



Universitetet
i Stavanger

**DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET,
HANDELSHØGSKOLEN VED UIS
MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:

Master – Økonomi og administrasjon

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
SPESIALISERINGSRETNING:

Økonomisk analyse

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? JA
(NB! Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)

TITTEL:

Åpen kontorløsning – en casestudie

ENGELSK TITTEL:

Open-plan office – a case study

FORFATTER(E)

Studentnummer:

202471

Navn:

Mathilde Askeland

VEILEDER:

Ola Kvaløy

OPPGAVEN ER MOTTATT I TO – 2 – INNBUNDNE EKSEMPLARER

Stavanger, / 2015

Underskrift administrasjon:

Sammendrag:

Effektivisering er et begrep som blir mye brukt i arbeidslivet i dag. Høyere krav til lønnsomhet og mer effektiv allokering av ressurser er vanlige utfordringer i bedrifter. Noe av det som blir mye diskutert i dag, er kontorutforming. Siden 1980-tallet har åpen kontorløsning blitt en mer og mer vanlig måte å utforme kontor på. Arealeffektivitet og åpen kommunikasjon blir portrettert som viktige fordeler. Samtidig kan den økte støyen, og ansattes følelse av å bli observert av andre gjennom arbeidsdagen virke negativt. Temaet for denne oppgaven er hvordan den åpne kontorløsningen påvirker effektivitet og jobbtilfredshet hos ansatte.

Den teoretiske delen av oppgaven tar for seg prinsipal-agent modellen, og ved hjelp av teorier om observerbar innsats og peer effects, gir grunnlag for å drøfte hvordan dette kan påvirke effektivitet og jobbtilfredshet i en åpen kontorløsning. Videre diskuteres kontroll og resiprositet, kunnskapsdeling og fysisk miljø som mulige påvirkningsfaktorer.

Opgaven er utformet som en casestudie. En lokal bedrift med åpen kontorløsning stilte opp som case til oppgaven, og det ble gjennomført kvalitative intervjuer av 6 ansatte. Resultatene viste at det å bli observert i arbeidssituasjonen kan øke effektiviteten til de ansatte. Når de ansatte vet at de blir observert av sin leder blir terskelen for å gjøre ikke jobberelaterte ting på jobb høyere. Det viser seg også at noen de ansatte blir påvirket av hvordan kollegaen arbeider, både i positiv og negativ retning. De ansatte opplever at landskapet virker utelukkende positivt på kunnskapsdeling, og oppleves som en av de mest positive effektene av landskapet. Støy viser seg å være den faktoren i det åpne landskapet som påvirker de ansattes effektivitet og jobbtilfredshet mest i negativ form. Men selv om det er noe effektivitetstap i forbindelse med støyen, virker det som det er noe økt effektivitet i forbindelse med observerbar innsats og påvirkning fra kollegaer. De ansatte er fornøyd med den kontorutformingen de har. Trivselen er høy, og de ansatte ser ut til å foretrekke å ha åpen kontorløsning fremfor cellekontorer.

Stavanger, 11. Juni 2015

Mathilde Askeland



Lunch (2015)

Innholdsfortegnelse

Sammendrag:	2
Innholdsfortegnelse	4
Forord:	6
Innledning:	7
1. Teoretisk rammeverk.....	10
1.1. Åpen kontorløsning	10
1.2. Observerbar innsats	12
1.2.1. Prinsipal-agent modell.....	12
1.2.2. Moralsk hasard	13
1.2.3. Peer effects	15
1.2.4. Team insentiver og gratispassasjerproblematikk.....	17
1.3. Kontroll og resiprositet.....	20
1.3.1. Kontroll	21
1.3.2. Resiprositet.....	22
1.4. Kunnskapsdeling	23
1.4.1. Definisjon av kunnskapsbegrepet.....	23
1.4.2. Kunnskapsdeling	24
1.5. Fysisk arbeidsmiljø.....	26
1.5.1. Støy i kontorlandskapet	26
1.5.2. Privat sone	27
1.6. Jobbtilfredshet	28
1.6.1. Definisjon jobbtilfredshet.....	29
1.7. Sammendrag	32
2. Casebeskrivelse og resultater	33
2.1. Casebedriften.....	33
2.1.1. Kontorutforming i casebedriften	34
2.1.2. Bedriftens perspektiv på åpen kontorløsning	35
2.2. Metode.....	36
2.3. Resultater.....	38
2.3.1. Kommunikasjon	40
2.3.2. Støy.....	42
2.3.3. Å bli observert av kollegaer	43

2.3.4.	Å bli observert av sin leder.....	45
2.3.5.	Privat sone og kontroll over eget arbeid.....	46
2.3.6.	Team insentiver	48
3.	Drøfting	50
3.1.	Observerbar innsats	50
3.2.	Kontroll og resiprositet.....	54
3.3.	Kunnskapsdeling	56
3.4.	Fysisk arbeidsmiljø.....	57
4.	Konklusjon	60
	Litteraturliste	63
	Vedlegg	67

Forord:

Denne oppgaven ble skrevet som en del av min mastergrad i økonomi og administrasjon, retning økonomisk analyse, ved Universitetet i Stavanger. Oppgaven ble skrevet våren 2015, og tilsvarer 30 studiepoeng av master-programmet som er på totalt 120 studiepoeng.

