

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE302E

Navn: Petter Onsrud Gresmo

Hvilke faktorer påvirker de ansattes motivasjon i
aktivitetsbaserte kontorlandskap?

Dato: 28.05.2020

Totalt antall sider: 67

Abstract

The purpose of the thesis is to achieve a better insight into how employee's motivation is affected after the change of office facilities to the activity-based workplace (ABW). By showing findings on how the employees' motivation will be affected by this change it could help companies to make the right choices when changing office facilities.

The thesis is written with the methodological framework of *grounded theory* that gives the researcher the possibility to dive into the research question with an open mind and then identify which theoretical fundament to build the thesis on.

Research in this thesis is done by qualitative methodology and interviews. At first it was done five interviews where the respondent were picket not based on any special criteria. The second batch of interviews was done after new criteria's where put up, and the wish for respondents with tasks at work demanding more concentration.

The results of the thesis show that the employees' motivation is affected by many factors, both in negative and positive directions. The results have been categorized into intrinsic and external motivation.

Intrinsic motivation in the ABW shows to be affected by noise, aesthetics, the sense of inclusion, and social relations.

External motivation in the ABW shows to be negatively affected by the removal of the employee's benefits and positively by the feeling of reward the employees get by moving to new facilities.

Sammendrag

Formålet med denne masteroppgaven har vært å få bedre innsikt i hvordan motivasjonen hos medarbeidere blir påvirket i det en bedrift har endre organisasjonsstruktur til aktivitetsbasert kontorlandskap. Ved å avdekke funn om hvordan motivasjonen påvirkes, vil det kunne hjelpe bedrifter i fremtiden å ta rett valg av kontorløsning for sine ansatte.

Oppgaven er gjennomført ved hjelp av det metodiske rammeverket *grounded theory* som gir muligheten til å dykke inn i problemstillingen med åpent sinn for så å kartlegge det teoretiske grunnlaget for problemstillingen.

Selve undersøkelsen ble gjennomført basert på intervjuer. Det ble i første omgang planlagt fem intervjuer hvor krav til utvalg var at de hadde vært ansatt i bedriften før endringen startet, for deretter å ta en status og se hvor det var behov for å innhente mer informasjon. Etter analyse av de fem første intervjuene ble det gjennomført fire nye intervjuer av ansatte i litt andre stillinger som har arbeid som krever en høyere grad av konsentrasjon, enn de fem første.

Forskningen viser at motivasjon kan påvirkes av flere faktorer, både positivt og negativt. For å kategorisere det på et litt dypere nivå er konklusjonen todelt og skiller mellom indre og ytre motivasjon.

Indre motivasjon for ansatte i aktivitetsbaserte kontorlandskap viser seg å bli påvirket av støy, estetikk, følelse av tilhørighet og sosiale relasjoner.

Den ytre motivasjonen blir også påvirket, da negativt ved fjerning av de ansattes goder og i positiv retning ved at de ansatte ser på det som en gode eller belønning å få nye fine lokaler.

Forord

Denne oppgaven leveres som en avslutning på studiet MBA – Ledelse (Master of business and administration) i ved Nord Universitet. Studiet har vært lærerikt og innbydd til mange spennende utfordringer som har gitt meg mye ny kunnskap om fagene ledelse og ledelses anvendelse i praksis.

Takk til veileder Giuseppe Marinelli som så interesse i min idé og har hjulpet til med holde den røde tråden igjennom dette prosjektet.

Tusen takk til foreldre, svigerforeldre, onkler og tanter som har tatt en betydelig del av barnepass i denne utfordrende tiden hvor både samfunn og barnehage har vært stengt.

Ikke minst en stor takk til min samboer Marte som har heiet meg frem siden dag én.

Oversikt over figurer

Figur 1 Egen modell - Oppgavens oppbygning	12
Figur 2 Maslows behovspyramide (Jacobsen & Thorsvik, 2019), (Einarsen et al., 2017)	14
Figur 3 Hertzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, p. 245).....	18
Figur 4 Kommunikasjonsprosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, p. 271).....	19
Figur 5 Fasene i grounded theory (A. Johannessen et al., 2011, p. 205)	29
Figur 6: Egen modell – helhetlig bilde av faktorer som påvirker motivasjon.....	52

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Sammendrag.....	ii
Forord	iii
Oversikt over figurer	iv
Innholdsfortegnelse	v
1.0 Innledning.....	8
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	8
1.2 Problemstilling	9
1.2.1 Tema.....	9
1.2.2 Problemstilling	9
1.3 Forskningsspørsmål.....	10
1.4 Oppgavens relevans og formålet med undersøkelsen	10
1.5 Begrepsavklaringer og definisjoner.....	11
1.6 Oppbygning av oppgaven.....	12
2.0 Litteratur.....	13
2.1 Motivasjon.....	13
2.1.1 Maslows behovsteori	14
2.1.2 Hertzberg	17
2.1.3 Indre og ytre motivasjon	18
2.1.4 Belønningssystemer	18
2.1.5 Kommunikasjon	18
2.2 Kontorløsninger.....	20
2.3 Relevant litteratur.....	21
2.3.1 Indre motivasjon.....	21
2.3.2 Ytre motivasjon	24
2.3.3 Oppsummering	24
3.0 Metode.....	26
3.0.1 Kvalitativ tilnærming	26
3.0.2 Kvantitativ tilnærming	27
3.0.3 Intervju	27

3.0.4 Observasjon.....	27
3.0.5 Dokumentundersøkelser.....	27
3.1 Forskningsdesign.....	27
3.1.1 Metodisk tilnærming	28
3.1.2 Grounded Theory	28
3.1.3 Datamateriale.....	29
3.1.4 Utvalg.....	29
3.2 Metodisk fremgangsmåte	30
3.2.1 Undersøkellesdesign	30
3.2.2 Datainnsamling, organisering og analyse av data	31
3.2.3 Sammenligning med eksisterende litteratur.....	32
3.2.4 Kritikk til oppgaven	32
3.3 Reliabilitet og Validitet	33
3.3.1 Reliabilitet	33
3.3.2 Validitet.....	33
3.3.3 Generalisering	34
3.4 Etske betraktninger.....	35
3.4.1 Intervju	35
3.4.2 Informanter.....	35
4.0 Funn.....	36
4.1 Indre motivasjon.....	36
4.1.1 Støy.....	36
4.1.2 Følelse av tilhørighet.....	38
4.1.3 Estetikk.....	39
4.1.4 Sosiale relasjoner.....	40
4.2 Ytre motivasjon	42
4.2.1 Belønning	42
5.0 Diskusjon.....	44
5.1 Indre motivasjon.....	44

5.1.1 Støy.....	44
5.1.2 Følelse av tilhørighet.....	46
5.1.3 Estetikk.....	46
5.1.4 Sosiale relasjoner.....	48
5.2 Ytre motivasjon.....	49
5.2.1 Belønning.....	49
5.3 Oppsummering.....	50
5.3.1 Indre motivasjon eller ytre motivasjon.....	51
6.0 Konklusjon.....	53
6.1 Veien videre.....	53
7.0 Litteraturliste.....	55
8.0 Oversikt over vedlegg.....	58

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

I 2014 presenterte en gruppe fra Kommunal- og Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2014) en rapport som anbefaler at det nye regjeringsbygget skal bygges og innredes som et aktivitetsbasert kontorlandskap. Dette er en variant av åpent kontorlandskap som er blitt mye diskutert den senere tiden og har hatt stor innflytelse på ansattes arbeidshverdag.

Deretter vedtok Norges regjering i 2015 en ny standard for statens fremtidige kontorlokaler. Rundskrivet «Rundskriv om normer for energi- og arealbruk for statlige bygg» fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet (Kommunal- og Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2015) fastsetter at alle nye statlige lokaler skal ha 23 kvadratmeter til rådighet per ansatt, inkludert fellesarealer som toaletter, kantine, møterom og korridorer. Rundskrivet orienterer ikke om retningslinjer angående hvilken kontorløsning som skal velges. Det kan derfor sies at avgjørelsen om hvorvidt det skal være cellekontor, åpent landskap eller aktivitetsbasert kontorlandskap er opp til hvert enkelt prosjekt. Rapporten fra Kommunal og- Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2014) levner dog liten tvil om hva som vil bli den nye standarden i statlige bygg.

Dokumentarprogrammet Brennpunkt på NRK (Synnøve Bakke, 2018, April 25, p. 232) gikk gjennom «Rundskriv om normer for energi- og arealbruk for statlige bygg» Kommunal og- Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2015) og stiller seg svært kritiske til hvordan dette vil påvirke arbeidshverdagen til de statlige ansatte. De vurderer effektiviteten til medarbeiderne i forskningsmiljøer som universitet og høyskole, og resultatene viser motstand mot å flytte fra cellekontor til løsninger i åpne landskap. Begrunnelsene for dette er at det å forske krever ro og rom for konsentrasjon og en kontinuerlig tilgang til forskningsmateriale som ofte kan ta stor plass. Det kan tenkes at dette er vanskeligere å få til i åpne kontorlandskap, og spesielt hvis man innfører *free seating* og *clean desk* som prinsipper i organiseringen. Bakke og Brennpunkt viser også resultater fra en undersøkelse gjort ved Malmø Universitet hvor forskerne foretrekker å jobbe fra hjemmekontor over å sitte i det aktivitetsbaserte kontorlandskapet med *free seating* og *clean desk* (Synnøve Bakke, 2018, April 25).

I dagens teknologi- og datamiljøer gjennomføres det strukturelle endringer knyttet til fysisk arbeidsmiljø i stor skala. Det vil bli spennende og se hvordan ny og moderne teknologi, vil prege det private arbeidsmarkedet med tanke på endring i de ansattes motivasjon. Flere store

og små bedrifter innen data og teknologi er i dag i en prosess hvor de endrer fra cellekontor, delte kontor eller åpne kontorlandskap til aktivitetsbaserte kontorplasser der man har *free seating* og *clean desk*. Dette begrunnes av at bedrifter i dag ønsker å øke sin egen attraktivitet gjennom å flytte til sentrumsnære området for å tilegne seg høyere utdannede ansatte, være tettere på kunder og partnere (Karlsen, 2015, p. 147). Videre forklarer Karlsen (2015) at mange unge, flinke og nyutdannede lokkes til sentrumsnære områder for å jobbe. I de sentrumsnære områdene er leieprisene høye og bedriftene som velger å være her eller å flytte tettere mot sentrum må gjøre tiltak for å få plass til flere medarbeidere på mindre areal enn tidligere. Gersberg sitert i Karlsen (2015, p. 142) mener at det er en glemt ressurs å ikke gå over utgiftene i eiendomsporteføljen for å redusere kostnader fordi tomme arbeidsplasser ofte oppstår i normal arbeidstid. Ut ifra dette kan man regne med at det er penger å spare når det gjelder utgifter til eiendomsporteføljen, men gjør store bedrifter store endringer uten å vite hvordan det påvirker medarbeideren, og i hvilken grad påvirker innføringen av aktivitetsbasert kontorlandskap motivasjonen til medarbeiderne?

1.2 Problemstilling

1.2.1 Tema

Aktivitetsbasert kontorlandskap er et uttrykk som i dag brukes om åpne kontorlandskap med *free seating* og *clean desk* som metode for fysisk organisering av medarbeidere. Dette innebærer at de sitter på fritt valgt sted og kan flytte rundt ettersom hvem de ønsker å samarbeide med, om de ønsker å sette seg i en mer åpen sone for løs prat og samarbeid, om de ønsker å sitte konsentrert i en stille sone, på et møterom eller i sosiale soner som ofte har egne tilegnede arealer hvor prat og samarbeid er i fokus. De ansatte kan flytte rundt og på forskjellige plasser når de selv ønsker eller ser behovet for det. Fellestrekk for *clean desk* er at man rydder pulten sin og tar med seg alt av utstyr når man forlater slik at arbeidsplassen er ledig for hvilken som helst annen medarbeider. Ofte i aktivitetsbaserte kontorlandskap står det montert monitorer med *docking* på hver plass og alle ansatte har hvert sitt skap for å låse inn sine private gjenstander når de forlater arbeidsplassen når dagen er omme.

1.2.2 Problemstilling

Flere bedrifter har i løpet av det siste tiåret endret fra en organisasjonsform som innbefatter flytting fra cellekontor, delt kontor eller åpne kontorlandskap til aktivitetsbasert kontorlandskap (Karlsen, 2015). Vil dette påvirke motivasjonen til den ansatte, og føler den ansatte i så fall økt motivasjon til å utbedre sine oppgaver etter at bedriften har brukt store

ressurser på denne endringen av organisasjonsstruktur? Gjennom arbeidet med disse innledende spørsmålene ble problemstillingen formulert slik:

Hvilke faktorer påvirker de ansattes motivasjon etter innføringen av aktivitetsbasert kontorlandskap?

Konteksten for oppgaven og forskningen er å se på denne problemstillingen i en organisasjon som nylig har endret fra cellekontor, delt kontor eller åpent landskap til aktivitetsbasert landskap med *free seating* og *clean desk*.

1.3 Forskningsspørsmål

1. Hvordan påvirkes motivasjonen til den ansatte av støy i aktivitetsbasert kontorlandskap?
2. Hvordan er den ansatte involvert i endringsprosessen til aktivitetsbasert kontorlandskap?
3. Hvordan er de sosiale relasjonene til andre ansatte i aktivitetsbasert kontorlandskap?
4. Hvordan er den ansattes motivasjon påvirket av belønning?

1.4 Oppgavens relevans og formålet med undersøkelsen

I dagens samfunn er i rask utvikling, og det skjer store og hyppige endringer i det private næringslivet. Det gjøres endringer over til moderne kontorløsninger i de fleste bransjer, og slik det er oppfattet i relevant litteratur og medier er det ikke tatt stor høyde for påvirkningen av ansatte i disse avgjørelsene. Oppgaven er dagsaktuell ettersom større bedrifter og organisasjoner bruker store midler på å flytte over i nye lokaler med nye moderne løsninger. Dette er endringer som påvirker medarbeiderne i større grad enn eierne. Det investeres store summer i tiltak for å kutte ned bedriftens husleie ved å redusere totale kvadratmeter. Om man fordrer at bedriften sparer på kutt i leieutgifter, må det også vurderes om de ansatte leverer like effektive timer. Tilhørigheten av den ansatte har lite i fokus hos bedrifter når de innfører endringer i organisasjonsstrukturen og ofte gjøres store endringer først og fremst kun basert på økonomiske og praktiske årsaker for bedriftens beste (Karlsen, 2015). Formålet med denne oppgaven er å forsøke å rette søkelyset på viktigheten av å involvere medarbeiderne i endringsprosesser fra A – Å, slik at ledelsen i bedrifter eller organisasjoner kan ha større grad av innsyn i hvilke utfall endringene vil ha for medarbeidernes motivasjon etter gjennomført endring til aktivitetsbasert kontorløsning.

1.5 Begrepsavklaringer og definisjoner

Turnover

Turnover er i denne oppgaven og i fagområdet økonomi og ledelse definert som når en ansatt sier opp sitt arbeidsforhold frivillig (Einarsen, Martinsen, Skogstad, & Keeping, 2017).

Oppsigelse bringer ofte med seg større kostnader for bedriftene og er sett på som en negativ effekt av ledelse og styring.

Motivasjon

Motivasjon defineres i denne oppgaven som det som gir de ansatte energi og retning til deres atferd på arbeidsplassen (Einarsen et al., 2017)

Støy

Støy defineres i denne oppgaven som lyder og bevegelser som høres og sees i et kontorlandskap. Støy er hovedsakelig sett på som et element som kan forstyrre de ansatte.

Estetikk

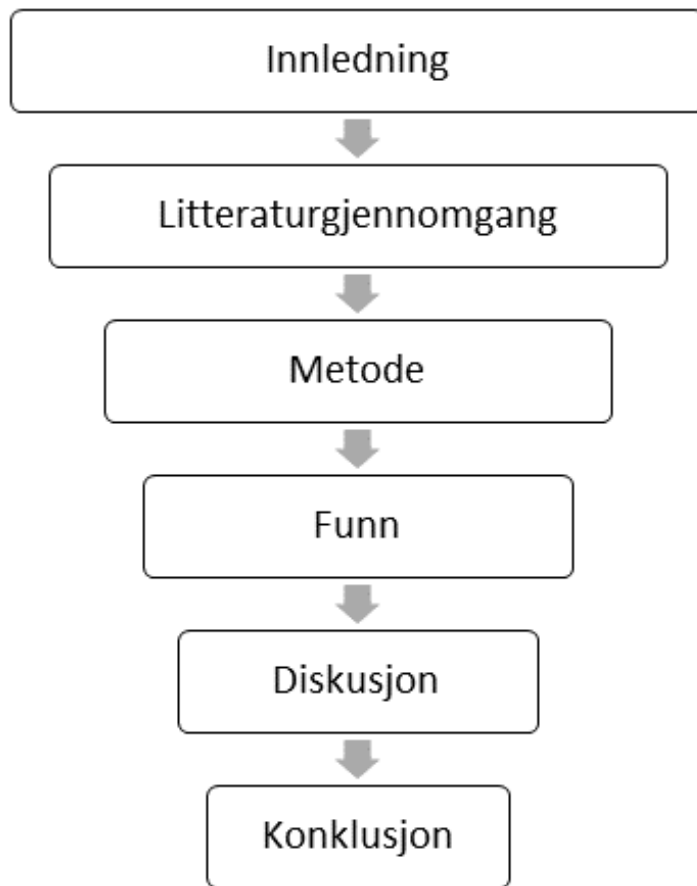
Estetikk defineres i denne oppgaven som det visuelle inntrykket de ansatte får av lokalene til bedriften. I dette ligger hvor fine og moderne lokale er.

