli anonymisert i oppgaven.

Samtykke

Jeg samtykker til at data som har fremkommet i av intervjuet/intervjuene kan brukes i eventuell videre forskning.

JA___ NEI___

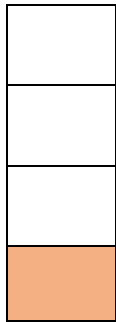
Jeg ønsker å få tilsendt et notat med en oppsummering av intervjuet, slik at jeg kan godkjenne direkte sitater, etc..

JA___ NEI___

Jeg har lest og forstått informasjonen over og gir mitt samtykke til å delta i intervjuet.

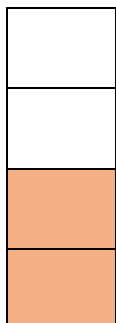
Sted og dato Signatur

Vedlegg 7 - 4 idealtyper



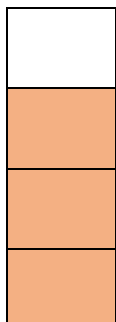
Profil 1

- Lav mobilitet
- Tilbringer mye tid ved én arbeidsstasjon
- De fleste oppgaver er skrivebordsbasert
- Følelse av eierskap til arbeidsstasjonen
- De fleste oppgaver krever fokus og konsentrasjon



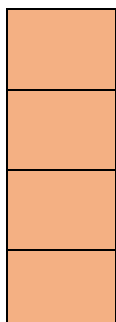
Profil 2

- Halvparten av tiden tilbringes andre steder i bygget
- Avhengig av interaksjon med folk fra ulike avdelinger og seksjoner
- Skiftende bruk av soner
- Mobilitet: 50/50



Profil 3

- Henter informasjon utenfra tilbake til arbeidsstasjonen
- Kommuniserer kontinuerlig på farta ved hjelp av teknologi
- Kontoret er et sentralt omdreingspunkt
- Tilbringer halve uken utenfor bygget



Profil 4

- Høy mobilitet
- Sjeldent ved en arbeidsstasjon
- Reiser mye
- Besøkende på egen arbeidsplass