Kontorutforming er et omdiskutert tema i dag. Grunnen til at dette skaper så mye engasjement blant folk, er fordi mange bedrifter nå velger åpen kontorløsning. Dette påvirker mye av jobbtilværelsen til de ansatte, og mange har sterke meninger og preferanser når det gjelder kontorutforming.

Som snart ferdigutdannet siviløkonom vet jeg at det venter meg mange år med kontorarbeid. Jeg har i dag en deltidsstilling på kontor, da i åpen kontorløsning. Jeg ser klart fordelene og ulempene med åpen kontorløsning i min jobb. Men jeg ser også at andre opplever andre fordeler og ulemper enn meg selv, noe som sier at det er svært mange faktorer, også personlige, som spiller inn for hvordan kontorutformingen påvirker oss. Jeg synes dette var et interessant tema å studere, og svært aktuelt for årene fremover.

Takk til min veileder Ola Kvaløy for konkrete og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele prosessen med denne oppgaven. Og takk til casebedriften; både kontaktpersoner og informanter, for samarbeid og hjelp i denne prosessen.

Jeg ønsker også å takke min mann Håvard Askeland, for at du har gitt meg tid, rom og mulighet til å gjennomføre mastergraden min i en travel småbarnstid. Og takk til min sønn Albert, for inspirasjon og motivasjon hver eneste dag.

Innledning:

I et samfunn preget av effektivisering, er åpne kontorlandskap blitt en mer og mer vanlig kontorutforming. Sammenlignet med cellekontorer skal de åpne kontorlandskapene redusere kostnader, og gjøre bedriftene mer dynamiske og fleksible i forhold til endringer (Fostervold, 2009). I et åpent kontorlandskap er det flere forskjellige dynamikker tilstede sammenlignet med om alle sitter på egne kontor, såkalte cellekontorer. I landskapet jobber man tettere med kollegaer, man ser hverandre i arbeidssituasjonen, og møter hverandre oftere. I tillegg har man en tettere interaksjon med lederen sin. Dersom lederen sitter i samme kontorlandskap opplever man plutselig at innsatsen man yter i jobben blir direkte observert av lederen.

I standard prinsipal-agent teori, har prinsipalen og agenten motstridende målsetninger, og asymmetrisk informasjon leder til problemer med moralsk hazard. I arbeidslivet kan man se på arbeidsgiveren som prinsipalen, og den ansatte som agenten. Prinsipalen ansetter agenten for å gjøre en jobb for en gitt kompensasjon (lønn), uten at han egentlig vet hvilken innsats agenten vil eller kan gi, det er asymmetrisk informasjon. Agenten velger selv hvilken innsats han vil gi, og om han ikke blir observert av prinsipalen, er det nesten umulig for prinsipalen å finne ut hvilken innsats agenten har gitt, han ser nemlig bare det ferdige produktet som avdelingen, eller hele organisasjonen har produsert. I et åpent kontorlandskap hvor prinsipalen sitter i samme rom som agenten, vil han kunne observere agenten, og det vil gi agenten sterkere insentiv for å yte en høyere innsats. Han blir tross alt observert av prinsipalen.

Å bli observert av kollegaene kan også påvirke innsatsen. Dette gjør at noen endrer atferd når de blir observert av kollegaer. Noen endrer også atferd når man ser hvilken innsats kollegaer legger i arbeidet. Følelser av skyld og skam kan gjøre at man yter mer dersom man ser andre yte mer enn man selv. På samme måte kan man yte mindre når man ser at kollegaer ikke er like effektive som en selv. John H. Miller og Scott E. Page (2004) utviklet en modell om hvordan publikum i en sal blir påvirket av resten av publikumet til å reise seg for å gi stående applaus etter en forestilling. Modellen forklarer hvordan alle har en personlig terskel for hvor mange andre som må reise seg før de selv reiser seg opp. Terskelen gir en indikasjon på hvor lett en blir påvirket av andre.

Det er gjort mange studier på hvordan agenter blir påvirket av å bli observert av prinsipalen, og hvordan agenter blir påvirket av andre agenter, såkalte peer effects. Da det ikke er en god norsk oversettelse av begrepet vil "peer effects" bli brukt i denne oppgaven. Falk og Ichino

(2006), og Mas og Moretti (2009) fant i sine studier at effektivitet blir påvirket i positiv retning når agentene blir observert av andre agenter.