Sosiale relasjoner

Sosiale relasjoner beskrives i denne oppgaven som sosiale båndet mellom ansatte og mellom ansatte og ledere.

1.6 Oppbygning av oppgaven

Denne oppgaven er bygget opp i en naturlig rekkefølge etter anbefalinger fra Nord Universitet og veileder. Oppgaven starter med en innledning som redegjør for bakgrunn av oppgaven, problemstilling og oppgavens relevans. Videre ledes leseren gjennom litteraturgjennomgang, metodekapittel og funn i oppgaven før oppgaven avsluttes med en diskusjon av funn opp imot relevant litteratur og til slutt en tydelig konklusjon for å besvare den innledende problemstillingen.



Figur 1 Egen modell - Oppgavens oppbygning

2.0 Litteratur

2.1 Motivasjon

For å kunne vurdere medarbeidernes motivasjon er en nødt til å grave dypt i teorien om motivasjon. Mye av denne teorien går inn i historien som grunnleggende teorier for all motivasjon i dagens samfunn. Spørsmålene «hvorfor gjorde hun eller han det?», «hva er grunnen til at han legger ned så mye tid til akkurat dette?» er spørsmål man ofte stiller seg selv eller andre når man observerer en handling. Spørsmålene er direkte med på å definere hva motivasjon er, for motivasjon kan forklares som det som driver en til å gjøre noe (Jacobsen & Thorsvik, 2019, p. 229) Man kan også si at motivasjon er det som gir oss grunn til å handle og som er å forsterke drivkraften til å handle som også kan defineres som en indre psykologisk prosess som beveger oss mot å handle (Jacobsen & Thorsvik, 2019, p. 230). Å motivere er et begrep som stammer fra det latinske “movere”. “Movere” betyr å bevege. Det har vært mye forsket på motivasjon i psykologiens fagfelt og det finnes flerfoldige definisjoner og uenigheter om definisjonen av begrepet motivasjon. Ifølge Locke og Latham (Locke & Latham, 2004, p. 388) er det tre vesentlige elementer som kan kjennetegne motivasjon:

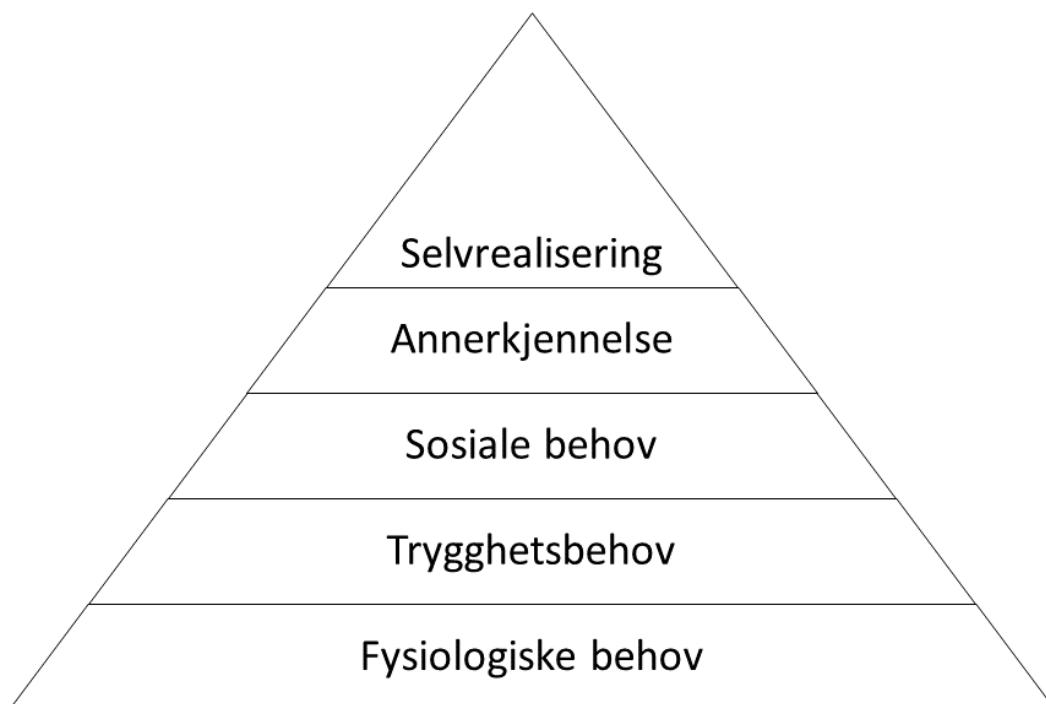
- Retning: Hva en person forsøker få til
- Intensitet: Hvor hardt personen forsøker
- Varighet: Tidsaspektet på forsøket til personen

Felles for disse tre elementene er at de inngår i en rekke av definisjoner av motivasjon. «Et sett med energiske krefter som kommer både innenfra så vel utenfor et individs vesen, for å initiere arbeidsrelatert atferd, og for å bestemme dens form, retning, intensitet og varighet» er eksempelvis definisjon definert av Latham og Pinder (2005). Forskere på fagfeltet motivasjon er opptatt av å finne og identifisere faktorene som påvirker prosessen vi har mot et satt mål ved å ha innvirkning på de tre elementene retning, intensitet og varighet (Einarsen et al., 2017). Motivasjonsteori har de siste 70 år blitt preget av store navn med teorier som har blitt så å si grunnleggende for hva vi mener motivasjon er i dag. Blant de store navnene finner vi Abraham Maslow og Frederick Hertzberg som laget grunnlaget for store deler av motivasjonsteorier i dag (Bolman, Deal, Skaug, & Thorbjørnsen, 2018). Maslow og Hertzberg vil få hver sin naturlige presentasjon lenger ned i oppgaven. Motivasjon hos den ansatte bør være et konstant sentralt tema i alle bedrifter og organisasjoner. Ansatte uten motivasjon fungerer svært sjeldent godt og den ansatte trenger å ha et grunnlag for hvorfor han eller hun

er på jobb. Hva tjener den ansatte å gå på jobb eller hva er grunnlaget for at den ansatte skal komme tilbake og samtidig yte sitt beste for at bedriftens vise gode resultater. I en endringsprosess er det like viktig om ikke enda viktigere at medarbeiderne er motiverte for å dra bedriften i den retningen ledelsen ønsker. En endringsprosess hvor medarbeiderne setter seg på hælene og ikke vil være med mangler et godt grunnlag for å lykkes (Karlsen, 2015).

2.1.1 Maslows behovsteori

Abraham Maslow med Maslows behovshierarki var en av mange nye teorier som ble publisert omfattende motivasjonsteori på 1950-tallet (Maslow, 1943). Maslow identifiserte og argumenterte for at vi har medfødte behov som han delte inn i fem overordnede behov. Maslow rangerte disse behovene på en hierarkisk måte som starter med de helt grunnleggende behov som f.eks mat og oksygen til de mest avanserte behovene som selvrealisering. Ifølge Maslow må man tilfredsstille behovene i hvert nivå fra bunnen av før man kan bevege seg opp til neste nivå behov. Det er kun når et behov ikke er tilfredsstilt at det påvirker menneskets aktivitet, og videre motiverer oss til å tilfredsstille det aktuelle behovet. De fem behovene til Maslow deles inn i to underkategorier hvor de fire nederste er mangelbehov og det øverste er vekstbehov.



Figur 2 Maslows behovspyramide (Jacobsen & Thorsvik, 2019), (Einarsen et al., 2017)

1. Fysiologiske behov

Det første nivået i Maslows behovshierarki omfatter de fysiologiske behov. Dette er relatert til alt fysisk som må være til stede for at vi mennesker kan overleve. Det vil si oksygen, mat, vann, søvn, varme og lignende. I en arbeidsrelatert situasjon som er temaet i denne oppgaven kan vi se på eksempler som moderat støy for medarbeiderne, frisk luft og generelt den enkelte ansattes grunnleggende arbeidsbetingelser (Einarsen et al., 2017) Videre kan vi også se på de materielle godene som ligger til grunn for behovstilfredstillelse på det første nivået hos Maslow, der vi finner blant annet lønn og balanse mellom arbeid og fritid (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

2. Trygghetsbehov

Det andre nivået i behovshierarkiet er behovet for trygghet og sikkerhet. Dette nivået omfatter både fysisk og følelsesmessig sikkerhet. Her kan vi se sammenligning med det å ha fast ansettelse og å være ansatt på en sikker arbeidsplass (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Andre behov som må dekkes på dette nivået er behovet for stabilitet og orden, og fravær av trusler om emosjonell skade og beskyttelse mot ulykker (Einarsen et al., 2017).

3. Sosiale behov

Sosiale behov som også ofte kalles tilhørighetsbehov, er det tredje nivået i Maslows behovshierarki. Dette omfatter kjærlighet, vennskap og aksept fra andre. Dette behovet dekkes ofte i en jobbsituasjon ved å ha gode relasjoner til kolleger eller en at medarbeiderne opplever en medarbeidersentrert ledelse hvor medarbeideren er i fokus (Einarsen et al., 2017). Ved å jobbe i arbeidsgrupper vil medarbeiderne føle en større grad av tilhørighet og derfor få dekket deler av det sosiale behovet i hierarkiet (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

4. Annerkjennelse

Behov for anerkjennelse er det fjerde behovet Maslow la frem i sin behovsteori i 1957 (Maslow, 1943, p. 395) Det handler om behovet for selvfølelser som selvrespekt og selvtillit, og respekt og følelser for andre. I arbeidslivet kan dette behovet relateres til behovet man kjenner når man har levert et godt resultat eller lykkes med et prosjekt. Man kan også se på behovet for å klatre på karrierestigen for å oppnå høyere status som kjennetegn i arbeidslivet (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

5. Selvrealisering

Det høyeste nivået i Maslows behovshierarki omhandler behovet for å utvikle seg selv til sitt fulle og unike potensiale. For å tilfredsstille behovet for selvrealisering må man kunne virkeliggjøre sine mål og utvikle egne evner. I arbeidslivet omhandler dette behovet å utfordre sine evner og ferdigheter ved å tillate kreative og løsninger på ønskede arbeidsoppgaver (Einarsen et al., 2017). Behovet for selvrealisering kan nås ved å dekke behovene for personlig utvikling, avansement og gleden av å prestere (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det siste nivået i Maslows behovshierarki sees på som umulig å tilfredsstille fullt ut, det vil alltid finnes muligheter for personlig utvikling, avansement eller behov for å utfordre sine egne evner.

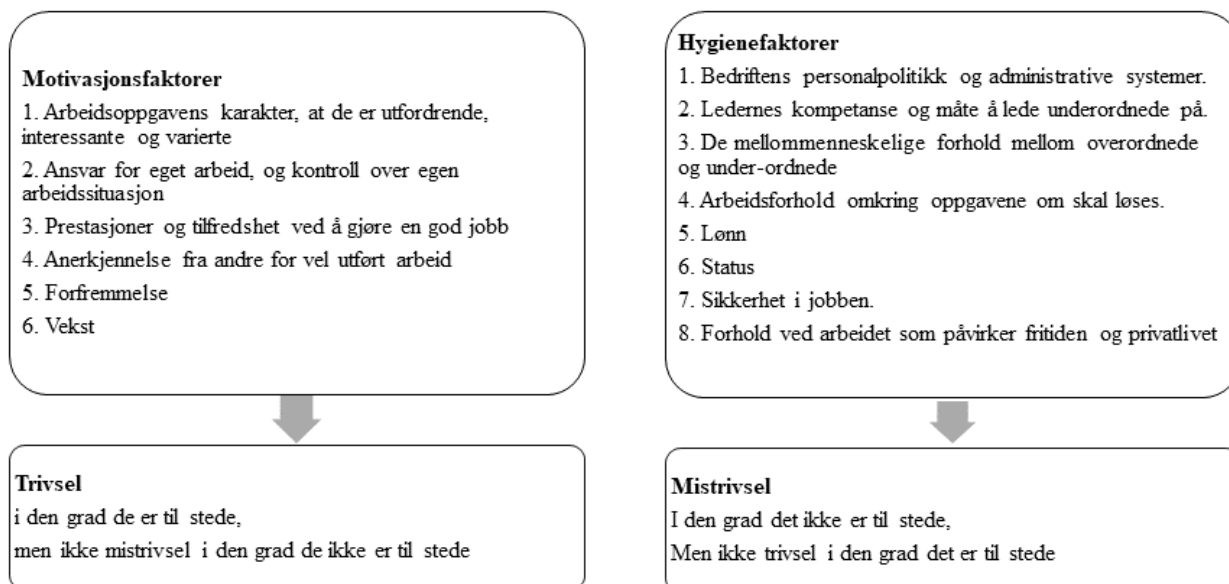
Motivasjonen påvirkes av flere faktorer. Det kan være krav, målsetninger, belønningssystemer, arbeidsforhold, verktøy, teknologi, arbeidets art osv. Maslow (1943) mente at mennesker ble motivert til å yte ved at de indre behov ble tilfredsstilt. Når et behov er tilfredsstilt så vil ikke dette behovet føre til videre motivasjon. Maslows behovshierarki består av grunnleggende behov og høyereliggende behov. De grunnleggende er fysiske behov og behov for sikkerhet og trygghet. De høyereliggende behovene er sosialt behov, anerkjennelse og selvrealisering (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Det stilles også en del kritiske blikk mot Maslow behovsteori. Blant annet fordi nivåene er veldig diffuse i sin definisjon vil det være problematisk å vite hva hvert nivå innebærer. Også den hierarkiske oppbygningen Maslow hevder at er tilstede kritiseres ved uenighet om at det ikke er mulig å ha høyere behov før alle behov under er dekket (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Vi kan se på det som om at ett menneske definerer det første nivået, fysiologiske behov ved for eksempel behovet for mat, vann og oksygen mens et annet menneske kan ha flere, færre eller andre fysiologiske behov i sitt første nivå.

2.1.2 Hertzberg

Frederick Hertzbergs bidrag innen teori om motivasjon og trivsel på arbeidsplassen er basert på tofaktorteorien, hvor han skiller mellom motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer (forklart i figur 3 under). Hertzbergs teori og syn på forholdet mellom trivsel og mistrivsel, kan meget godt brukes som et av de teoretiske grunnlagene i denne oppgaven som omhandler motivasjon. Gjennom Hertzbergs teori kan man kartlegge hvilke motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer som mangler eller er til stede i bedriftene (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Ved å trekke paralleller mellom denne teorien og innsamlede data fra bedriften kan man gjøre en analyse av medarbeiderne i bedriften, og denne analysen vil bidra til mer konkrete tiltak for å kunne bedre motivasjon til den ansatte. Teorien til Hertzberg kan legges til grunn og argumentere for hvor sentral motivasjon er i hvordan arbeidstakerne opplever sine arbeidsoppgaver. Modellen kan også brukes i forhold til arbeidernes utviklingsmuligheter, utfordringer og ikke minst, deres opplevelse av mestring.

Hertzbergs tofaktorteori deler motivasjonens faktorer inn i to grupper som påvirker motivasjonen til en person. Ved å bruke Hertzberg teori kan en kartlegge hvilke motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer som mangler eller er til stede i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019). På bakgrunn av denne teorien kan man gjøre en analyse av medarbeiderne i bedriften, som forhåpentligvis vil resultere i helt konkrete tiltak for å bedre motivasjon og ytelse. Hvis en trekker paralleller fra hygiene faktorene i Hertzberg modell til Maslows behovspyramide ser vi at det er en del likhetstrekk mellom disse (Jacobsen & Thorsvik, 2019). De grunnleggende behovene til Maslow henviser til fysiske behov, når disse er på plass er det sikkerhetsbehovene som står for tur. Sikkerhet for seg selv, familie, helse, inntekt og jobb. På grunnlag av dette det er viktig at ledelsen tar høyde for disse faktorene når de vurderer å gjennomføre en endringsprosess. Teorien til Hertzberg kan legges til grunn og argumentere for hvor sentral motivasjon er i hvordan arbeidstakerne opplever sine arbeidsoppgaver. Modellen kan også brukes i forhold til arbeidernes utviklingsmuligheter, utfordringer og ikke minst, deres opplevelse av mestring.