I tillegg til peer effects og observerbar innsats er det interessant å se hvordan kunnskapsdeling blir påvirket av at organisasjonen har en åpent kontorløsning. Kunnskapsdeling er viktig for å gi de ansatte et helhetlig bilde av hvordan organisasjonen fungerer. Enkelte deler ved det fysiske arbeidsmiljøet (støy og privat sone) kan også påvirke de ansatte mye i hverdagen.

I denne oppgaven undersøkes det hvordan effektivitet og jobbtilfredshet blir påvirket av det åpne kontorlandskapet. Tidligere er det gjort mest forskning på jobbtilfredshet og mindre på effektivitet, så hovedtyngden i denne oppgaven vil ligge på effektivitet. Med effektivitet menes i denne sammenheng det samfunnsøkonomiske perspektivet, også kalt pareto-optimalitet. Pareto-optimalitet er en situasjon hvor ingen kan få det bedre, uten at minst én annen får det verre dersom noen endrer strategi. I prinsippal-agent modellen vil det si at situasjonen er pareto-optimal når forholdet mellom arbeidsgiveren og arbeidstakeren er slik at det foreligger kontrakt og insentiver slik at agentens innsats og prinsippalens kompensasjon gjør at ingen kan få det bedre uten at noen andre får det verre dersom noen endrer strategi.

Oppgaven er utformet som en casestudie, hvor en bedrift med åpen kontorløsning har stilt opp som case-objekt. Da effektivitet og jobbtilfredshet er vanskelig å måle kvantitativt, ble det valgt å gjennomføre kvalitative intervjuer for å få en dypere forståelse av hvordan de ansatte opplever å sitte i åpent kontorlandskap. Semi-strukturerte intervjuer ble benyttet på 6 ansatte i bedriften. Semi-strukturerte intervjuer benyttes for å få informantens eget perspektiv på temaer fra dagliglivet ved å hente beskrivelser fra deres livsverden (Kvale og Brinkmann, 2009). 5 av intervjuene ble tatt opp på bånd og transkribert like etterpå, mens det siste intervjuet ble skrevet underveis i samtalen da informanten ikke ønsket at det skulle tas opptak. Informantene blir holdt helt anonyme, og da det er en relativt liten bedrift, blir alle informantene omtalt som "han", da anonymiteten ønskes å sikres på best mulig måte.

Problemstillingen som skal besvares i oppgaven er:

"Hvordan påvirker åpen kontorløsning effektivitet og jobbtilfredshet hos de ansatte i case-bedriften?"

Problemstillingen skal besvares ved å se på hvordan observerbar innsats og peer effects påvirker agentene. Konkret skal det ses på hvordan observerbar innsats kan redusere problemet med moralsk hasard. Det skal også undersøkes om, og på hvilken måte peer effects kan bidra til å redusere gratispassasjerproblemet som kan oppstå i team. I tillegg analyseres effektivitet og jobbtilfredshet i forhold til kunnskapsdeling og det fysiske miljøet i kontorlandskapet.

1. Teoretisk rammeverk

I denne delen av oppgaven vil jeg belyse den eksisterende teori og empiri som omhandler temaet. Det finnes mye litteratur om kontorlandskap, særlig i forhold til støy, helseeffekter og jobbtilfredshet. Om effektene kontorlandskapet har på effektivitet finnes det særdeles lite forskning på. Jeg vil da se på hvordan forskning rundt peer effects og observerbar innsats påvirker den ansatte i arbeidssituasjonen, da det finnes mye forskning på dette uten at det er direkte koblet mot åpent kontorlandskap. Kapitlet starter med å definere kontorlandskap og ulike typer kontorlandskap, og fortsetter med å se på temaene observerbar innsats, peer effects, kontroll og resiprositet, kunnskapsdeling, fysisk miljø og til slutt jobbtilfredshet.

1.1. Åpen kontorløsning



(Open-plan office solutions, 2014)

Åpent kontorlandskap er blitt en svært vanlig kontorløsning. Diskusjonene rundt hvorvidt den økonomiske vinningen overstiger effektivitetstapet av en slik løsning er man ikke enige om.

Kontorlandskapet ble populært i Europa først på 1950-tallet. Det var de tyske brødrene Eberhardt og Wolfgang Schnelle som introduserte denne typen kontorløsning. Målet var å få

bedre flyt og kommunikasjon i arbeidet. Etter denne bølgen med nye åpne kontorløsninger viste flere studier at effekten slett ikke var så positiv som Schnelle-brødrene først antok, og populariteten gikk ned. Men på 1980-tallet kom det åpne kontorlandskapet tilbake og tok nesten helt over. Grunnen til dette antas å ha sammenheng med sosial likhet og en ønsket flatere struktur i bedriftene (Fostervold, 2009). Kontorløsningen er i dag fremdeles svært populær. En av de store omleggingene i Norge de siste årene har vært i Telenor Fornebu som i 2003 flyttet 5000 ansatte over fra cellekontor til nytt kontor med åpne landskap (Bentzen, 2015).

Christina Bodin Danielsson er en svensk forsker som har gjennomført mange studier om åpne landskap. Hun ønsket blant annet å se om det var forskjeller i ulike typer åpne kontorlandskap, og klassifiserte derfor 7 ulike kontorløsninger (Danielsson, 2008); cellekontor (1 person), 2-3mannskontor, små kontorlandskap (4-9 pers), mellomstore kontorlandskap (10-24 pers), store kontorlandskap (>24 pers), fleksi-kontor og kombi-kontor. Av disse regnes de siste 5 som «åpne kontorlandskap». Fleksi-kontor er en type løsning hvor ingen har faste plasser. Første mann som kommer om morgenen velger selv hvor han/hun vil sitte, og alle har hver sin trillekoffert med sine personlige eiendeler de tar med seg til den valgte kontorpulten. I denne løsningen har de ansatte mye frihet, og kan også velge å jobbe hjemmefra. Kombi-kontor er en løsning hvor arbeidet er mye team-basert, det er en åpen løsning, men med mye møterom og mindre grupperom, og delte fasiliteter. Når det heretter refereres til ulike typer kontorlandskap er det Danielssons inndeling som ligger til grunn. Til info blir både begrepet "åpen kontorløsning" og "åpent kontorlandskap" brukt med samme betydning i denne oppgaven.

Grunnen til at bedrifter i dag velger en åpen kontorløsning er blant annet på grunn av kostnadsbesparelsene som oppnås ved spart plass på lokaler. Fordi man trenger færre vegger i bygget, kan man få plass til flere ansatte på samme areal. Men det kan også spares penger med den økte fleksibiliteten åpne kontorlandskaper kommer med (Davis, Leach, & Clogg 2011). Når en avdeling utvides er det lettere å sette inn en ekstra pult i kontorlandskapet enn å sette inn et ekstra kontor. Dersom hele avdelinger i bedriften skal bytte plass eller lignende, er det mindre kostnader knyttet til flytting i et åpent kontorlandskap sammenlignet med cellekontorer. I et marked med mye endring er det en stor fordel.

1.2. Observerbar innsats

På arbeidsplassen er det utfordrende for lederen å observere de ansattes innsats. Innsatsen kan ha implikasjoner på hvor høy lønn han/hun skal få, eller om han/hun skal bli forfremmet til en høyere stilling eller lignende. Det kan være problematisk for lederen å se den faktiske innsatsen til hver av de ansatte individuelt. Ofte er det kun det ferdige produktet avdelingen eller teamet produserer som er synlig for lederen. Et åpent kontorlandskap kan bidra til at lederen enklere kan observere innsatsen til hver enkelt ansatt. I dette delkapittelet blir det presentert muligheter for at denne observerbare innsatsen kan øke effektiviteten til de ansatte ved å redusere problemet med moralsk hasard på arbeidsplassen. Det blir presentert flere studier som viser at å bli observert av sjefen faktisk kan øke effektiviteten.

Også kollegaer observerer hverandre i et åpent kontorlandskap. Man kan påvirkes av å bli observert av kollegaer, og man kan også bli påvirket av den innsatsen kollegaer yter på jobb. Disse effektene, også kalt peer effects, blir presentert som en mulig påvirkning på effektiviteten til de ansatte. Avslutningsvis presenteres gratispassasjerproblemet i team, og hvordan gjensidig overvåkning (engelsk: peer monitoring) gjennom åpent kontorlandskap kan redusere dette.

1.2.1. Prinsipal-agent modell

Prinsipal-agent modellen er en samfunnsøkonomisk teori som omhandler motstridende målsettinger for en prinsipal og en agent. Eksempler på prinsipal-agentforhold er arbeidsgiver og arbeidstaker, pasient og tannlege, eller en klient og hans advokat. Felles for disse forholdene er at prinsipalen (arbeidsgiver, pasient og klient) ønsker å få en jobb gjort av en agent (arbeidstaker, tann lege og advokat). For at agenten skal ønske å gjøre jobben må prinsipalen kompensere agenten for arbeidet og tiden han bruker.