Figur 3 Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, p. 245)

2.1.3 Indre og ytre motivasjon

Ved å dykke litt dypere i motivasjonsteorien kan en skille mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon er når det er selve arbeidet og opplevelsen gjennom prosessen med oppgaven som motiverer. Ytre motivasjon er når det som motiverer oss gjennom oppgaven er en utenforliggende faktor som for eksempel belønningen vi mottar i etter å ha fullført oppgaven (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

2.1.4 Belønningssystemer

Det finnes mange teorier om hva som motiverer medarbeiderne. En av teoriene er forventningsteorien, som behandler bruk av belønningssystemer som motivasjon. Teorien er basert på at man antar at arbeiderne blir motivert for innsats hvis det gagnar en selv. Belønningen må være noe vi anser at vi trenger eller ønsker oss. Videre må det være en sammenheng mellom hva vi bidrar med, og det vi får tilbake. Den tredje og siste faktoren som er viktig er at det faktisk kommer en belønning når man har nådd et gitt resultat (Jacobsen & Thorsvik, 2019)

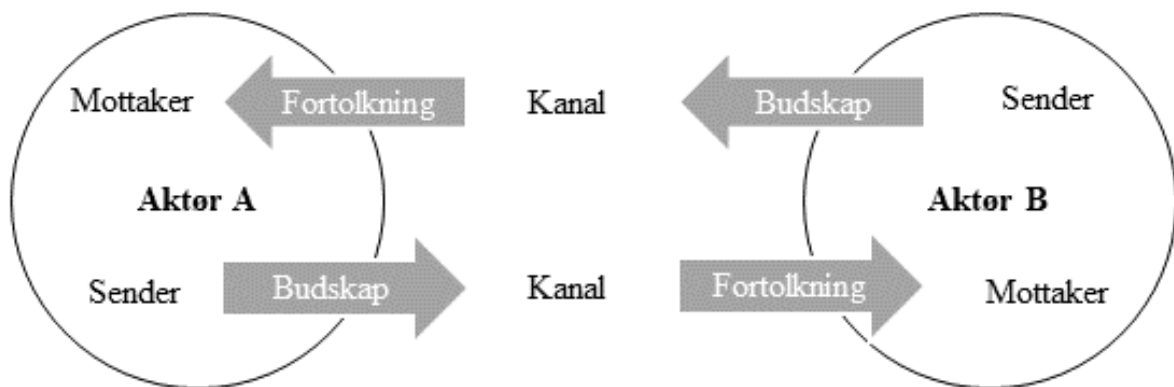
2.1.5 Kommunikasjon

Kommunikasjon kan sies å være basis i en organisasjon, den holder organisasjonen sammen og danner grunnlag for læring og beslutninger. Kommunikasjon skaper også mening og

samhold (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Jacobsen og Thorsvik (2019) har valgt å definere kommunikasjon på følgende måte «Kommunikasjon i organisasjoner kan defineres som en kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, p. 280) Johannesen og Olsen på sin side mener at med kommunikasjon menes å sende budskap mellom personer gjennom gitte kanaler, kommunikasjon er ment å påvirke mottakeren (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008).

Kommunikasjon anses å være et viktig bidrag innen ledelse som fort kan bli glemt.

Kommunikasjon er viktig del av godt lederskap, ledere ønsker nok ikke å glemme dette, men siden kommunikasjon oftest går på autopilot og en sjelden tenker på hvilken rolle det spiller ved valg av kanal eller kommunikasjonsmetode kan det tenkes at det kommer i andre rekke. Hva som er budskapet og hvordan budskapet blir presentert er kommunikasjonen i denne sammenheng. I dagens teknologiske verden er denne utviklingen ekstrem stor og kommunikasjon på arbeidsplassen har gått fra å være face to face til å bli mer og mer digital. Medarbeiderne kommuniserer med ledelsen eller motsatt gjennom nettpat løsninger, telefon eller videokonferanse. For eksempel vil et “Webinar”, hvor en leder holder foredrag over er moderne konferansesystem hvor man får se en person prate, lederens presentasjon-slides og kunne komme med spørsmål i nettpat ved siden av webinarer være nye moderne måter å kommunisere på som ikke fantes for 5, 10 eller 15 år siden. Disse nye moderne måtene å kommunisere vil kunne være utfordrende for mange som er vant med den mer verbale og kanskje mer personlige metoden.



Figur 4 Kommunikasjonsprosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, p. 271)

Jacobsen og Thorsvik skriver også at når mennesker kommuniserer seg imellom, spiller både informasjon, assosiasjoner, ideer, holdninger og følelser inn på hvordan det hele blir oppfattet

og tolket av dem som kommuniserer (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Budskapet som skal frem, vil ofte ikke kun bestå av teori eller harde fakta. Mottakeren av budskapet kan også tolke budskapet til en assosiasjon, følelse eller holdning.

2.2 Kontorløsninger

Cellekontor

Når medarbeidere sitter i cellekontor, betyr det at hver enkelt har sitt egne kontor. Kontoret er adskilt fra andre kontorer med hele vegger og en dør. Alle medarbeidere som arbeider ut fra cellekontor har fast plass og bruker samme kontoret hver dag. Det kan ofte være en ekstra stol på kontoret for en uforstyrret prat, men ikke som en ekstra arbeidsplass.

Delt kontor

Delt kontor kan være som mangt. I denne oppgaven defineres det som en type kontor der det sitter to til fire medarbeidere eller ledere på samme kontor. Personene som sitter i en slik type kontorløsning har fast kontor plass, sidemann og miljø hver dag. Delt kontor er det som ligger nærmest cellekontor.

Åpent kontorlandskap

Åpent kontorlandskap er et kontordesign hvor medarbeiderne sitter i store åpne områder. Disse områdene deles med andre medarbeidere og arbeidsplassene skiller ofte ved små lydvegger rundt hver kontorpult. I dette designet har alle ansatte fast plass som de jobber ved hver dag. Plassene har ofte en bokhylle med plasser til private eller jobbrelaterte ting som ikke tas med hjem ved endt arbeidsdag.

Aktivitetsbasert kontorlandskap

I aktivitetsbaserte kontorlandskap har ingen faste plasser. Her skal man finne sin plass i forskjellige soner ut ifra hvem eller hva man jobber med den dagen. Soner blir ofte definert som sosiale soner, samarbeidssoner, møterom og arbeidssoner. I aktivitetsbaserte kontorlandskap er det stort sett møtesoner og telefonrom som er adskilt fra resten. Sosiale soner, samarbeidssoner og arbeidssoner har kun lette fysiske skiller i form av planter, levegger eller annen skjerming for direkte støy (Karlsen, 2015). I denne oppgaven er fleksible kontorer definert som en del av begrepet aktivitetsbasert kontorlandskap

Free seating

Free seating kom sammen med moderne åpne kontorlandskap og aktivitetsbaserte kontorlandskap. Med free seating menes at de ansatte ikke har faste plasser, men tilhører et kontorlandskap der det er plasser tilgjengelig. Ofte inneholder en plass i dag ferdig oppsett med skjerm og tilkoblingsmuligheter for bærbar pc. Free seating og clean desk brukes stort sett sammen fordi det kreves at pulten ryddes og gjøres klar for neste person som kommer og skal sitte på fritt valgt ledig plass.

Clean desk

Gjennom bruken av uttrykket clean desk menes at pulten eller arbeidsplassen man bruker skal være ryddet og klar for overtagelse når man er ferdig med sine oppgaver på denne plassen. I nye løsninger i dag står det ofte en pc skjerm, tastatur, mus og mobillader på hver plass som er koblet til en dokkingstasjon hvor man kobler på pc når man setter seg ned.

Sosiale soner

Sosiale soner er et av tiltakene som vanligvis innføres ved aktivitetsbaserte kontorlandskap i dag. Med en sosial sone menes spesielt tilrettelagte soner i kontorbygget hvor alle ansatte har tilgang til å mingle og være sosiale. Disse sonene er ofte tilrettelagt med for eksempel sofagrupper, ståbord eller andre sosiale sittegrupper. Gjerne i samme område som kaffemaskin, vann og frukt. Disse områdene er spesielt tilrettelagt for å sosialisere seg og kunne ha uformelle samtaler eller små møter hvor innhold ikke er av sensitiv betydning. I bedriften der respondentene i denne oppgaven er ansatt bruker de navnet «torget» for disse sonene.

2.3 Relevant litteratur

2.3.1 Indre motivasjon

Karlsen (2015) hevder at ved stigende indre motivasjon vil den ansatte kunne bidra med å levere produkter av høyere kvalitet. For at dette skal skje må det ligge til rette for at den ansatte jobber i det arbeidsmiljøet som passer for seg. Motivasjon i aktivitetsbaserte kontorlandskap er lite forsket på direkte (Karlsen, 2015). Hvis man bryter motivasjon i underkategorier så finnes det likevel en del relevant litteratur på dette området.

Funn i forskning viser at nivået av støy påvirker de ansatte, særlig i aktivitetsbaserte kontorlandskap (Lusa, Käpykangas, Ansio, Houni, & Uitti, 2019). Rolfö, Eklund, og Jahncke (2018) ser nærmere på hva som har påvirket de ansatte i flytting fra mer tradisjonelle type kontorer som cellekontor eller delt kontor til aktivitetsbaserte kontorplasser. De stilte samme

spørsmål før og etter flytting og dermed har de oppnådd tydelige resultater. Funn de kan vise til er blant annet at før byttet ville ca. 50% av de spurte forbli i åpent kontorlandskap og < 30% ønsket å endre til aktivitetsbasert kontorlandskap. Etter endringen til aktivitetsbasert kontorlandskap var tallene derimot snudd og ca. 50% ønsket å bli i det aktivitetsbaserte kontorlandskapet.

Rolfö et al. (2018) fant også interessante resultater som forteller mer om den ansattes følelse på jobb. Undersøkelsen kartlegger de ansatte i overgangen fra åpent kontorlandskap til aktivitetsbasert kontorlandskap. Spørsmålene de stiller i denne undersøkelsen er 1) fysiske arbeidsforhold og kontorbruk, 2) kommunikasjon, 3) auditive, visuelle og informative personvern, 4) territorialitet, 5) egenvurdert ytelse, og 6) tilfredshet endret og oppfattes når ansatte flytter fra et åpent kontorlandskap til aktivitetsbasert kontorlandskap (Rolfö et al., 2018) I nevnte undersøkelse konkluderer Rolfö et al. (2018) med at de fysiske forholdene som støy, luftkvalitet, utsikt og estetikk er bedre, men at antallet arbeidsstasjoner, fravær av regler, redebygging, okkuperte arbeidsplasser, liten forskjell på støysoner, tidsforbruk ved rydding av arbeidsplasser og at samarbeidet svekkes der team ikke kan sitte sammen lenger påvirker den ansatte i undersøkelsen negativt (Rolfö et al., 2018).

2.3.1.1 Støy

Støy er en av faktorene som er gjort kjent i relevant forskning som en påvirkning til motivasjonen til den ansatte. I 2011 publisert Jahncke (Jahncke, Hygge, Halin, Green, & Dimberg, 2011) en artikkel hvor det er gjennomførte en laboratorietest hvor testkandidatene ble utsatt for mye støy over en periode på to timer og ga tilbakemelding om at de følte seg mer sliten og hadde lavere motivasjon enn når de var utsatt for et lavere nivå av støy.

De Been og Beijer (2014) finner tydelige funn i sin forskning på at konsentrasjonen påvirkes i større grad i det de kaller «fleksible kontorer» enn i delte kontor eller cellekontor. Videre forklarer De Been og Beijer (2014) at det heller ikke var nok for de ansatte å kunne velge hvor i landskapet de kunne sitte for å påvirke de negative effektene forstyrrelser har på deres konsentrasjon.

2.3.1.2 Følelse av tilhørighet

Følelse av tilhørighet kan relateres til tredje behov i behovspyramiden (Maslow, 1943) som Einarsen et al. (2017) kaller tilhørighetsbehovet. I denne oppgaven er tilhørighetsbehovet tidligere omtalt som «sosiale behov» basert på Jacobsen og Thorsvik (2019) sin tolkning. Dette behovet er i en organisatorisk sammenheng relatert til å ha følelse av tilhørighet, gode

relasjoner og en ledelse som er inkluderende (Einarsen et al., 2017). For at mennesker skal prestere på sitt beste er det viktig at følelsen av tilhørighet er være tilstede (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005). Videre sier Van Den Broeck, Ferris, Chang, og Rosen (2016) i sin omfattende studie at tilhørighetsfølelse påvirker den indre motivasjon som igjen har betydning for arbeidsoppgavenes viktighet hos den ansatte. Uten god tilhørighet på arbeidsplassen vil ikke den indre motivasjonen kunne øke (Van Den Broeck et al., 2016).

2.3.1.3 Estetikk

Vi mennesker påvirkes av fysiske omgivelser, sier Maher og von Hippel (2005). I denne sammenheng vil det være det aktivitetsbaserte kontorlandskapet og dets utforming, visuelle uttrykk og design som påvirker ulike forhold, og som potensielt kan optimalisere arbeidsmiljøet for de ansatte. Ifølge Karlsen (2015) er det viktig at kontorfasilitetene er så gode at det ikke er noe å utsette på ergonomi, inneklima og funksjonalitet, men det vil også forekomme effektive arbeidsdager uten at disse faktorene ligger til grunn. For eksempel kan indre motivasjon som gir gleden gjennom interessante arbeidsoppgaver, gode og hyggelige kolleger og moderne it-systemer være veldig gode bidrag til å skape effektive arbeidsdager på tross av den fysiske arkitekturen (Karlsen, 2015). Kontorets utseende og innredningen har vist seg å ha stor betydning for de ansattes motivasjon, dette støttes også gjennom forskning av Lusa et al. (2019). De viser til funn i undersøkelsen der hele 82% svarer at de er fornøyde med arbeidsplassens møblement. Videre konkluderer Blok, Groenesteijn, Schelvis, og Vink (2012) med at det viser seg å være lettere å samarbeide med andre ansatte, partnere og kunder hvis de arbeidsplassen er utformet estetisk tilfredsstillende.

2.3.1.4 Sosiale relasjoner

de Been I, Beijer M, Hollander D. referert i Lusa et al. (2019) fant at de positive sidene ved å jobbe i aktivitetsbasert kontorlandskap var blant annet mulighetene til møte kolleger og lettere ha diskusjoner. På den andre siden kunne det føre til at de som satt i kontorer med åpen planløsning fikk en reduksjon i antall diskusjoner og at sosiale relasjoner kunne bli svekket. Bernstein og Turban (2018) kom også til en lignende konklusjon, da de konkluderte med at overgangen til og åpent kontorlandskap reduserte ansikt-til-ansikt-interaksjoner betydelig og økte heller digitalisert kontakt mellom de ansatte, dette altså mot forventningene forskningen deres.

Teoriene for motivasjon og kommunikasjon blir fort relevant når ansatte må igjennom større strukturelle endringer for sin arbeidsplass. Ved å gå grundigere til verks rundt hvordan motivasjonen til medarbeiderne er i aktivitetsbaserte kontorlandskap kan man mulig forstå om

medarbeiderne får høyere eller lavere motivasjon etter en slik endring. Høy produktivitet, kvalitet og innovasjon kan økes med grunnleggende motivasjon tilstede hos den ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

2.3.2 Ytre motivasjon

For å fremme den ytre motivasjonen kan bedriften arbeide for å bedre for eksempel belønningssystemene. Eksplisitt vil man kunne si at en rendyrket form for ytre motivasjon i jobbsammenheng er når man utfører jobben eller arbeidet kun for å oppnå lønn, bonus, frynsegoder eller karriereopptrykk (Dysvik, Kuvaas, & Buch, 2016). Videre sier Dysvik et al. (2016) at det kan forekomme at ansatte gjennomfører sine oppgaver i redsel eller frykt for å miste jobben eller bli forflyttet til en mindre attraktiv stilling.

Internasjonal forskning viser at det å øke den ytre motivasjonen i arbeidslivet kan medføre en del sekundære bivirkninger. Vansteenkiste, Matos, Lens, og Soenens (2007) skriver at ansatte som streber etter å oppnå mål gjennom ytre motivasjon har lettere for å utvikle symptomer som for eksempel emosjonell utmattelse, lavere tilfredshet ved å nå mål og de bidrar til en høyere turnover i organisasjonen enn ansatte med høyre indre motivasjon. Man kan enkelt øke den ytre motivasjonen til de som er mottakelig for det ved å tilby en ekstra bonus, høyere lønn eller andre ytre goder. Medarbeidere vil for eksempel ta på seg oppgaver de vanligvis ikke ville gjort ved å motta nye belønninger eller goder (Dysvik et al., 2016).

2.3.3 Oppsummering

I en omfattende litteraturstudie gjennomført av Engelen et al. (2019) viser de at det er stor grad av innføring av aktivitetsbaserte kontorlandskap i flere bransjer og deres funn gjennom studien viser at det har positive effekter for samspill, kommunikasjon og tilfredshet med arbeidsplassen. Gjennom studien til Engelen et al. (2019) fant de to tidlige studier som kan relateres direkte til motivasjon Brummelhuis, Bakker, Hetland, og Keulemans (2012) og van Der Voordt (2004) som viser til at de ansattes motivasjon har blitt påvirket av aktivitetsbasert kontorlandskap. Mens Nyere funn tyder på at støy i seg selv påvirker motivasjonen til den ansatte og at fysiske forhold forbedres i en overgang til aktivitetsbaserte kontorlandskap (Rolfö et al., 2018), men det er ikke funnet noen forskning som viser til motivasjon hos den ansatte etter endringsprosessen. Med overnevnte forskning tatt i betraktning vil denne oppgavens relevans bygge videre på hvordan motivasjonen til den ansatte påvirkes i en slik prosess. Det kommer tydelig frem av gapet i forskning funnet at det ikke er gjort rede for motivasjon isolert i særlig stor grad og heller ikke innenfor den definerte bransje i denne oppgaven. Innledningsvis i sin litteraturstudie sier Wohlers og Hertel (2017) at det finnes

svært lite relevant forskning på området rundt aktivitetsbaserte kontorlandskap og innvirkningen dette har på helse, tilfredshet, motivasjon og effektivitet. De viser i studien til sin egenutviklede teoretisk modell hvor de viser at deres funn i litteraturen hovedsakelig ligger i arbeidssituasjoner omhandlende territorielle følelser, autonomi, personvern og nærhet, og synlighet (Wohlers & Hertel, 2017) De viser også til at det trengs et større grunnlag for å kunne si noe om påvirkningen motivasjon har på de ansatte gjennom innføring av aktivitetsbaserte kontorlandskap (Wohlers & Hertel, 2017).