Videre blir prinsipal-agent teorien presentert med utgangspunkt i en formell modell av Bragelien og Kvaløy (2014). Det mest typiske prinsipal-agent-forholdet, og det som skal anvendes i denne oppgaven, er mellom arbeidsgiver og ansatt. Arbeidsgiveren ønsker å få en jobb gjort av en ansatt. Arbeidsgiveren vil få en verdiskapning, $y = f(e, x)$, hvor e er innsatsen den ansatte legger i jobben og x er andre faktorer som spiller inn på verdiskapningen i bedriften. For jobben må den ansatte få betalt en lønn, w , som skal kompensere den ansatte

for ytelsen har gir. Lønnen består ofte av en fastlønn, a , og evt. en prestasjonsbasert lønn, by , som avhenger av verdiskapningen han genererer i jobben. Lønnen kan dermed skrives som: $w = a + by$. Den ansattes kostnad ved jobben han utfører er en funksjon av innsatsen han yter, e . Funksjonen for kostnaden blir dermed: $c(e)$. Denne kostnaden kan også ses på som en alternativkostnad for tiden den ansatte kunne brukt på andre ting i stedet for å arbeide. Agentens nytte, u , blir dermed lønnen han får fratrukket kostnaden av innsatsen, $u = w - c(e)$.

La oss si at arbeidsgiveren ikke kan observere den ansatte mens han arbeider, det vil si at arbeidsgiveren kun får se det totale ferdige produktet. Fordi agentens atferd på jobb ikke er observerbar for prinsipalen får ikke prinsipalen tilstrekkelig informasjon om agentens innsats. Den ansatte vet selv hvor effektiv han har vært, og hvor mye han kunne ha produsert hadde han vært mer effektiv. Det er ønskelig for prinsipalen å vite dette fordi det har implikasjoner for hvilken lønn han er villig til å gi agenten, og om han ønsker å beholde agenten eller bytte han ut med noen som er mer effektiv. Situasjonen er altså slik at agenten vet noe som prinsipalen ikke vet. Dette kalles asymmetrisk informasjon. Asymmetrisk informasjon kan også knyttes opp til hvilke intensjoner den ansatte har for sin egen innsats i jobben. For å få jobben kan agenten i prinsippet ha løyet om sine egne evner eller vilje til å utføre jobben. For å minske risikoen for begge parter dannes en kontrakt som sier noe om hvor høy kompensasjonen til agenten skal være, og hvilken ytelse agenten skal gi til prinsipalens arbeid.

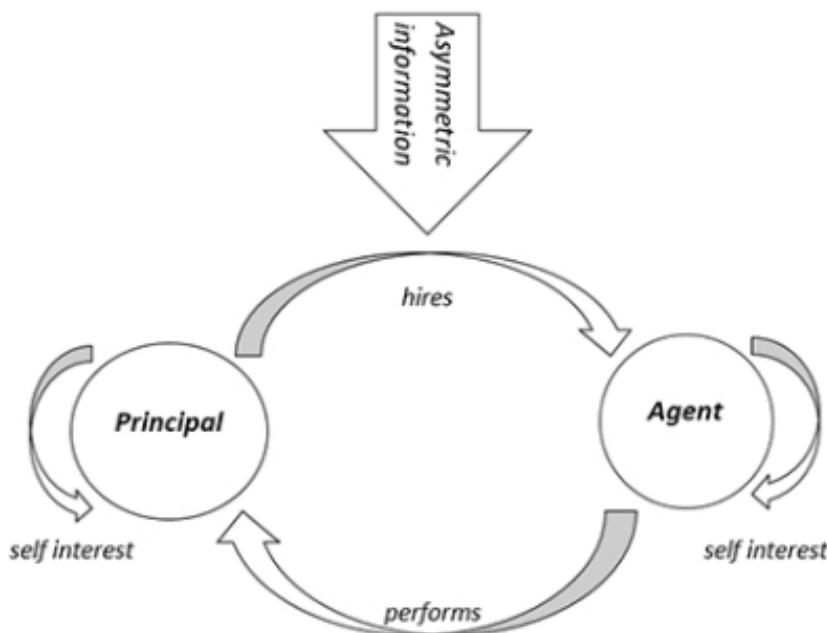
Dersom lønnen til den ansatte kun er basert på fastlønn, a , og innsatsen ikke er observerbar for lederen, vil ikke den ansatte ha insentiver for å yte en høy innsats. Den ansatte får ingenting igjen for å ikke yte mer enn han absolutt må. Arbeidsgiveren, prinsipalen, må lage insentiver for å få agenten til å yte mer. Dette kan gjøres gjennom prestasjonsbasert lønn og/eller observerbar innsats.

1.2.2. Moralsk hasard

Problemet i prinsipal-agent forholdet er at de har motstridende målsetninger. Prinsipalen ønsker å maksimere profitten til bedriften; altså maksimere verdiskapningen $y = f(e,x)$ samtidig som lønnen til agenten, $w = a + by$, minimeres. Agenten på sin side ønsker å maksimere sin egen lønn, og samtidig minimere kostnaden av ytelse, $c(e)$. Når prinsipalen ansetter agenten vet han ikke hvor mye agenten har tenkt å yte, kun agenten vet det, og denne

asymmetriske informasjonen kan resultere i det vi kaller moralsk hasard (engelsk: moral hazard). Moralsk hasard oppstår når en av partene utnytter avtalen som er inngått for å høyne egen nytte på bekostning av motparten. Et mye brukt eksempel på moralsk hasard er forsikringsbransjen. Si at en privatperson har forsikret mobiltelefonen sin mot skader, som for eksempel knust glass eller tyveri. Denne personen vet nå at telefonen er forsikret, og dersom telefonen blir knust eller stjålet vil han få igjen pengene på forsikringen. Han har derfor ikke insentiv for å beskytte telefonen, og vil ikke passe like godt på den som han ellers ville gjort. For å redusere privatpersonens mulighet til å utnytte forsikringen, kan forsikringsselskapet innføre en egenandel.

I prinspal-agent-modellen antar man at både prinsipalen og agentens atferd er fullstendig rasjonell. De handler begge for å maksimere sin egen nytte, og er villige til å lyve og sabotere for motparten for å få til dette. Agenten vil handle opportunistisk og bruke den informasjonen han har til hans fordel. Figuren nedfor beskriver hvordan prinsipalen ansetter en agent (selv om det foreligger asymmetrisk informasjon) og hvordan agenten velger et innsatsnivå. Begge handler av egen-interesse.



(What does the agency theory refer to? Principal-agent problem, 2014)

Det er flere måter å redusere moralsk risiko i arbeidsforhold. Det kan utarbeides gode kontrakter som gir den ansatte incentiver for å yte mer i jobben enn han ellers ville gjort. Kontrakten kan være i form av en kompensasjonsplan, for eksempel at den ansatte får betalt basert på hva han produserer. Det kan også være at kontrakten går ut på at den ansatte har et produksjonsmål som han må nå f.eks. hver uke. En annen måte å redusere risikoen på er at arbeidsgiveren kan observere den ansatte i arbeidet. Da vil prinsipalen observere agentens innsats, og se om han sluntrer unna arbeidet, og hvor effektiv han er i jobben. Dersom agenten er svært lite effektiv, kan prinsipalen velge å for eksempel ikke fornye arbeidskontrakten, eller ikke gi han lønnsøkning og bonus, eller i verste tilfelle; gi han sparken. Alle disse tingene kan bidra til å øke agentens incentiv for å yte høyere i arbeidet slik at forholdet mellom prinsipalen og agenten blir pareto-effektivt.

I dag ser vi en økende trend bort fra den hierarkiske organisasjonsstrukturen mot en flatere struktur (Hillestad, 2003). Et åpent kontorlandskap kan bidra til den flate strukturen fordi ledere sitter sammen med sine respektive arbeidsgrupper, noe som kan redusere både den fysiske og psykiske avstanden mellom prinsipalen og agenten. Dersom lederen sitter med sine respektive avdelinger vil også beslutninger kunne tas fortere, noe som kan bidra til effektivisering i bedriften.

1.2.3. Peer effects

De fleste personer har opplevd å ha vært på en forestilling; show, revy eller musikal hvor publikum rundt en reiser seg opp mens de applauderer. Når flere og flere reiser seg opp føler en presset til å reise seg opp selv. Det kan virke litt smålig å være den eneste på rekken som ikke gir stående applaus. John H. Miller og Scott E. Page (2004) utviklet en modell om det de kalte "Standing ovation problem" (heretter SOP). Denne modellen handler i sin enkelhet om hvordan en publikummer blir påvirket av de andre publikummerne til å reise seg opp og delta i stående applaus. Modellen kan utvides til å forklare mange andre fenomener hvor mennesker blir påvirket av andre til å endre sin atferd. Dette kalles peer effects. SOP kan forklares ved at alle menneskene i salen har en terskel for når de vil reise seg. Denne terskelen er avhengig av hvordan akkurat denne personen oppfattet at kvaliteten på forestillingen var, og hvor mange av de andre som reiser seg. Dersom den oppfattede kvaliteten på forestillingen er høyere enn terskelen, vil personen reise seg med en gang uavhengig av hvor mange andre som reiser seg.

Hvor mange andre som reiser seg blir først avgjørende dersom kvaliteten ikke når opp til terskelen. Da vil hver person ha en preferanse for hvor mange andre som må reise seg før de selv gjør det.