3.0 Metode

I dette kapitlet redegjøres det for de metodiske valg som passer best for å besvare problemstilling i denne oppgaven. Design i denne sammenheng er prosessen og begrunnelse av valg som er tatt på forhånd og underveis i prosessen for å kunne konkludere problemstilling ved hjelp av riktig metode. Hvordan man organiserer seg for å samle inn data om det faktiske forhold og hvordan den innsamlede data bearbeides, hva dataene gir oss informasjon om i forhold til samfunnsmessige fenomener og prosesser, det er den samfunnsvitenskapelig metodes hovedtrekk. I motsetning til naturvitenskapen som forholder seg til atomer, gener, dyr eller celler forholder samfunnsvitenskapen seg til objekter det er mulig å diskutere med eller spørre ut (A. Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Gjennom kapitlet presenteres også hvilke kvalitative og kvantitative metoder som eksisterer, beskrivelse av hvilke metodevalg som er gjort i denne oppgaven og en reflektert gjennomgang av pålitelighet, validitet og generalisering.

Målet med forskningen er å kartlegge medarbeidernes motivasjon i en organisasjon som driver utvikling og salg av teknologi og programvare i IT-bransjen etter endret organisasjonsstruktur fra cellekontor eller delte kontor til det vi kaller aktivitetsbasert kontorlandskap. Gjennom tilegnelse av høyere kunnskap rundt denne problemstillingen og temaet kan det hjelpe nåværende og fremtidige ledere å gjøre de rette valg når man skal endre strukturen på organisasjonen de leder med et høyere søkelys på medarbeiderne og medarbeidernes motivasjon til å fortsette i samme jobb eller til og med gjøre valg som kan øke medarbeidernes motivasjon.

3.0.1 Kvalitativ tilnærming

Kvalitativ tilnærming er ordenes tale. Her handler det om å tolke de data man samler inn på en best mulig måte for å kunne analysere denne i ettertid. Ofte gjøres det intervjuer eller observasjoner av 10-15 personer i mindre oppgaver. Disse intervjuene er ofte lange og kan fort vare i opptil en eller to timer. Gjennom kvalitativ tilnærming søker vi etter spesielle mønstre i den innsamlede dataen istedenfor å telle opp hendelser slik som i kvantitativ forskning. Grunnen til at dette kalles kvalitativ forskning er fordi det forteller om kvaliteten i dataene om fenomenet som er samlet inn (A. Johannessen et al., 2011). I kvalitativ forskning samles det inn dype forståelser av et eller flere fenomen om igjen tolkes og analyseres av forskeren underveis eller i ettertid av en eller flere undersøkelser.

3.0.2 Kvantitativ tilnærming

I en kvantitativ tilnærming er det tallene som snakker. I en undersøkelse samler man inn data i større mengder som gjerne analyseres av statistiske programmer og teorier. En undersøkelse, eller en survey som det ofte kalles i kvalitativ forskning, utformes gjerne med enklere spørsmål som ofte besvares ved å velge fra 1-5 eller 1-7 hvor for eksempel 1 er uenig og 5 er svært enig. Ved å sende en slik survey til store utvalg av populasjonen vil man kunne danne statistiske svar basert på tallenes tale. I den kvantitative tilnærmingen ønsker man derimot å telle opp fenomenene man forespør i en survey. Den store forskjellen fra Kvantitativ tilnærming er at det ikke foretas intervjuer eller granskende metoder som dykker dypere i følelser, tanker og fenomenologi.

3.0.3 Intervju

Intervju kan sies å være samtale om forskning (Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2015). Intervjuer brukes hovedsakelig i samfunnsvitenskapelig forskning med kvalitativ tilnærming. Det ville generelt sett gitt dårlige resultater å intervju en celle eller et DNA i den naturvitenskapelige forskningen. Intervjuene brukes for å komme dypere under huden på en kandidat som er i utvalget for forskningstemaet. For å kunne forstå og dykke inn fenomenet som er grunnlaget for forskningen kan intervju være en god metode. Intervjuet kan enten være satt opp med faste rammer eller gå seg til underveis (Kvale et al., 2015).

3.0.4 Observasjon

Ved observasjon som valgte metode for innhenting av data, er forskeren til stede i en eller flere relevante situasjoner og registrerer data underveis. Data som registreres kan gjøres gjennom lyd og bilde opptak eller ved å se og lytte til situasjonen som forskeren observerer (A. Johannessen et al., 2011).

3.0.5 Dokumentundersøkelser

Når en bruker dokumentanalyse som metode analyserer man dokumenter som enten er samlet inn av forskeren eller eksisterende dokumenter som kan finnes i arkiver. Forslag til arkivbasert materiale kan være brev, dagbøker, bøker eller lignende (A. Johannessen et al., 2011).

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignet er hele prosessen i gjennom denne oppgaven, helt fra ideen eller opphavet til oppgaven kom fra og hvordan mulighetene til å gjennomføre undersøkelsen fra start til slutt (A. Johannessen et al., 2011). Gjennom dette delkapittelet redegjøres det for den

metodiske tilnærmingen med utgangspunkt i kvalitativ metode og Grounded Theory. Et annet viktig kriterium for valg av metode er tid, skal undersøkelsen gjennomføres over lengre tid eller skal hele undersøkelsen gjennomføres på ett tidspunkt eller over en kortere tidsperiode, såkalt tverrsnittsundersøkelse. Det andre alternativet er longitudinelle undersøkelser hvor man samler inn data over lenger tidsrom som kan foregå over flere år. Siden dette er en masteroppgave som skrives på seks måneder er tiden til å gjennomføre en longitudinell undersøkelse liten.

På bakgrunn av dette falt valget på en tverrsnittsundersøkelse som gjør en undersøkelse av flere personer på omtrent samme tid. Gjennom en tverrsnittsundersøkelse vil motivasjonen til medarbeiderne kunne måles på akkurat det tidspunktet de intervjues, men ikke om det er noen endring over tid, om det er bedring eller forverring i motivasjon jo lenger tid det går etter endring i organisasjonsstruktur vil ikke undersøkelsen kunne gi svar på. Men den vil kunne få intervjuobjektens mening om motivasjonen er høyere eller lavere før eller etter endring av organisasjonsstruktur.

3.1.1 Metodisk tilnærming

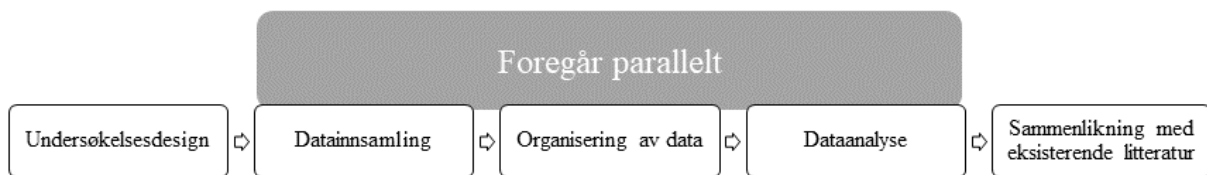
Valg av metode handler om å finne hvilken vei man ønsker å følge til målet i oppgaven. Ofte gir det seg naturlig ut ifra problemstillingen hvilke metoder man velger (A. Johannessen et al., 2011). Det er derimot ikke gitt i denne oppgaven hvor det både kunne vært gjennomført en kvantitativ og en kvalitativ undersøkelse slik som ble gjort i dette tilfellet. Valget ble tatt etter å ha gått igjennom forskjellige litteratur som omhandler metode, dypdykk i flere andre lignende masteroppgaver og jobbet med det valgte tema og problemstilling over tid. Hvis det ville vært gjennomført en kvantitativ metode, ville resultatet vist større innsikt i en større del av populasjonen og også et mer tallfestet og målbart resultat, data og konklusjon. Det ble i denne oppgaven gjennomført forskning med kvalitativ metode fordi det interessante var å finne ut mer om følelsene, bakgrunnen og den dypere forståelse av medarbeidernes motivasjon. Dypdykket og den bredere innsikten vil kunne være til stor hjelp for ledere som ønsker å vite mer om motivasjon til ansatte i endringsprosesser, avgjørelser og relasjoner ved senere anledninger.

3.1.2 Grounded Theory

Grounded theory er en nyere metode for analyse av data innen kvantitativ forskning, den ble utviklet på 60-tallet gjennom forskning av Barney Glaser og Anselm Strauss. Grounded theory kan bruke så å si alt av data som input. Både intervju, observasjoner, bilder eller lyd. Hovedkonseptet i grounded theory er å utvikle nye teorier basert på den dataen som man

finner i undersøkelsen og gjennomgang av eksisterende data innen samme fenomen. Det viktige som forsker gjennom denne metoden, er å gå inn med åpent sinn og ikke være fastlåst i hypoteser eller bestemt teori. Gjennom prosessen må ny teori som passer hentes og tilpasses til funnene i analysen. Et annet viktig element i denne forskningsmetoden er at innsamling av data og analyse må foregå parallelt for forskeren kan danne seg en oppfatning av hva som er de mest betydningsfulle dataene og igjennom den oppfatningen fokusere og snevre inn undersøkelsen underveis i prosessen (A. Johannessen et al., 2011).

Designet av grounded theory som metode er fastsatt av fem faser fra metodisk litteratur. Disse fem fasene vil bli gjennomgått og forklart fra undersøkelsesdesign som første steg i prosessen og igjennom datainnsamling, organisering av data, data analyse og sammenlikning med eksisterende litteratur.



Figur 5 Fasene i grounded theory (A. Johannessen et al., 2011, p. 205)

3.1.3 Datamateriale

Ordet data betyr noe som er gitt og kommer fra det latinske ordet *datum*. Når virkeligheten registreres gjennom observasjoner eller andre metoder for å samle informasjon er virkeligheten blitt omdannet til data (A. Johannessen et al., 2011). Intervju, observasjoner og gruppesamtaler er ofte vanlige metoder for å samle data i samfunnsforskning. I denne oppgaven er det intervjuet ansatte som har vært igjennom en type endring på sin arbeidsplass for å kartlegge dataene om disse ansattes motivasjon etter gjennomført endring. Disse dataene kan man derimot ikke se på som sannheten rundt fenomenet men med en god forberedelse med tanke på dataens reliabilitet og godt forberedte intervju vil man kunne holde dataene så virkelighetsnære som mulig (A. Johannessen et al., 2011).

3.1.4 Utvalg

Oppgaven handler om hvordan den ansatte føler sin egen motivasjon på arbeidsplassen etter at bedriften har endret den organisatoriske strukturen. På bakgrunn av dette er det derfor valgt å intervju ansatte i avdelinger som har vært igjennom denne prosessen ganske nylig. Grunnen til det er ganske nylig settes som en faktor ønske om at de skal huske hvordan det var å jobbe i den gamle strukturen, ha minnene av sin daværende motivasjon latent. «Ganske nylig»

defineres som at de har vært igjennom endringen av organisasjonsstruktur innen de siste seks måneder. Videre er utvalget av respondenter til undersøkelsens intervjuer begrunnet som ansatte som ikke har lederansvar for hverken avdeling, team eller andre ansatte, tanken bak dette kriteriet er at ansatte med lederansvar kan ha vært med på å påvirke prosessen med omorganisering i større eller mindre grad. Ledere vil også kunne ha mottatt annen informasjon enn den generelle ansatte.

Det er også satt opp som kriterier at medarbeiderne skulle ha vært ansatt i minimum ett år for å ha tilegnet noe av bedriftens kultur og rutiner på god måte før undersøkelsen. Alder og kjønn var irrelevant som utvalgs-kriterier i denne undersøkelse.

Siden undersøkelsen bruker metoden grounded theory vil ikke antallet respondenter være bestemt på forhånd, men når trender begynner å forme seg og dybden i datamaterialet var tilstrekkelig, var det naturlig at undersøkelsen og intervjuene opphørte ved et antall på ni intervjuer. På dette tidspunktet var inntrykket at dataene var mettet og det var på tide å gå videre og over til transkribering og koding.

3.2 Metodisk fremgangsmåte

Gjennom dette delkapittelet vil den metodiske fremgangsmåten i oppgaven fremlegges. Fremgangsmåten er basert på den kvalitative metoden grounded theory. Grounded theory består av fem faser hvor tre av fasene foregår parallelt.

3.2.1 Undersøkellesdesign

I første del av undersøkelsen som kalles undersøkelsesdesign er det viktig å avgrense fenomenet for å finne fokus i oppgaven. Formålet med denne oppgaven er å kartlegge hvordan den ansatte har det og om den ansatte er fornøyd med sin arbeidsplass etter en omstrukturering av organisasjonen fra cellekontor til aktivitetsbasert landskap. Ved fokusere rundt fenomenet for å avgrense det havner man fort inn på fenomenet motivasjon. Gjennom denne første fasen av undersøkelsen velges det ut en analyseenhet som vil være det første intervjuobjekt ved fenomenet som skal studeres. Gjennom å etablere en analyseenhet vil man kunne analysere dataene fra dette intervjuet og bestemme selv hva slags data som skal hentes inn i neste intervju. Antallet intervjuobjekter settes ikke på forhånd i grounded theory men bestemmes underveis i prosessen gjennom en kontinuerlig analyse av de dataene som kommer hentes. Når man merker at det ikke er mer informasjon å hente om temaet hos respondentene kan en avslutte intervjuprosessen. Formålet er hele veien å samle så mye riktig data at man får best mulig forståelse av fenomenet og kan ende opp med et teoretisk resultat basert på

sammenhengen mellom kategoriene som samles inn forskningsprosessen (A. Johannessen et al., 2011).

3.2.2 Datainnsamling, organisering og analyse av data

3.2.2.1 Koding

Koding er et viktig verktøy for å kategorisere intervjuuttalelsene i undersøkelsen. Etter transkribering av intervjuene ble det foretatt koding av de relevante avsnittene fra intervjuet (Kvale et al., 2015). Selve kodingen ble gjennomført etter transkriberingen av intervjuene. Det transkriberte materialet ble lagt inn i programmet Nvivo som er et program for kategorisering og koding av datamateriale. I første fase ble det identifisert innledende kategorier som igjen ble gransket for å definere koder. Gjennom denne kodingen er det hentet frem og kombinert kategorier og koder funnet underveis i datainnsamlingen. For å få utviklingen og erfaringene gjennom de innsamlede data fokuseres det så videre på kodingen til et enda mer detaljert plan samtidig som det hele tiden jæktes etter likheter og ulikheter gjennom prosessen. Gjennom fokuseringen av kodingen kommer man nærmere og nærmere et utvalg av nye data som noteres i teoretiske notater. Videre fokuseres kodingen igjen til et enda mer detaljert nivå og analysen flyttes over i et deskriptivt teoretisk nivå som igjen fører til en metning av materialet som resulterte i at man kan avslutte intervjuprosessen slik som det ble gjort i denne oppgaven. Materiale på dette tidspunktet er mettet og det lite sannsynlig at det vil dukke opp nye avgjørende funn.

3.2.2.2 Notatskriving

Gjennom den kreative prosessen som grounded theory er ble det notert ideer underveis i prosessen. For å skrive gode notater underveis ble de tre stegene som (A. Johannessen et al., 2011) beskriver om notatskriving fulgt: Kodenotater, teorinotater og operasjonelle notater.

- Kodenotater er brukt gjennom hele transkribering og analysedelen for å holde orden i og hjelpe til senere i prosessen ved å ha kontroll på hvilke koder som er funnet underveis. Notatene er til god hjelp for å sjekke forskerens egen konsistens og ikke gli ut å bli påvirket av ytre faktorer i intervjuet eller i prosessen med koding.
- Teorinotater ble brukt for å notere ned alle analyser, ideer og fortolkninger som ble gjort underveis i konseptualisering og for å bygge opp konsepter som treffer fenomenet i oppgaven.

- Operasjonelle notater er de notatene som ble gjort underveis i intervjuer, videre utvelgelse av intervjukandidater ble gjort på bakgrunn av disse siden dette ikke er fastsatt fra begynnelsen.

Siden forskningen gjennomføres av en enkelt forsker alene er det viktigst at forskeren forstår sine egne notater og at de holder forskeren på rett kurs gjennom hele prosessen. Hadde forskningen foregått i gruppe ville det vært viktig med en nøye planlagt enighet om hvordan notatene skal utformes, detaljgraden og bruk av terminologi for at alle forskerne skal ha samme forståelse av notatene.

3.2.2.3 Teoriutledning

Gjennom teoriutledningen av oppgaven ble det utviklet en teori og en typologi som er på et høyere abstraksjonsnivå enn det som ble gjort i delen hvor transkripsjonene ble kodet basert på de selektive kategorier brukt for å fokusere inn mot fenomenet i oppgaven (A. Johannessen et al., 2011).

3.2.3 Sammenligning med eksiterende litteratur

Gjennom metoden grounded theory skal man ikke basere forskningen på litteratur før undersøkelsen slik som i en casestudie eller en fenomenologisk tilnærming. Det er derfor nå i ettertid av undersøkelsen gått igjennom teori som treffer med de funn, kategorier og den typologi som utarbeidet gjennom undersøkelsesdesign, datainnsamling, organisering av data og dataanalyse. Teori relatert til funn i undersøkelsen er presentert i kapittel 2.

3.2.4 Kritikk til oppgaven

Undersøkelsen og kodingen i denne oppgaven er gjort av en forsker uten mulighet for kryssjekk av koding. Ved å bruke flere involverte forskere kunne man gjort koding av transkripsjoner hver for seg, men med det samme kodegrunnlaget. Det kodede materiale kunne så vært kryssjekket for å sammenligne funn. Ved å forske på alene må man stole på sin egen dømmekraft og kan lett bli påvirket av egne holdninger og erfaringer.

I denne oppgaven er det kun gjort intervjuer i én bedrift. For å få en større forståelse av fenomenet kunne det vært hensiktsmessig å gjennomføre en større undersøkelse i flere bedrifter i samme situasjon. For å oppnå en bredere forståelse av hvordan motivasjonen påvirkes ville det vært fordelaktig med en longitudinell undersøkelse som strakk seg fra før endring og en stund etter endring for å kunne sammenligne resultat.