Også Granovetter (1978) utviklet en modell om kollektiv handling (engelsk: collective action) som forklarer fenomenet om hvordan mennesker blir dratt med i en handling fordi andre utfører samme handlingen. Granovetter sier også at mennesket har en terskel for å bli med i en kollektiv handling, og han bruker det å bli med i et opprør som eksempel. Modellen antar at mennesker er rasjonelle og maksimerer sin egen nytte. Terskelen for å bli med i et opprør vil for eksempel være mye lavere for en radikal person enn for en konservativ person. En svært radikal person vil kanskje bli med i opprøret så lenge kun én annen person er med. Det gir han stor nytte å gjøre opprør, og det overgår kostnaden han må betale for å bli med, selv når det er få andre som er med. For en konservativ person vil sannsynligvis terskelen være svært høy. Hans kostnad for å gjøre opprør er mye høyere enn nytten, og vil derfor unngå opprør i større grad enn den radikale. I eksempelet til Granovetter er det 100 personer som vurderer om de skal gjøre opprør. Han viser at dersom spredningen i tersklene for disse 100 menneskene er stor, er det større sannsynlighet for at opprøret blir en realitet. Dersom det er uniform fordeling, det vil se de 100 menneskene har terskler fra 0-99, vil det bli en slags dominoeffekt. Personen med terskel = 0, starter opprøret med en gang, og personen med terskel = 1 følger på. Slik fortsetter det helt til alle 100 er med. Men dersom personen som hadde terskel = 1 nå har terskel = 2, vil hele opprøret stanse etter første person har startet opprøret da ingen har terskel = 1. Menneskene i disse to eksemplene er veldig like, kun én person har litt høyere terskel, men utfallet er helt forskjellig.

Disse modellene portretterer mye av det peer effects handler om. Peer effects oppstår når en persons atferd endres på grunn av andre menneskers atferd. Dette er et sentralt tema på arbeidsplassen da peer effects kan endre effektiviteten til de ansatte. Det er gjort mye empirisk forskning som støtter opp under at peer effects påvirker ansatte på arbeidsplassen. Mye tyder på at den generelle effekten er at en persons høye innsats har positiv innvirkning på kollegaenes innsats (Falk & Ichino, 2006; Mas & Moretti, 2009), og motsatt; en persons lave innsats har negativ innvirkning på kollegaens innsats.

I en studie av Carpenter og Williams (Carpenter & Williams, 2010) ønsket en å se om gjensidig overvåkning kunne være med på å redusere moral hasard problemet. De studerte mikrokredittlån utgitt i Paraguay, og sammenlignet tilbakebetalingsraten til mennesker som

fikk individuelle lån, og mennesker som fikk lånene som et gruppelån. I behandlingsgruppen som fikk gruppelån ble de andre holdt ansvarlige dersom en i gruppen ikke betalte tilbake sin andel av lånet, og alle låntagerne kunne observere om og når de andre i gruppen betale tilbake sin andel. Resultatene viste at de som tok opp individuelle lån hadde hele 36% mindre sannsynlighet for å betale tilbake lånene sine. Dette viste at innsatsen ble høyere ved gjensidig overvåkning.

Falk og Ichino (2006) gjennomførte et kontrollert eksperiment hvor de fikk deltakerne til å gjøre en enkel rutinejobb. De skulle legge ark i konvolutter, og ble plassert enten i et rom helt alene, eller i et rom med en annen person. Lønnen var fast og varierte ikke med verken individuell- eller teamproduksjon. Resultatene viste at deltakerne ble svært påvirket av å sitte i rom med noen andre. Mens de som satt alene i et rom ordnet 190 konvolutter, klarte de som satt i et rom med noen andre 221 konvolutter. Lignende resultater fant Mas og Moretti (2009) i sin studie hvor de så på kassa-arbeidere i et supermarked. De ønsket å se hvordan de ansatte ble påvirket av effektiviteten til den kollegaen som satt i kassen ovenfor. De målte hvor mange varer som ble scannet hvert 10. min, og sammenlignet det med den personen som satt i den andre kassen. Resultatene viste at dess mer produktiv kollegaen i den andre kassen var, dess mer produktiv ble den ansatte. Disse målingene ble gjort over to år, og resultatene virker til å vare over hele perioden. De som hadde størst effekt av å jobbe med produktive mennesker, var de som i utgangspunktet hadde relativt lav produktivitet.

Resultatene i disse forskningsartiklene forteller at mennesker faktisk blir påvirket av om de blir observert av sine kollegaer eller ikke. Dette kan være fordi en ønsker å fremstå som en seriøs og hardt arbeidende person. Det kan også handle om de internaliserte normene på en arbeidsplass. I eksempelet fra supermarkedet vil lav produktivitet fra en ansatt påføre den andre ansatte mer arbeid. Dette fordi det blir flere kunder den produktive kollegaen må ekspedere. Dette faktumet kan også bidra til at folk blir mer produktive når en ser at de andre er produktive. En ønsker ikke å påføre kollegaen sin mer arbeid.