3.3 Reliabilitet og Validitet

3.3.1 Reliabilitet

Reliabilitet er synonymt med det mer folkelige ordet pålitelighet. Reliabilitet viser til om resultatene er til å stole på og om resultatet av forskningen blir påvirket av hvilke metodevalg man velger (A. Johannessen et al., 2011). For eksempel hvis man gjentar samme undersøkelse en gang til, altså en replikasjonsundersøkelse med samme metode, men til et annet tidspunkt og av andre forskere ville gitt samme resultat (Kvale et al., 2015). Hvis man etterprøver, gjentar eller repeterer resultatet av undersøkelsen vil man kunne si at undersøkelsen er pålitelig (A. Johannessen et al., 2011). Gitt at kontekstene i undersøkelsen ikke endrer seg skal dette være mulig i kvalitativ tilnærming. Det finnes ulike metoder for å verifisere om svarene i intervjuene har en tilfredsstillende pålitelighet. Momenter man kan bruke i intervjuene er å undersøke hvilke data som kan brukes, hvordan de er samlet inn, bearbeidet og analysert. Ved å peke på svakheter man avdekker i prosessen med å analysere dataene kan man vurdere reliabiliteten til undersøkelsen. I prosessen med innhenting av data, som i dette tilfellet er gjennom intervju ønsker man å kunne stille spørsmål som styrker vår reliabilitet ved at respondenten må svare på spørsmål som vil være så virkelighetsnære og nøyaktige som mulig. Ønsker man høy reliabilitet må man være helt fri for unøyaktigheter.

Transkriberingens reliabilitet er et ofte diskutert tema i intervjuforskning. Forskjellen på hvordan to forskere transkriberer kan allikevel gi store avvik fra hverandre. Setninger kan tolkes forskjellig, det som høres ut som en pause for en forsker kan tolkes som start på en ny setning for en annen forsker. Det kan også gjøres forskjellig notatteknikk der en forsker transkriberer lydord og en annen ikke. Dette vil kunne gi to forskjellige resultater basert på forskerens følelser bli påvirket emosjonelt (Kvale et al., 2015). Gjennom kodingen er det da veldig viktig at man forholder seg til samme definisjon av ord og uttrykk tilegnet gjennom mange år med ledelses utdanning og praksis. I faget ledelse er det dog mange forskjellige definisjoner av ord og uttrykk som kan komme til å gi et annet resultat i ved koding av en retest av denne oppgaven i fremtiden. Tidligere i oppgaven er det presentert et eget delkapittel med begrepsforklaring for å gjøre det ytterste for å eliminere reliabilitetsproblemer ved videre forskning.

3.3.2 Validitet

Validitet angir hvor troverdig oppgavens undersøkelse er. Hvor valid en undersøkelse er beskriver om undersøkelsen faktisk måler det den er gitt å gjøre. Validitet kommer fra engelske ordet «validity» som direkte kan oversettes til *gyldighet*. I forskningen skilles det

mellom flere former for validitet, for eksempel begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet (Kvale et al., 2015).

Begrepsvaliditet angir om undersøkelsen som gjennomføres måler det teoretiske begrepet eller det fundamentale aspektet som ønskes. Intern validitet derimot dreier seg om hvorvidt det er mulig å påvise årsakssammenhenger eller ikke gjennom undersøkelsen. Hvis undersøkelsen har god intern validitet kan man med trygghet si at en påvirkning har eller ikke har hatt effekt. Det er for eksempel vanskelig å bevise at det er kun påvirkningen som har hatt effekt, respondenten kan være påvirket av andre hendelser som skjer samtidig. Den interne validiteten kan også senkes ved frafall, hvis for eksempel spørsmålene i testen gir følelsesmessige utslag hos en type av respondentene som igjen fører til at de trekker seg eller faller ifra vil senke den interne validiteten av undersøkelsen. (A. Johannessen et al., 2011). Ekstern validitet omhandler i hovedsak validitetsutfordringer for hvorvidt en kan generalisere og overføre resultatene av undersøkelsen til andre settinger enn de som er studert. Dette er oftest et viktig tema når det er snakk om laboratorieundersøkelser.

I denne undersøkelse er målet å måle hvilke faktorer som påvirker motivasjon, hvis undersøkelse måler hvilke faktorer som påvirker motivasjon er den valid.

3.3.3 Generalisering

Gjennom denne oppgaven er det undersøkt motivasjonen hos ansatte innenfor en bransje, og enda mer konkretisert alle intervjuobjektene er fra ett og samme firma. For å kunne si at de samme funn vil gjelde for andre i den samme populasjonen, altså ansatte i samme bransje, men forskjellige firmaer og også mulig andre deler av landet må forskningen i denne oppgaven være av en så generell karakter at det vil gjelde for hele bransjen. Det vil ikke la seg gjøre å generalisere funnene i denne oppgaven i full bredde over hele it-bransjen. Det kan trekkes slutningen om at funnene i forskningen er så generelle at de vil gjelde en større del av populasjonen i bransjen, men ikke for hele. Gjennom bruken av grounded theory som metode styres antall intervjuobjekter ut ifra hvor mye informasjon og kodingen av informasjonen som ble funnet. Ved bruk av denne forskningsmetoden kan man også se et generalisert bilde av konklusjon i denne oppgaven for IT- og utviklingsbransjen. Intervjuprosessen startet med å intervju selgere i IT-bransjen i ett selskap. For å få dypere forståelse og bredere generaliserende funn i oppgaven ble det lenger ut i prosessen også intervjuet ansatte fra andre type stillinger og andre arbeidsoppgaver som krever mer ro og konsentrasjon, men som sitter i samme aktivitetsbaserte kontorlandskapet.

Generaliserbarheten av funnene i forskningen kan også være påvirket av «koronakrisen» siden intervjuene ble gjennomført en uke etter Norge gikk i nedstengning og alle intervjukandidatene satt på dette tidspunktet på hjemmekontor.

3.4 Etiske betraktninger

3.4.1 Intervju

Intervjuene kan ta opp følsomme temaer som er viktig at beskyttes av konfidensialiteten både til intervjuobjektet og til personene og institusjonene som nevnes i intervjuene. Det er viktig at forskeren lagrer og oppbevarer lydfiler og transkripsjoner trygt og sletter opptak av intervjuene når de ikke lenger er nødvendig i bruk (Kvale et al., 2015). Underveis i prosessen er det innhentet informasjon og søkt om godkjenning av undersøkelsen til NSD (Norsk senter for forskningsdata). Søkeprosessen innebærer å måtte forklare hva formålet med undersøkelsen er, beskrive metoden som skal brukes og godkjenning av spørsmålene som skal stilles til intervjuobjektene.

I denne undersøkelsen ble programmet Nettskjema brukt, det er produsert av Universitetet i Oslo for å håndtere data sikkert i tråd med NSD sine retningslinjer for datainnhenting. Dette programmet har en diktafon app som krypterer og sender data direkte etter opptak til en sikker database. Intervjuene vil da være tilgjengelig for forsker og veileder gjennom å logge inn på Nettskjema via UIO sine nettsider. Transskripsjon av intervjuene skjer direkte fra Nettskjema og lastes ikke ned til pc. Intervjuene vil bli slette rett etter transkripsjon er ferdig.

3.4.2 Informanter

Det er tre forskningsetiske retningslinjer som er aktuelle for forskere i planleggingsfasen av forskning (A. Johannessen et al., 2011).

- Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi
- Respekt for informantens privatliv
- Forskerens eget ansvar for å ikke gjøre skade

I forkant av undersøkelsen er informantene informert om sine rettigheter og undersøkelsens og oppgavens mål, hvilke fordeler og ulemper er det ved å delta og at de til enhver tid underveis i undersøkelsen står fritt til å trekke seg. Alle informanter har signert samtykke og gjort seg kjent med og godkjent vilkårene for å være informant i denne oppgaven.

4.0 Funn

I dette kapittelet vil funnene av den kvalitative undersøkelsen bli presentert. Funnene presenteres i grovere trekk og vil bli analysert i neste kapittel.

Oppgavens problemstilling ligger til grunn for å hente inn så relevant informasjon som mulig fra intervjuobjektene igjennom intervjuene. Problemstillingen *Hvilke faktorer påvirker de ansattes motivasjon etter innføringen av aktivitetsbasert kontorlandskap?* ble brutt ned i flere underkategorier i undersøkelsen for å finne dypere årsaker hvilke faktorer som påvirker motivasjon etter innføringen av aktivitetsbasert kontorlandskap. Gjennom undersøkelsen som er gjennomført med metoden *grounded theory* dukket det også opp temaer og årsaker underveis som ble videreført og undersøkt dypere ved neste intervju og deretter kategorisert i jobben med koding og kategorisering av innhentede datamaterialet for oppgaven. Årsaken til at det er dannet underkategorier er fordi disse har tydelige påvirkninger på hovedkategoriene som er motivasjon, støy, sosiale relasjoner, estetikk, sosiale relasjoner og belønning.

Funnene presenteres under i hovedkategorier med årsaker som påvirker funnene i underkategorier for best mulig å referere til problemstilling og forskningsspørsmål i oppgaven.

4.1 Indre motivasjon

4.1.1 Støy

Gjennom undersøkelsen fremkommer det hos flere av intervjuobjektene at støyen påvirker deres motivasjon mer i det aktivitetsbaserte kontorlandskapet enn i de tidligere lokalene. I denne sammenheng viser dette seg å være *indre motivasjon* fordi den påvirker dem i å gjøre arbeidsoppgaver de har et ønske om å fullføre slik som før. Flere av de intervjuede personene sier at de på grunn av støy i det nye aktivitetsbaserte kontorlandskapet foretrekker hjemmekontor for det arbeidet som krever mest ro og konsentrasjon. Den ene respondenten sier følgende:

«... med støy så får man tilbakemelding om at man må finne seg et stillerom. Så sånn jeg løser det er at jeg skal ha fast hjemmekontor en dag i uka» (respondent 8)

Dette sitatet er et funn under indre motivasjon. Den ansatte viser til en indre drive til å utføre sine oppgaver og ønsker å levere disse med topp resultat. Ved å utføre oppgavene på hjemmekontor får respondenten den roen som trengs for å opprettholde konsentrasjonen. Videre litt mer utdypende sier informant.

«For det er ikke sånn at jeg ikke har lyst til å gå på jobb, jeg har jo lyst til det, og jeg vil jo ikke ha mer hjemmekontor enn en dag i uka» (Respondent 8)

Respondenten tydeliggjør her at det er støy som eksplisitt ligger til grunn for at det velges å jobbe på hjemmekontor. Respondenten påpeker at trivselen på jobb og samholdet med andre ansatte er blitt bedre etter flyttingen. Respondenten informerer også om at hjemmekontor ikke ble brukt før flytting til aktivitetsbasert kontorlandskap.

Neste respondent styrker utsagnet ved å si

«Jeg har jo funnet min løsning på det er her og det er på en måte å jobbe delt hjemmefra og delt fra kontoret» (Respondent 9)

En av respondentene svarer følgende på spørsmålet om hen kunne tenke seg å jobbe flere dager på kontoret hvis respekten for soneinndeling opprettholdes

«Ja absolutt, for det er en stor medvirkende årsak til at jeg velger å ikke komme alle fem dagene» (respondent 9)

Følgelig ser det ut til at støy påvirker de ansattes motivasjon til å være i de nye kontorlandskapene, selv om de ønsker å sitte på kontoret oppleves det problematisk å løse oppgaver som krever ro og konsentrasjon der. Samme respondent (Respondent 9) forteller også at det ikke var aktuelt med hjemmekontor i de gamle lokale, men dette er innført av respondenten nå etter at de flyttet til nye lokaler.

Videre kommer det frem hos flere av intervjuobjektene at sonene det aktivitetsbaserte kontoret er delt inn i ikke opprettholdes. Siterte respondent under tydeliggjør her at informasjonen fra ledelsen rundt hvordan sonene som er innført skal fungere, ikke fungerer bra nok.

«... å faktisk informere medarbeiderne om at de må ta hensyn til de som jobber der. Det er flere som klager på at det er så mye støy og flere har valgt å sitte hjemme» (Respondent 9)

Det ble i undersøkelsen også gjort funn som viser det motsatte. Respondenten under bedyrer at det skal være tydelig lagt opp til at man kan jobbe med oppgaver som krever konsentrasjon, og at denne respondenten ikke preges av støyen *«For de som vil ha det helt stille så er det jo lagt opp til det» (Respondent 3)* Denne respondenten trives i et aktivt miljø, og sier også at

hvilken arbeidsoppgave man jobber med har innvirkning på hvor man setter seg for å utføre de forskjellige oppgavene.

«... for meg har det fungert helt fint å sitte der og hvis jeg har jobber med et anbud for eksempel så har jeg kanskje satt meg et annet sted, en stillere sone» (Respondent 3)

Under nevner respondenten arbeidsplassens attraktivitet som et tema. Det viser seg at flertallet av respondentene oppfatter det som at det å være en attraktiv arbeidsplass er en av de største årsakende til at bedriften endrer kontorløsning. Det å være en attraktiv arbeidsplass gjør noe med stoltheten og selvfølelsen til den ansatte.

«... og jeg tenker at det er jo ikke den ideelle løsningen når man skal være en attraktiv arbeidsplass da. Når medarbeiderne dine vil sitte hjemme» (Respondent 9)

4.1.2 Følelse av tilhørighet

I denne bedriften har ansatte utgjort store deler av prosjektgruppa som er ansvarlig for flyttingen og endringen til aktivitetsbasert kontorlandskap. Det kommer frem i flere av intervjuene at de ansatte viser tillit til at det som blir gjort er i beste hensikt for de ansatte. Alt tatt i betraktning; på spørsmålet om de ansatte føler seg sett og hørt av ledelsen i endringsprosessen ble det gitt litt forskjellige svar.

«Ja absolutt, men nå er ikke jeg den som har hatt så veldig behov for det da» (Respondent 3)

Videre ble respondenten spurt om hvordan muligheten for innspill var i prosessen.

«Ja absolutt, de har hatt egne ansvarlige for ulike områder som jeg tenker har vært kontakt punkter også har man jo vært veldig tydelig hele veien på at det er lov å komme med innspill og lov å ta kontakt da. Jeg føler at det har vært lavterskel på det» (Respondent 3)

«Ja jeg synes de var flinke, nok informasjon. Ikke minst nok informasjon, det ble jo hver eneste fredag på fredagsvaffel, men det ble også lagt ut mye digitalt. Så hvis man hadde interesse så kunne man gå inn å lese seg opp ganske bra. Alt fra sykkelparkeringer til sykkel, garderobefunksjon til alt mulig som ville komme av fasiliteter da. Og selvsagt rundt dette med parkering som de visste ville bli en vanskelig sak» (Respondent 4)

Respondent nummer syv referer under til at før flytting til det nye kontorlandskapet kom respondenten med forslag til både renhold og spørsmål om tiltak for reduksjon av støy. Disse spørsmålene har ikke blitt svart på fra ledelsen og dette blir oppfattet som lite inkluderende hos medarbeideren. Medarbeideren viser tydelig misnøye med at det ikke vil tilrettelegges bedre for arbeid med oppgaver som krever ro og konsentrasjon. Respondenten henviser også til at det ikke var utredet noen plan for hygieniske tiltak før de flyttet over i nye lokaler. Respondenten har sendt inn spørsmål i forkant av flytting for hvordan plan det var lagt for dette, men fikk aldri noe klart svar på om det i det hele tatt kom til å bli vasket på pultene.

«Nei ikke sånn kjempe mye egentlig, ikke akkurat på det der. Jeg tenkte at jeg kunne ha levert inn en klage på det der, men jeg har valgt å ikke gjøre det» (Respondent 7)

Noen av respondentene uttalte seg om at ledere for ulike team tidlig i prosessen kapret det de beskriver som plassene «med det kuleste utstyret» (Respondent 4) og sagt «ikke noe som heter free seating i denne etasjen» (Respondent 4). De ansatte som er på andre team og får disse kommentarene servert vil mulig få påvirket sin motivasjon av denne typer holdninger fra ledelsen.

«Så når lederne kommer også sier dem at der ikke noe som heter free seating i etasjen for her skal teamet mitt sitte og de satte seg da på de mest svarte pultene for det der var det kuleste utstyret og der passet det med antall pulter så de bare satt seg ned der og har da egentlig, de har jo clean desk de og, men da som leder for den avdelingen i utgangspunktet har sagt at her skal vi sitte – Hold dere unna!» (Respondent 4)

4.1.3 Estetikk

Nye og moderne lokaler nevnes av alle respondentene som en av de positive tingene med endringen. Alle viser tydelig at dette er med på å styrke deres motivasjon etter endringsprosessen. Moderniseringen ser også ut til å påvirke de ansatte i større grad enn det at de skal sitte i en ny type kontorløsning.

«Ja det går på det at det er nytt. Jobben er jo den samme. Det er nye freshe områder det er nyere finere kantine. Det er bedre mat. Det gjør jo at man trives litt bedre da og da får man vel litt sånn indre drive som er enda bedre» (Respondent 1)

Respondentene i undersøkelsen er åpne om at de nye og moderne lokalene påvirker dem til den grad at noen av ulempene ved å sitte i aktivitetsbasert kontorlandskap blir overskygget av de gode ved de nye lokalene. De ansatte som er intervjuet i denne oppgaven sier alle at det var

på høy tid å modernisere lokalene. Flere av de respondentene nevner også at det positivt å kunne ta med kunder inn i lokalene, tidligere har de prøvd så langt det lar seg gjøre å unngå å ha med kunder i bedriftens egne lokaler fordi dette ville fremstilt bedriften negativt.

Lokalene de har flyttet inn i betegnes av flere som *nordens smarteste*, med nye fasiliteter, moderne teknologi og god utsikt. Bygget inneholder blant annet over 6000 sensorer som sensorer all trafikk av de ansatte. Lys, varme og hvor man skal sitte, justeres etter hvordan de ansatte beveger seg i bygget. Alle ansatte må derfor ha aktivert flere apper på sin mobiltelefon, en app for inngang, en for heis, en for kantine og en for byggets sensorer. Det er en plan for at alt skal komme i en app.

Flere mener også at den nye teknologien kanskje ikke er den smarteste og i alle fall ikke for de ansatte som brukere, men at eier og drifter av bygget har større fordeler av den enn de som jobber der til daglig. «... *men om det er så smart det veit jeg ikke*» (Respondent 2)

Flere av respondentene kunne fortelle at de til en viss grad føler seg overvåket når det er på jobb.

4.1.4 Sosiale relasjoner

Sosiale relasjoner kan lett påvirkes av endringer. Flytting over til nye kontorer og endring fra åpent kontorlandskap med faste plasser til aktivitetsbasert kontorlandskap med free seating og clean desk viser seg å påvirke de sosiale relasjonene de ansatte imellom og relasjonen mellom leder og ansatt. Det er flere funn i oppgaven som tydelig viser til årsakene for disse endringene og de presenteres i hver sin underkategori under. Sosiale relasjoner vil påvirke den indre motivasjonen for eksempel igjennom å knytte nye relasjoner, miste relasjoner, positiv eller negativ påvirkning av samhold og teamfølelse og påvirkning av hvordan kommunikasjonen i avdeling og team utføres.

4.1.4.1 Sosiale soner

De sosiale sonene blir både brukt aktivt og som en inaktiv del av det å sosialisere seg. I og med at kaffemaskinen og vann er plassert på torget så føler flere at de blir mer sosiale selv om de i utgangspunktet kun skal hente en kaffe.

«Det er jo sånn typisk sted man møtes, men utover det så bruker jeg det ikke sånn veldig aktivt. Det er tilfeldig at man henter kaffe og møter andre der» (Respondent 4)

Det er også respondenter som mener det kan bli for mye sosialisering og at det nye kontorlandskapet er lagt opp til at man må være sosial hele tiden. Det er ingen skiller mellom

arbeidsplassene, det er heller ingen skiller mellom sonene for stille arbeide eller sonene for litt mer aktivt miljø. En respondent sier også at hen gjerne kunne tenkte seg å kunne spise, hente kaffe eller vann uten å måtte være sosial. Alle sitteplassene i de sosiale sonene er lagt opp med enten langbord, eller grupper som gjør at man må sitte med andre. Dette oppfattes som litt mye til tider for intervjukandidaten.

«Det kan bli litt for mye av det gode. Vi har jo byttet lokaler så det er veldig mye fokus på sosialisering og noen ganger det bli litt for mye. Jeg føler at jeg må dra på jobb for å gjøre jobb. Så det er veldig hyggelig å være sosial og ta felles lunsj og alt det, men jeg synes det blir litt mye sosialisering. Det går ut over arbeidet det er det jeg synes» (Respondent 9)

«At du ikke kan spise på pulten. Så hver gang noen skal ta seg en banan eller et eple så må de jo på det torget eller den sosiale sonen og det som jeg sa til lederen min på spøk da «det blir en sånn frokostklubb der på morgningen» (Respondent 9)

«Folk er veldig på med å sosialisere seg fordi du kan blant annet ikke spise på pulten noe jeg synes er helt greit når det kommer til varm mat og mat som lukter, men hvis du skal ta deg en banan da så må du flytte deg til en sosial sone og det kan bli litt sånn unødvendig avbrekk fra arbeidsdagen da. Og de tingene er litt demotiverende» (Respondent 9)

I dette tilfelle er det satt ned regler mot å spise på pulten, grunnen til dette er ifølge informantene at det har hygieniske årsaker noe som er meget forståelig. Men vi ser også i sitatet over at det igjen kan bli litt for mye av sosialiseringen gjennom en arbeidsdag. Det å ta en banan mens man jobber stjeler normalt ikke mye av tiden min sitter og jobber. I dette tilfellet er det utsagn fra to informanter som tydelig har høy indre motivasjon til å gjøre jobben sin grundig, ønsker å ta en banan mens man jobber, men må ut av konsentrasjonen og sette seg i en sosial sone for å spise den. I siste sitat poengterer også informanten at det til og med er demotiverende og måtte forlate plassen sin for å spise en banan.

4.1.4.2 Samhold

Underveis i studien var samhold i temaet noe de ansatte hadde kjent på både før og etter flyttingen over til det nye kontoret og kontorlandskapet. Flere av de ansatte nevnte at de trodde før flytting at teamet ville brutt opp og det samholdet de hadde i teamet ville bli svekket ved innføringen av free seating. Den lavere terskelen for å benytte seg av hjemmekontor etter flytting kommer også frem som en årsak til at samholdet i team svekkes.

«Det vi snakket mye om før vi flyttet da siden det skulle være aktivitetsbasert og free seating det var jo det, vi har jo et veldig sterkt samhold i avdelingen og har jo da sitti sammen i årevis og det var da liksom redd for at skulle bli borte sånn at vi da sitter på veldig mange steder» (Respondent 1)

En av kandidatene sier også at samholdet ikke er endret enda, men ser at det potensielt kan gjøre det over tid. Siden de nå ikke sitter sammen med teamet er det ikke nødvendig å omgås daglig med teamet og dermed vil mulig teamfølelsen og samholdet svekkes. Teamfølelse og følelsen av tilhørighet til teamet vil mulig påvirke medarbeidernes indre motivasjon.

«Nei ikke enda, men jeg vil si at det kan potensielt gjøre det fordi vi sitter jo ikke sammen lenger på samme som vi gjorde før, da satt vi jo veldig sammen med de samme menneskene og man fikk med seg alt hva som skjedde hverandres privatliv og alt da hver dag. Og nå sitter jeg kanskje med to fra teamet istedenfor alle 12 da» (Respondent 3)

Samhold i teamet kan også være samholdet til teamets leder. De intervjuede kandidatene som har leder sittende i samme team, eller i samme bygg viser en tydelig misnøye ved at de ikke vet hvor lederen er hver dag. Siden innføringen av free seating medfører at alle kan sitte så og si hvor de vil gjelder jo dette også teamleder. En av kandidatene sier følgende:

«lederen min satt jo ved siden av meg omtrent, og nå er det jo sånn at man vet ikke hvor hverandre er da alltid. Men det er jo også litt sånn forskjellig fra dag til dag. En dag så sitter han plutselig ved siden av meg og en annen dag så sitter han ... plutselig så, jeg ikke vet hvor han er» (Respondent 3)

Og ifølge respondent 5 så har det også skjedd endringer i samhandling på tvers av avdelinger. Respondenten forteller at han opplever bedre dialog med ansatte fra andre team fordi man sitter på forskjellige plasser.

«Så for mitt vedkommende har jeg fått en mye bedre dialog med folk på andre salgsteam for man sitter jo litt med folk her og der da istedenfor at man bare satt med den samme gjengen» (Respondent 5)

4.2 Ytre motivasjon

4.2.1 Belønning

I undersøkelsens første fire intervjuer ble det forespurt om de ansatte hadde mottatt belønning av noe slag i forbindelse med endring over til aktivitetsbasert kontorlandskap med free seating. Etter å ha spurt tre objekter om dette ble dette spørsmålet tatt bort fordi svaret var

entydig nei fra alle sammen. Men det som kommer frem gjennom store deler av intervjuene er blandede meninger om hvordan de ser på det å flytte inn i helt nye og moderne lokaler som bonus. Spørsmålet ble fjernet etter fire intervjuer siden det ikke var noen verdi i ha dette som spørsmål siden alle jobber i samme organisasjon og har så og si samme vilkår for belønning og for å være tro mot metoden Grounded Theory.

«Jeg synes jo selve flyttingen i seg selv og nytt stort kontor som bedriften har investert masse i er jo en motivasjon i seg selv. Jeg synes jo det er en gode til oss. Det er jo noe vi får på en måte. Det er kjempe fint og nytt og fresht og positivt at bedriften er med på en sånn moderne arbeidsmetode, nei jeg synes det er positivt» (Respondent 3)

Motsetningen her er de som poengterer at de heller må ut med mer penger for å betale for parkeringsplass eller månedskort for kollektivtransport siden reduksjon i antall parkeringsplasser er fra ca.200 til 50 plasser med først til mølla prinsippet. Flere ansatte viser i intervjuene sin misnøye med dette og ett av intervjuobjektene presenterer også det fulle regnestykket i spørsmålet om de har mottatt høyere lønn, bonus eller gaver for å gjøre flytte over i nye lokaler.

«Njet, tvert imot, for det ender faktisk med at alle må betale for egen parkering. Vi hadde jo gratis parkering tidligere så nå er det jo faktisk en økt kostnad. Nå er jo lønnsoppgjøret utsatt, men det er jo en av de tingene man kanskje vurderer å diskutere. At man får økte kostnader. Skal jeg begynne å ta kollektivt så koster det meg 1907kr pr mnd. Det er 24000kr i året isj.» (Respondent 4)

5.0 Diskusjon

5.1 Indre motivasjon

5.1.1 Støy

Det fremkommer tydelig i forskningen til Jahncke (2011) at støy over tid påvirker motivasjonen til ansatte, de gir tilbakemelding om trøtthet og lavere motivasjon. Forskingen viser til en laboratorietest og vil dermed ikke være helt generaliserbar med det daglige arbeidslivet hvor det også er andre påvirkningsfaktorer som kan påvirke resultatet. Gjennom undersøkelsen i denne oppgaven kommuniserer to av respondentene tydelig at støynivået i landskapet påvirker dem i så stor grad at de ikke kan jobbe med oppgaver som krever høy konsentrasjon i det nye aktivitetsbaserte kontorlandskapet. Dette har Karlsen (2015) gjennom mange år med forskning på hvorfor ansatte velger å jobbe hjemmefra, erfart som den mest vanlige årsaken til hjemmekontor. De Been og Beijer (2014) konkluderer i sin forskning at det er større misnøye med støy i fleksible kontorer fordi det påvirker konsentrasjonen i stor grad. Begge respondentene i denne oppgaven svarer at støyen påvirker de som jobber med oppgaver innenfor økonomi, et arbeid som krever nettopp høy grad av konsentrasjon. I undersøkelsen i denne oppgaven er det kun gjort intervjuer av ansatte og ingen fysiske kontroller av nivå på støy eller hvordan kontoret er utrustet med støydempende materialer.

At de ansatte søker til hjemmekontor, taler imot det Karlsen (2015) foretrekker, da han mener at dette kan føre til forvitring av samholdet på arbeidsplassen. Det vil si at man kan tenke seg at det på sikt kan bli et dårligere samhold mellom ansatte og ledere, og det kan føre til fravær av teamfølelse. «Generelt ønsker fagbevegelsen at arbeid i bedriftens lokaler fortsatt skal være det rådende, for både å sikre og styrke det kollegiale samholdet» skriver Karlsen (2015, p. 68). Videre anbefaler Karlsen (2015) at hvis det må jobbes på hjemmekontor, så bør det i så fall være kun en til to dager i uka, for så å ha de resterende dagene på kontoret for å opprettholde samholdet. Han anbefaler også å jobbe med den gitte oppgaven på den lokalisasjonen som er best egnet den aktuelle dagen. Dette samsvarer med løsningen respondentene i denne oppgaven selv har kommet til.

Det kan argumenteres for at det passer godt for selgere og andre ansatte som har mindre stasjonære arbeidsoppgaver å jobbe i aktivitetsbasert kontorlandskap, men det kan også være verdt å ta hensyn til at det er mange som jobber med helt stasjonære oppgaver som trenger ro og fred for å gjøre en god jobb. Hadde bedriften i dette tilfellet gjort en mobilitetsundersøkelse i forkant av endringen og funnet at flere ansatte blitt påvirket av støy ville det kanskje vært mulig å designe kontoret på en annen måte, uten at det hadde gått ut

over konseptet aktivitetsbasert kontorlandskap. Det kan sies at bedriften hvor de ansatte i denne oppgaven jobber, slik sett kunne tatt bedre hensyn til at de ansatte jobber med forskjellige oppgaver. Når det er sagt så viser undersøkelsen at en større andel er fornøyd med å jobbe i denne miljøet. Tatt metoden og utvalget i betraktning ser man at de første respondentene som jobber med salg og har mer aktive arbeidsdager mener at kontoret er godt designet, mens på den andre siden har de ansatte som jobber med økonomi eller oppgaver som krever konsentrasjon og som gjerne kunne tenkt seg en litt annerledes kontorutforming.

Indre motivasjon kan økes hvis den ansatte føler at ting er tilrettelagt for at han eller hun kan bidra ved å levere et produkt av høyere kvalitet. Det viser seg at ansatte med fastlønn også ofte innehar indre motivasjon. Ved fast lønn og høy indre motivasjon har medarbeideren også høyere lojalitet til selskapet han eller hun er ansatt i, og graden av turnover vil være lavere ved høy indre motivasjon (Dysvik et al., 2016, p. 28). Konkret i sin forskning viser også Lusa et al. (2019) at ansatte som jobber i et område med akseptabel støy har høyere motivasjon for å stå lenger i jobben. Deres resultater viser at 81% av de som var fornøyd med støynivået gjerne kunne fortsette i samme profesjon til de skulle gå av med pensjon. Videre har indre motivasjon blitt koblet til forbedret innsats i sin atferd og utholdenhet, som igjen trigger positivt atferds resultat (Gagné & Deci, 2005).

Ser man på sammenhengen mellom forskningen over og undersøkelsen i denne oppgaven har de ansatte fast lønn og mulig bonus, men ingen av de ansatte fikk lønnspålegg eller bonus i forbindelse med nye lokaler. Dette viste seg å gagne bedriften fordi tiltakene som er gjort heller styrker den indre motivasjonen, og dermed fremmer lojalitet ovenfor bedriften. En større del av respondentene var veldig fornøyd med hvordan de nye lokalene er tilrettelagt for at de kan utføre sine arbeidsoppgaver. Ved å jobbe mot redusert støy i lokalene kan man anta, med bakgrunn i nevnte forskning, at det vil bedre den indre motivasjonen. En ser også at ved å øke den indre motivasjonen, vil man også se andre resultater innenfor innsats og atferd. Rolfö et al. (2018) har på sin side registrert i sin undersøkelse at støyen er blitt bedre i det aktivitetsbaserte kontorlandskapet, men viser også til funn som sier at det er liten forskjell på støysonene i det aktivitetsbaserte kontorlandskapet. Dette samsvarer med funnene i denne oppgaven.

En større del (over halvparten) av respondentene nevnte at attraktiviteten til arbeidsplassen var en av de oppfattende årsakene til at bedriften ønsket å flytte. En av respondentene (respondent 9) mener også at det vil føre til at arbeidsplassen er mindre attraktiv siden de ansatte har en lavere terskel for å sette seg hjemme og jobbe på grunn av støy i lokalene.

Respondenten er avhengig av ro for å gjøre kompliserte oppgaver og velger å sitte delvis hjemme. Samtidig mener Karlsen (2015) at en av årsakene til at bedrifter endrer til aktivitetsbaserte kontorlandskaper er at de ønsker å øke sin attraktivitet. Det er totalt to av ni respondenter som uttaler at de må jobbe en til to dager i uken på hjemmekontor for å kunne utføre de konsentrasjonskrevende arbeidsoppgavene. For å kunne si at dette funnet er generalisert anbefales det videre forskning på dette temaet, hvor det gjøres undersøkelse på et større utvalg. Tatt metoden i betraktning er forskningen styrt inn mot å kunne intervju ansatte med oppgaver som krever mer konsentrasjon for å se om resultater viser seg det samme som med selgerne i de første intervjuene.

Dette svarer på problemstillingen og viser at gjennom en kvalitativ undersøkelse som i denne oppgaven vil en se resultater som at støy påvirker motivasjon etter overgangen til aktivitetsbasert kontorlandskap. Å redusere støyen ved å for eksempel installere større fysiske barrierer eller håndheve retningslinjene for soneinndelingen hardere, kunne ført til at støy var oppfattet som et mindre problem.

5.1.2 Følelse av tilhørighet

Man kan se av resultatene i undersøkelsen i denne oppgaven at de ansattes følelse av tilhørighet påvirkes gjennom flere funn. Flere av intervjuobjektene sier at de har følt tilhørighet gjennom prosessen og innføringen av aktivitetsbasert kontorlandskap fordi de har hatt mulighet til å komme med innspill til prosjektgruppa. Det største og mulig det mest hardtslående utsagnet er det hvor intervjuobjektet sier at ledere for andre team holder av plasser eller områder til sitt team i det aktivitetsbaserte kontorlandskapet. Dette i seg selv bidrar til å redusere følelsen av tilhørighet i tilhørighetsbehovet (Einarsen et al., 2017). Ifølge Van Den Broeck et al. (2016) vil fravær av følelsen av tilhørighet påvirke den indre motivasjon i negativ retning. Det støttes også av tidligere forskning gjort av Deci og Ryan (2000); Gagné og Deci (2005) hvor de sier at hvis ansatte skal yte sitt beste på arbeidsplassen er følelse av tilhørighet en av faktorene som må være tilstede.

5.1.3 Estetikk

Nye, fine lokaler med moderne møblement vil være utslagsgivende på de ansattes motivasjon. Et spørsmål man kan stille seg er *overskygger nye, fine og moderne kontorlokaler at man sitter i en ny kontorløsning?* I dette tilfellet virker det slik på respondentene som alle er veldig fornøyde med at det ser bra ut, er nytt, fancy og at de har en fin kantine, god mat og bedre kaffe enn i de tidligere lokalene. Undersøkelsen er gjort rett etter overgangen til nytt kontorlandskap for å få respondentenes sammenligningsgrunnlag i forhold til hvordan de satt

før, mens det fremdeles er ferskt for dem. Det kunne videre vært spennende å gjøre samme undersøkelse igjen om et eller to år for å se om resultatene er de samme når nyhetsverdien av de nye lokalene har sunket.

Maher og von Hippel (2005) sier at de fysiske omgivelsene har forskjellig påvirkning på oss mennesker, i dette tilfellet kan man sammenligne det med de nye lokalene hvor det tydelig er lagt vekt på at de ansatte skal få et tydelig inntrykk av at det er gjort grundige valg i forhold til design og optimalisering av arbeidsmiljøet, det visuelle uttrykket og det aktivitetsbaserte kontorlandskapets utforming.

En annen viktig faktor er at kontorets utseende og innredning øker indre motivasjon er respondentenes savn etter å kunne presentere en moderne arbeidsplass for kunder og partnere (Karlsen, 2015). Flere av respondentene i denne undersøkelsen jobbet med salg og har daglig kundekontakt, og de hadde alle sammen i løpet de tre første ukene på jobb i de nye lokalene hatt besøk av flere kunder både for møter og omvisning. Dette støttes også av forskningen til Blok et al. (2012) som viser i sin forskning at de fant tydelige funn på bedre samarbeid mellom ansatte og at det var lettere å jobbe med kunder og besøkende i de nye og moderne lokalene.

De nye lokalene til bedriften i denne undersøkelsen er så moderne og inneholder mye ny teknologi som bedriften også leverer til kunder, og kan derfor sees på som et referansebygg for egne og tredjeparts teknologiske produkter. De samme respondentene har aldri eller sjelden hatt kunder på besøk i gamle lokaler fordi disse var tydelig utdatert og det ville hatt en negativ innvirkning på kundemøter. Funn i forskningen viser at de nye moderne og estetisk fine lokalene påvirker stoltheten, eierskapsfølelsen og følelse av tilhørighet til de ansatte. Moderne og fine lokaler viser seg gjennom forskningen Lusa et al. (2019) og ha en stor påvirkning for å ha fornøyde ansatte på jobb. Lusa et al. (2019) viser til resultater hvor 82% svarer at de var mest fornøyde med arbeidsplassens møblement og at arbeidsområdet assosieres med gode vilkår for arbeid, tilfredshet ved arbeid og gode muligheter god rekreasjon. Gjennom å øke tilfredstilelsen av arbeidet som er vist i denne undersøkelsen at skjer ved å tilrettelegge for moderne og nye lokaler og resultatene fra Blok et al. (2012) og Lusa et al. (2019) viser Gillet, Gagné, Sauvagère, og Fouquereau (2013) at det er relasjon og påvirkning mellom arbeids tilfredstilelse og motivasjon. Også Hertzbergs anerkjente to-faktor teori støtter at det det vil føre til mistriivsel vil ikke arbeidsforholdene for å utføre oppgavene som skal gjøres er tilrettelagt på god nok måte (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

5.1.4 Sosiale relasjoner

De sosiale relasjonene etter endringsprosessen ser ut til å bli påvirket i begge retninger. Funn viser at de ansatte opplever en oppfordring til å være sosiale og de føler også at det er lettere å være sosiale i de tilrettelagte sosiale sonene i det nye aktivitetsbaserte kontorlandskapet.

Videre viser andre funn i denne oppgaven at en kan få større distanse mellom de ansatte og/eller mellom ansatte og leder siden det er *free seating* og man ikke alltid vet hvor man har sine medarbeidere. Dette igjen viser seg å øke delen av digital kommunikasjon og samtidig redusere ansikt til ansikt møter. Bernstein og Turban (2018) støtter disse funn i deres forskning med at reduksjon i ansikt-til-ansikt møter og en større del av digital kommunikasjon reduserer samarbeid og at team svekkes fordi de ikke kan sitte sammen til enhver tid.

Teamfølelse er en viktig faktor i det å føle seg inkludert på arbeidsplassen og kan fort føre til redusert motivasjon for den ansatte. Siden vi bruker store deler av livet på arbeidsplassen, vil arbeidsplassen være et sted hvor behovet for tilhørighet omfatter sosial del av oss, og at arbeidsplassen er en av plassene hvor vi kan gi sosial støtte til medarbeidere (Hetland, Hetland, Schou Andreassen, Pallesen, & Notelaers, 2011)

Inndeling i forskjellige soner og støysoner viser seg å påvirke motivasjonen først og fremst positivt i denne forskningen. De ansatte sier de trives med å ha fine lokaler på *torget* hvor de kan ta pauser med en kopp kaffe og frukt eller uformelle møter. Respondentene kommenterer også at det positivt med sosialisering og liker det å bli kjent mye nye kolleger de ikke visste de hadde. Plassene på *torget* er tydelig lagt opp til at det sosialisering i fokus ved at bord og stoler er satt opp som langbord eller grupper. En større del av respondentene mener det stort sett er positivt, selv om noen også har kommentarer som sier at det kan bli for mye av det gode og ønsker at det kunne vært større valgfrihet i det å sosialisere seg. Det som dog skaper størst negativitet er at ansatte misligholder reglene som er satt for hvilken støyzone man oppholder seg i. Forekomsten og misnøyen av misligholdte regler i denne typen kontorer støttes av Rolfö et al. (2018) som konkluderer dette som problematisk i sin artikkel. Det viser seg av funn denne oppgaven at det er tilrettelagt for bedre samarbeid på tvers av avdelinger. Det er imidlertid litt tidlig å si om det vil fungere slik over tid siden intervjuene i denne oppgaven er gjort tre uker etter endring til aktivitetsbasert kontorlandskap.

Forbudet mot å spise på arbeidsplassen kom også opp som et funn i undersøkelsen i denne oppgaven. I aktivitetsbaserte kontorlandskap er det lagt opp til egne soner for spising (Arundell et al., 2018) noe som ikke alle respondentene sa seg enige i. Ifølge forskningsartikkelen til Arundell et al. (2018) fant de tydelige funn på at de ansatte i

bedriftene som har flyttet til aktivitetsbaserte kontorlandskap spiser lunsj med de andre ansatte opptil en dag mer per uke. I det tilfelle i denne forskningen var det dog ikke lunsjen som var problemet med de små måltidene imellom, som det å ta seg en banan eller litt havregrøt for å holde ut hele dagen. Arundell et al. (2018) viser også til at deres respondenter føler at de har fått ett sunnere forhold til snacks og mat etter endringen siden det ikke lenger er tilgang til snacks, men noen også mener de har fått lavere inntak av frukt siden de ikke kan spise det på plassen lenger. I forskningen i denne oppgaven har flere av respondentene kommentert at det er rikelig med sunne alternativ på *torget* som er den sosiale sonen, her er det fri tilgang på sunn snacks som frukt, vann, vann med kullsyre, kaffe og te.

5.2 Ytre motivasjon

5.2.1 Belønning

De ansatte i denne undersøkelsen virker ikke til ha særlig påvirket ytre motivasjon. De har ikke bevisst mottatt noen form for påskjønnelse av bedriften. En av måtene bedriften kunne påvirket de ansattes ytre motivasjon positivt er hvis de øker den ansattes goder, lønn, provisjon, bonus eller gir de forhåpninger om å få en ny mer attraktiv stilling. Ansatte som mottar de overnevnte godene utvikler tydelig en større grad av ytre motivasjon, denne ytre motivasjonen kan sees på som et større jag etter å motta enda mer. Høyere lønn, høyere bonus og eventuelt høyere stillinger eller større ansvar. For å oppnå dette viser det seg at lojaliteten til en ansatt med høy ytre motivasjon er lavere ovenfor selskapet de er ansatt i. Resultatene i denne oppgaven pekte så tydelig på at de ikke har mottatt noen form for ytelser for å øke den ytre motivasjon at spørsmålet ble fjernet fra spørreskjema etter fire intervjuer. Alle de fire respondentene svarte tydelig nei på om de hadde mottatt goder, lønn eller bonus. Dette kan vise seg å være smart av bedriften siden forskning sier at økt ytre motivasjon også øker graden av turnover og høy turnover er kostbart og uforutsigbart for bedrifter (Dysvik et al., 2016)

I bedriften hvor respondentene i denne oppgaven er ansatt er det imidlertid et annet problem som dukket opp i flytteprosessen og som har innvirkning på enkeltes ytre motivasjon, nemlig parkering og transport til og fra jobb. De ansatte har fått redusert antall parkeringsplasser med ca. 150 parkeringsplasser noe som gjør at mange må finne andre måter å pendle på. Mens de ansatte som ser seg avhengige av å kjøre bil på grunn av veldig stor økt reisetid ved overgang til kollektivt eller fordi andre ærend til eller fra arbeid ikke er tilregnelig med kollektive løsninger i området den ansatte bor. Dette føles for enkelte av respondentene som en økt utgift på grunn av leie av parkeringsplass eller innkjøp av månedskort for kollektiv transport mens

et fåtall av respondentene ikke er påvirket i det hele tatt, kun ta t-bane i den andre retningen. Dette argumentet støttes av Pritchard og Frøyen (2019) som viser til funn i sin forskning hvor 69% av ansatte ikke ønsker å betale for parkering på arbeidsplassen. Tatt i betraktning at dette har vært gratis tidligere og kan sees på som en gode som forsvinner og en utgift som øker ved å flytte vil dette påvirke den ansattes ytre motivasjon. Denne påvirkningen av motivasjon kan relateres til problemstillingen i oppgaven som en faktor som påvirker motivasjonen til den ansatte etter endring til aktivitetsbasert kontorlandskap. Dette funnet er ikke særlig generaliserbart siden det dreier seg om en indirekte konsekvens av det aktivitetsbaserte kontorlandskapet.

Det som også var et funn i denne oppgaven som øker den ytre motivasjonen er at to av respondentene ser på det å få nye, fine og moderne lokaler som belønning. Alle respondentene var positive til de nye lokale og de synes det var positivt at de var så fine. Dette ga tydelig flere av respondentene økt indre motivasjon og siden et fåtall av respondentene faktisk sier at det sees på som belønning blir dette funnet plassert som ytre motivasjon. Det som blir det store spørsmålet her, er hvor lenge vil dette vare? Det som ofte er problemet med ytre belønning at det er tidsstyrt og varer frem til man har oppnådd målet der fremme og deretter ønsker mer og jobber stadig etter nye mål. Vansteenkiste et al. (2007) mener også som Dysvik et al. (2016) at ansatte med høy ytre motivasjon bidrar til høyere turnover. For at bedriften i denne undersøkelsen skulle hatt ansatte som ønsker å bli lenge, ville det vært det beste om de ansatte hatt en større grad av indre motivasjon enn ytre motivasjon. På den måten kunne bedriften bygget en god kultur over lengre tid, men slik som det er nå med flere ansatte med betydelig ytre motivasjon vil sannsynligheten for at de ser seg om etter en ny jobb være stor.

5.3 Oppsummering

Motiverte medarbeidere er viktig for bedrifter fordi det kan øke produktiviteten til den ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Björklund, Jensen, og Lohela-Karlsson (2013) konkluderer i sin forskning at ved å investere i de ansattes motivasjon for jobb kan det redusere langtidssykemeldinger og øke energi til å bygge en videre karriere. I resultatene i denne oppgaven ser en at det er flere faktorer som lett kan endres for å mulig øke den ansattes motivasjon. For eksempel små investeringer i lydpendende skiller mellom de forskjellige sonene eller de investeringene som ledelsen kan gjøre ved å tydeliggjøre reglementet for de forskjellige sonene og jobbe inn mot en bedre kultur i kontorlandskapet for å redusere støyen i det aktivitetsbaserte kontorlandskapet. For at bedriften i denne undersøkelsen skulle hatt

ansatte som ønsker å bli lenge, ville det vært det beste om de ansatte hatt en større grad av indre motivasjon enn ytre motivasjon (Dysvik et al., 2016).

5.3.1 Indre motivasjon eller ytre motivasjon

Det viser seg også i denne oppgaven at det som påvirker i størst grad for den ansatte i det aktivitetsbaserte kontorlandskapet kan relateres til den indre motivasjon gjennom faktorer som støy, estetikk, sosiale relasjoner og følelse av tilhørighet. Estetikk er også funnet og kan påvirke den ytre motivasjonen siden noen av de ansatte ser på de nye lokalene som belønning eller en gave til de ansatte. Det som dog påvirker den ytre motivasjonen mest, er mangel på parkering og økte utgifter ved parkering eller billetter til kollektiv transport. Forskning viser også at indre motivasjon er bedre med tanke på å oppnå bedre prestasjoner, hvor ytre motivasjon kun viser seg effektivt for prestasjonene dersom prestasjonene kan måles eller tallfestes og hvor belønningen er direkte knyttet til prestasjonen (Cerasoli, Nicklin, & Ford, 2014). Bedriften i denne oppgaven har antagelig ønske om ansatte som presterer bedre etter endringen og sånn sett har de lyktes påvirkningen av indre motivasjon. Siden de heller ikke har gitt lønnstillegg eller bonus vil ikke den ytre motivasjonen påvirker særlig i positiv retning for utenom de nye lokalene. Dette støttes av Dysvik et al. (2016) som at med ingen eller svak relasjon mellom belønninger og ytelse viser det seg at det er en fordel med god indre motivasjon.

For å oppsummere og forklare funnenes påvirkning til motivasjon vises det til egenutviklet modell under (Figur.6). Denne modellen viser illustrert at det er en sammenheng mellom alle funn kategorisert rundt motivasjon, og flere av kategoriene har også innvirkning på hverandre.

Støy påvirker motivasjon ved flere funn i oppgaven og er et av de sentrale kategoriene som kommer tydelig frem i forskningen. Indre motivasjon påvirkes av støy gjennom at ansatte ønsker å jobbe hjemmefra for å løse komplekse oppgaver i ro og fred.

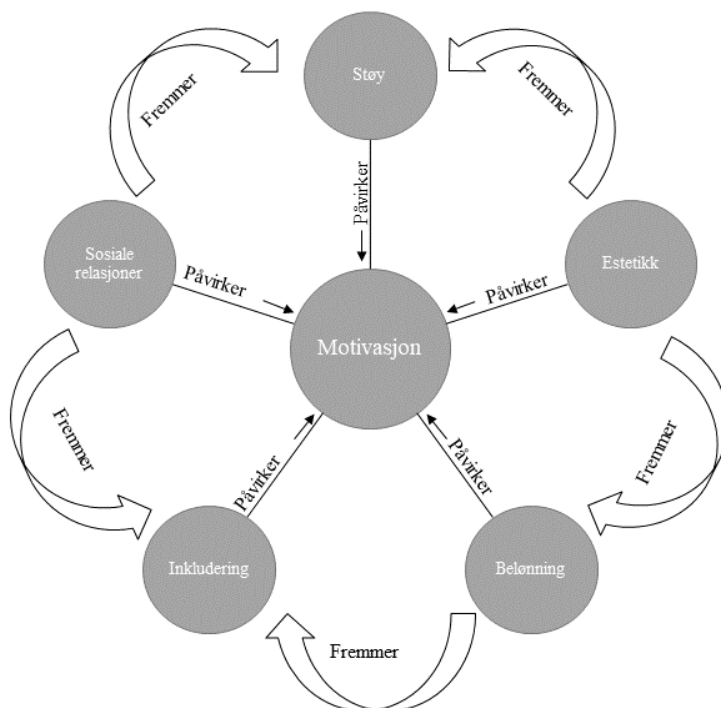
Estetikk og nye, fine og moderne lokaler påvirker motivasjon på den måte at det fremmer ansattes indre motivasjon gjennom å tilføre en bedre estetisk omgivelse, renere luft og bedre utsikt. De nye lokalene og den nye innredningen er funnet og kunne fremme støy fordi det er mindre fysiske barrierer og støyen virker til å kunne vært unngått ved å velge en annen eller andre på den valgte løsningen. Det nye og fine lokalet fremmer også følelsen av belønning som påvirker den ytre motivasjon.

Sosiale relasjoner påvirker motivasjon ved at det er tilrettelagt for nye sosiale relasjoner og det fremmer indre motivasjon. Sosiale relasjoner i denne oppgaven er også vist og kunne

påvirke motivasjon i en negativ retning på grunn av muligheten for redusert teamfølelse og samhold i avdeling. Det er også funn i oppgaven som sier at støy fremmes av sosiale relasjoner, det nye landskapet skaper mer dialog og dermed mer støy. Samtidig fremmer også sosiale relasjoner følelsen av tilhørighet hos de ansatte og det er flere funn i oppgaven som forteller at de ansatte nå trives med å selv kunne lettere velge hvem de sitter med eller også hvem de går til lunsj med.

Tilhørighet eller lav følelse av tilhørighet påvirker motivasjon gjennom funn som er gjort der ansatte ikke blir sett og hørt. Det er funnet flere funn i forskningen som viser at ansatte har kommet med forslag eller spørsmål som ikke er blitt svart. Samtidig er dette ikke ensidig, de som sier de ikke har hatt noe ønske om endring føler seg heller ikke utelatt.

Belønning i denne modellen er det eneste punktet som påvirker den ytre motivasjonen. Den ytre motivasjonen påvirkes positivt i dette tilfellet fordi flere ansatte ser på de nye fine lokalene som en bonus eller en gave til dem. Ytre motivasjon blir i denne prosessen påvirket negativt gjennom at de ansatte har mistet parkeringsplasser og må betale for egen parkeringsplass eller gå til innkjøp av for eksempel månedskort. Gjennom at de ansatte føler seg belønnet med nye fine lokaler kan en se at dette også fremmer den ansattes følelse av tilhørighet.



Figur 6: Egen modell – helhetlig bilde av faktorer som påvirker motivasjon

6.0 Konklusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å undersøke de ansattes motivasjon etter en prosess der bedriften innfører aktivitetsbasert kontorlandskap. Oppgaven er basert på metoden *grounded theory* for å kunne gjennomføre undersøkelsen så dypt som mulig og senere kunne dykke ned i litteratur angående hvilke temaer og påvirkningsfaktorer som dukker opp i undersøkelsen. Undersøkelsen i denne oppgaven ble gjennomført kvalitativt med intervju av ni respondenter fra forskjellige avdelinger i én bedrift i it-bransjen.

Med utgangspunkt i de funn som er gjort i denne oppgaven vil det her konkluderes for problemstillingen:

Hvilke faktorer påvirker de ansattes motivasjon etter innføringen av aktivitetsbasert kontorlandskap?

Gjennom den kvalitative forskningen som ble gjennomført i denne oppgaven er det gjort funn som viser at det aktivitetsbaserte kontorlandskap påvirker motivasjonen til den ansatte basert på flere faktorer. For å systematisere funnene mer oversiktlig i konklusjonen er det delt inn i to hovedgrupper for motivasjon, indre motivasjon og ytre motivasjon.

Indre motivasjon

Den indre motivasjonen til medarbeiderne blir påvirket negativt på grunn av høyere nivå av oppfattet støy i det nye landskapet. Økende grad av sosiale relasjoner på tvers av avdelinger påvirker motivasjonen til medarbeiderne i positivt. Den ansattes involvering i prosessen har påvirket medarbeidernes indre motivasjon i en positiv retning hvor en større del føler seg inkludert i prosessen. Økt grad av sosialisering og sosiale relasjoner vil også øke den indre motivasjonen selv om det var et fåtall stridende funn rundt dette temaet.

Ytre motivasjon

Den ytre motivasjon til medarbeiderne blir påvirket av to faktorer. Det som raskt dukket opp som en negativ faktor var fjerning av goder som i dette tilfellet førte til stor usikkerhet i prosessen og økte utgifter for de ansatte. Det som derimot viser seg som en positiv faktor for ytre motivasjon er følelsen av å få betalt i form av å kunne flytte inn i nye og moderne lokaler.

6.1 Veien videre

Målet for denne undersøkelsen har vært å kartlegge hvilke faktorer som påvirker motivasjonen til ansatte i aktivitetsbaserte kontorlandskap. Årsaken til dette ønsket er å kunne tilby næringslivet en konklusjon på hvilke faktorer som påvirker motivasjonen, og dermed

hvilke grep de kan gjøre for å bedre prosessene til aktivitetsbaserte kontorlandskap i fremtiden.

For å få en enda dypere og bredere forståelse av fenomenet i en større populasjon anbefales en kvantitativ studie for å avdekke om det dukker opp samme påvirkningsfaktorer. For å få en dypere forståelse ville det vært spennende med en longitudinell undersøkelse for å kartlegge faktorene i denne oppgaven over tid, gjerne fra før prosessen starter og til de ansatte har etablert seg godt i aktivitetsbasert kontorlandskap. En slik studie kunne vært et godt grunnlag for prosjektgrupper i både privat og statlig sektor.

7.0 Litteraturliste

Arundell, L., Sudholz, B., Teychenne, M., Salmon, J., Hayward, B., Healy, G. N., . . .

Arundell, L. (2018). The Impact of Activity Based Working (ABW) on Workplace Activity, Eating Behaviours, Productivity, and Satisfaction. *International journal of environmental research and public health*, 15(5). doi:10.3390/ijerph15051005

Bernstein, E. S., & Turban, S. (2018). The impact of the 'open' workspace on human collaboration. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 373(1753), 20170239. doi:10.1098/rstb.2017.0239

Björklund, C., Jensen, I., & Lohela-Karlsson, M. (2013). Is a change in work motivation related to a change in mental well-being? *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 571-580. doi:10.1016/j.jvb.2013.09.002

Blok, M. M., Groenesteijn, L., Schelvis, R., & Vink, P. (2012). New Ways of Working: does flexibility in time and location of work change work behavior and affect business outcomes? *Work*, 41, 2605-2610. doi:10.3233/WOR-2012-1028-2605

Bolman, L. G., Deal, T. E., Skaug, M., & Thorbjørnsen, K. M. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse : strukturer, HR, politikk og symboler* (6. utg. ed.). Oslo: Gyldendal.

Brummelhuis, L. L. t., Bakker, A. B., Hetland, J., & Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement? *Psicothema*, 24(1), 113-120.

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980-1008. doi:10.1037/a0035661

De Been, I., & Beijer, M. (2014). The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support. *Journal of Facilities Management*, 12(2), 142-157. doi:10.1108/JFM-02-2013-0011

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. doi:10.1207/S15327965PLI1104_01

Dysvik, A., Kuvaas, B., & Buch, R. (2016). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Einarsen, S., Martinsen, Ø. L., Skogstad, A., & Keeping, D. (2017). *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Engelen, L., Chau, J., Young, S., Mackey, M., Jeyapalan, D., & Bauman, A. (2019). Is activity-based working impacting health, work performance and perceptions? A

- systematic review. *Building Research & Information*, 47(4), 468-479.
doi:10.1080/09613218.2018.1440958
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331. doi:10.1002/job.322
- Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S., & Fouquereau, E. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 450-460.
doi:10.1080/1359432X.2012.665228
- Hetland, H., Hetland, J., Schou Andreassen, C., Pallesen, S., & Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International*, 16(5), 507-523. doi:10.1108/13620431111168903
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jahncke, H., Hygge, S., Halin, N., Green, A. M., & Dimberg, K. (2011). Open-plan office noise: Cognitive performance and restoration. *Journal of Environmental Psychology*, 31(4), 373-382. doi:10.1016/j.jenvp.2011.07.002
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg. ed.). Oslo: Abstrakt forl.
- Johannessen, J.-A., & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap : jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Karlsen, J. K. (2015). *Tid til arbeid - tid til overs : tidstyver, teknologi og åpne kontorlandskap*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2014). *Arbeidsformer i fremtidens regjeringskvartal - miljø, teknologi og samhandling*.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2015). *Rundskriv om normer for energi- og arealbruk for statlige bygg*. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/rundskriv-om-normer-for-energi--og-arealbruk-for-statlige-bygg/id2474498/>
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., 2. oppl. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What Should We Do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *The Academy of Management Review*, 29(3), 388-403. doi:10.2307/20159050
- Lusa, S., Käpykangas, S. M., Ansio, H., Houni, P., & Uitti, J. (2019). Employee Satisfaction With Working Space and Its Association With Well-Being—A Cross-Sectional Study in a Multi-Space Office. *Frontiers in Public Health*, 7. doi:10.3389/fpubh.2019.00358
- Maher, A., & von Hippel, C. (2005). Individual differences in employee reactions to open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 25(2), 219-229. doi:10.1016/j.jenvp.2005.05.002
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370.
- Pritchard, R., & Frøyen, Y. (2019). Location, location, relocation: how the relocation of offices from suburbs to the inner city impacts commuting on foot and by bike. *An Open Access Journal*, 11(1), 1-20. doi:10.1186/s12544-019-0348-6
- Rolfö, L., Eklund, J., & Jahncke, H. (2018). Perceptions of performance and satisfaction after relocation to an activity-based office. *Ergonomics*, 61(5), 644-657. doi:10.1080/00140139.2017.1398844
- Synnøve Bakke, K. K., Anne Linn Kumano-Ensby. (2018, April 25). Kan åpent kontorlandskap gjøre deg 440 prosent bedre? Retrieved from https://www.nrk.no/dokumentar/xl/kan-apent-kontorlandskap-gjore-deg-440-prosent-bedre_-1.14019357
- Van Den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229. doi:10.1177/0149206316632058
- van Der Voordt, T. J. M. (2004). Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces. *Journal Of Corporate Real Estate*, 6(2), 133-148. doi:10.1108/14630010410812306
- Vansteenkiste, M., Matos, L., Lens, W., & Soenens, B. (2007). Understanding the impact of intrinsic versus extrinsic goal framing on exercise performance: The conflicting role of task and ego involvement. *Psychology of Sport & Exercise*, 8(5), 771-794. doi:10.1016/j.psychsport.2006.04.006
- Wohlers, C., & Hertel, G. (2017). Choosing where to work at work - towards a theoretical model of benefits and risks of activity-based flexible offices. In (Vol. 60, pp. 467-486).

8.0 Oversikt over vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3: NSD sin vurdering

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Ansattes motivasjon i aktivitetsbasert kontorlandskap”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge den ansatte motivasjon i aktivitetsbaserte kontorlandskap med free seating. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Avslutningsvis i mitt MBA-studie (Master of Business and Administration) ved Nord Universitet skal det gjennomføres en masteroppgave med en forskningsdel. Gjennom flere av de siste årene har mange store og små organisasjoner endret organisasjonsstruktur fra cellekontor eller delte kontor til det jeg i denne oppgaven kaller aktivitetsbasert kontorlandskap. Gjennom problemstillingen «**Påvirker endringen av organisasjonsform motivasjonen til den ansatte?**» vil jeg gjennomføre en kvalitativ forskningsstudie med intervjuer av ansatte i IT-bransjen for å kartlegge deres motivasjon etter at organisasjonen har gjennomført endringen til ny kontorløsning. Informasjon som blir gitt gjennom intervju blir kun brukt til denne oppgaven.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget, altså hvem som deltar er helt tilfeldig utvalgte hvor eneste kriterier er at de jobber i IT-bransjen og har nylig vært igjennom endring fra cellekontor eller delt kontor til aktivitetsbasert kontorlandskap.

Hva innebærer det for deg å delta?

Metoden som ligger til grunn for å gjennomføre denne undersøkelsen er en kvalitativ metode med intervju for å innhente informasjon. Intervjuet har et bestemt sett spørsmål utarbeidet gjennom denne studien og det kan også komme ekstra spørsmål underveis i intervjuet for å oppklare uklarheter. Intervjuet er planlagt å ta ca. 45-60 minutter. Gjennom intervjuene vil det bli gjort lydopptak. Lydopptakene blir gjort gjennom en krypteringsapp utviklet av Universitetet i Oslo. Lydfilene blir kryptert med en gang og sendes direkte til UiO sitt Nettskjema som er laget for lagring av sensitive data. Her kan jeg som student og forsker igjen høre på dataen frem til oppgavens slutt og dataen vil automatisk bli slettet etter oppgavens dato for levering.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Datamaterialet som samles inn i denne studien vil kun bli brukt av meg (Petter Gresmo) og min veileder for denne oppgaven Ph.d. Guiseppe Marinelli
- Datamateriale som samles inn, altså digitale lydfiler vil bli lagret sikkert og kryptert frem til oppgaven er levert. Når oppgaven er levert vil lydfilene bli slettet automatisk.
- Intervjuene/lydfilene vil bli transkribert til tekst form av intervjuer selv. Sitat eller deler av disse tekstene kan bli gjengitt anonymt i den ferdige oppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal avsluttes den 15.mai 2020 og etter det vil alle digitale lydfiler slettes automatisk.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Nord Universitet ved Giuseppe Marinelli, tlf; 468 23 584 eller epost giuseppe.marinelli@nord.no.
- Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen, Nord Universitet, epost personvernombud@nord.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Ph.d. Giuseppe Marinelli)

Student
Petter Onsrud Gresmo

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Ansattes motivasjon i aktivitetsbasert kontorlandskap*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 15.mai 2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2:

Intervjuguide

Informasjon om studiet

Presentasjon av meg selv

Avslutningsvis i mitt MBA-studie (Master of Business and Administration) ved Nord Universitet skal det gjennomføres en masteroppgave med en forskningsdel. Oppgaven skal ferdigstilles og leveres senest 15.mai 2020.

Gjennom flere av de siste årene har mange store og små organisasjoner endret organisasjonsstruktur fra cellekontor eller delte kontor til det jeg i denne oppgaven kaller aktivitetsbasert kontorlandskap. Gjennom problemstillingen «**Hvilke faktorer påvirker motivasjonen til ansatte i aktivitetsbasert kontorlandskap?**» vil jeg gjennomføre en kvalitativ forskningsstudie med intervjuer av ansatte i IT-bransjen. Dette gjøres for å kartlegge deres motivasjon etter at organisasjonen har gjennomført endringen til ny kontorløsning.

Navn på organisasjon eller ansatte vil ikke bli utlevert i oppgaven. Medarbeidere som velger å delta må også signere et skriv om samtykke. Informasjon som blir gitt gjennom intervju blir kun brukt til denne masteroppgaven.

Ved gjennomføring av intervjuer vil det bli brukt en app laget av Universitetet i Oslo som lagrer intervjuet kryptert direkte i skyen hvor det kun er ansvarlig for denne oppgaven og veileder som har tilgang.

- Estimert tid per. intervju er ca. 45-60min
- Ønsket antall er ca. 10 personer

Kriterier for å delta i intervju

- Medarbeideren har vært ansatt i den forrige organisasjonsstrukturen
- Medarbeideren er en ansatt som ikke har vært delaktig i avgjørelser om design av nye kontorlandskap

Gjennomføring av intervju

- Utdeling av informasjonsskriv
- Gjennomgang og signering av samtykke

Struktur for intervjuforløpet

1. Den ansattes relasjon til organisasjonen og bakgrunn

Spørsmål	Eventuell oppfølging
Synes du det er interessant å jobbe i denne organisasjonen?	
Mener du jobben du gjør her er viktig?	

2. Sosiale relasjoner på jobb

Deltar du på sosiale arrangement?	
Spiser du lunsj med de andre ansatte?	
Bruker du aktivt de «sosiale sonene» eller «minglesonene» som er tilrettelagt på arbeidsplassen?	

3. Kontorløsning

Hva slags type kontor hadde du tidligere?	
Hva tenkte du når du fikk høre om endringen til free seating?	
Hva er din oppfattede årsak til at organisasjonen endrer kontorløsning?	
Hva tror du bedriften ønsker å oppnå med dette byttet?	
Siden dere nå sitter i et landskap med «free seating», Hvor ofte bytter du plass?	
Hva tenker du om hygiene på arbeidsplassen når det er «free seating»?	
Føler du at det å sitte i free seating kan bidra til å bryte ned siloer?	
Påvirker støy i landskapet deg?	

4. Motivasjon for videre arbeid etter endring av kontorløsning

Hvordan har du mottatt informasjon om endringene dere nå har vært igjennom?	
Kan du beskrive så detaljert som mulig hele prosessen fra du fikk vite om endringen fra cellekontor til dere nå sitter i aktivitetsbasert kontorlandskap?	
Føler du deg sett og hørt av ledelsen i denne prosessen?	
Har du merket noen endring i din motivasjon før og etter endret kontorløsning?	
Hva mener du er årsaken til endret motivasjon? (hvis endret)	
Har dere mottatt goder av noe slag for å gjennomgå dette byttet? F.eks. høyere lønn, gaver eller bonus?	
Kan du beskrive så detaljert som mulig hvordan en arbeidsdag i det aktivitetsbaserte kontorlandskapet?	
Hvordan er din motivasjon for å fortsette i jobben etter denne endringen?	

Har du vurdert å se deg om etter en annen arbeidsgiver etter at du ble introdusert for endringen?	
Ville du heller jobbet slik dere var organisert før enn slik dere er organisert nå?	
Hvordan påvirker free seating din motivasjon?	
Kjenner du at det er noen endring i sosiale relasjoner på arbeidsplassen etter endringen?	
Påvirker endringen av sosiale relasjoner din motivasjon?	

5. Kommunikasjon

Er dine vaner for kommunikasjon med andre medarbeidere og ledere endret etter dere flyttet inn i den nye kontorløsningen?	
Påvirker det åpne landskapet din vurdering i å ta kontakt med andre medarbeidere eller ledere?	
Mottar du informasjon fra ledere eller andre medarbeidere på en annen måte nå enn tidligere?	
Har flyttinga påvirket samholdet i avdelingen eller teamet?	

6. Teknologi

Ser du nytten av den nye teknologien som er tatt i bruk i det nye kontorlandskapet?	
Påvirker teknologien arbeidsdagen din på en positiv eller negativ måte?	
Har du mottatt den opplæringen du mener du trenger for å håndtere nye tekniske løsninger i den nye kontorløsningen?	

7. Generelt

Er det noe annet du ønsker å påpeke ved den nye kontorløsningen?	
--	--

Vedlegg 3:

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Påvirker endringen av organisasjonsform motivasjonen til den ansatte?

Referansenummer

338739

Registrert

06.02.2020 av Petter Onsrud Gresmo - petter.o.gresmo@student.nord.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Giuseppe Marinelli, giuseppe.marinelli@nord.no, tlf: 46823584

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Petter Onsrud Gresmo, ogpetter@gmail.com, tlf: 40419808

Prosjektperiode

01.01.2020 - 29.05.2020

Status

26.05.2020 - Vurdert

Vurdering (2)

26.05.2020 - Vurdert

NSD har vurdert endringen registrert 26.05.2020.

Vi har nå registrert 29.05.2020 som ny sluttdato for forskningsperioden.

I tilfelle det skulle bli aktuelt med ytterligere utvidelse av den opprinnelige sluttdato (15.05.2020), må vi vurdere hvorvidt det skal gis ny informasjon til utvalget.

NSD vil følge opp ved ny planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til videre med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Maren Urheim
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

10.03.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 10.03.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD.

Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.05.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Nettskjema er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)