1.2.4. Team insentiver og gratispassasjerproblematikk

Teorien om gratispassasjer kommer av en situasjon der en person kan utnytte en positiv eksternalitet fra en annens handlinger. Da han ikke trenger å betale noe, eller yte noe for å få dette godet er han en gratispassasjer. I denne situasjonen tilfaller godet gratispassasjeren uten

at det er til å unngå. Et eksempel er en birøkter som holder honningbier. Biene vil pollinere blomstene i området rundt bikuben, noe som vil gagne eieren av disse blomstene. Godet er ikke-ekskluderbart (dvs. man kan ikke unngå at biene pollinerer blomstene i området) og eieren av blomstene blir en gratispassasjer.

Ofte kan en person være en gratispassasjer helt ubevisst, som med eieren av blomstene i nærheten av bikuben. Gratispassasjerer blir et problem først når noen gjør det med vilje, for å unngå en kostnad eller for å slippe å selv gjøre en jobb. Et eksempel på dette fra dagliglivet er dugnad på gatas lekeplass. Da mange i gaten kanskje bruker denne mye er det ikke alle som møter opp på dugnaden. For noen passer det selvsagt ikke, men det er en kjent problem at dugnadsånden er varierende blant folk. Man kan allikevel ikke nekte de som ikke møter på dugnaden å bruke lekeplassen, det er tross alt offentlig sted. De som da benytter seg av godene med en nyoppusset lekeplass uten å ha gjort en innsats og bidratt selv, er en gratispassasjer.

Den mest kjente teorien om gratispassasjerproblemet ble utviklet av Mancur Olson (1965). Han setter spørsmålsteget ved om det i det hele tatt er rasjonelt for mennesket å bidra til et kollektivt gode så lenge det er mulighet for å være gratispassasjer. Man vet at det beste for gruppen samlet er å bidra, men siden mennesket er rasjonelt og maksimerer egen nytte, vil han velge å være gratispassasjer. Denne situasjonen minner veldig om "fangenes dilemma", et av de mest kjente spillene innenfor spillteori. Her har man to agenter som kan velge å samarbeide eller ikke. Spillet har 4 utfall, og selv om det samlet sett er best at begge agentene samarbeider, er det mest rasjonelt for agentene personlig å ikke samarbeide i håp om at den andre samarbeider. Utfallet blir at ingen samarbeider, og han sier det er to måter å løse problemet på. Det ene er størrelsen på gruppen, dvs. i mindre grupper er gratispassasjerproblemet ikke så utbredt som i større grupper. Den andre løsningen er å ha insentiver som er mer privat enn det kollektive godet.

Arbeidsplasser er ofte inndelt i forskjellige team eller avdelinger. Dersom team er organisert på en måte som muliggjør såkalt snylting, kan man få et gratispassasjer-problem. I diskusjonen om åpent kontorlandskap kan man diskutere hvorvidt peer effects kan løse gratispassasjerproblemet.

På arbeidsplassen finner man også situasjoner som onhandler gratispassasjerproblematikken. I en avdeling eller et team hvor oppgavene er gruppepreget og lite individuelle kan dette være aktuelt. Dette kan skje dersom hver enkelt ansatt ikke har ansvar for egne oppgaver, men at

teamet har felles arbeidsoppgaver med første mann til mølla-prinsipp. Da vil kanskje noen ikke gjøre en like god innsats fordi han vet at de andre i teamet er med på å minke den listen med arbeidsoppgaver som skal gjøres i løpet av en dag. Denne personen blir da en gratispassasjer.

Dersom bedriften bruker overskuddsdeling til de ansatte, eller gruppebasert prestasjonslønn kan dette være et problem fordi de ansattes lønn er avhengig av alle de ansattes innsats. Eugene Kandel og Edward Lazear (1992) utviklet en analyse om hvordan peer pressure virker med overskuddsdeling og partnerskap for å skape incentiver for de ansatte. Bakgrunnen for analysen er at mange bruker overskuddsdeling og eierskap (for eksempel ansatte som eiere av en del av firmaet) for å skape sterke incentiver, men at gratispassasjerer kan bli et problem ved en slik organisering. Særlig kan dette være et problem i store organisasjoner, da det er lettere for ansatte å skjule seg, og da å være en gratispassasjer. I mindre organisasjoner er folk mer synlige, og en får mer naturlig overvåkning. Kandel og Lazear skiller mellom indre og ytre peer pressure. Indre press kommer av at en person får lavere egen nytte om han yter lavere innsats på bekostning av andre mennesker. Her er ikke personen observerbar, men likevel resulterer det i dårlig samvittighet hos vedkommende. Ytre press kommer som følger av at vedkommende kan bli observert, og det gir personen skamfølelse om han benytter seg av muligheten til å yte lavere innsats på bekostning av andre. Dette betyr at uten observerbar innsats, vil samvittighet være det eneste presset som kan øke incentivet for å yte høy nok innsats til kollektivet. Analysen viser at innsatsen fra de ansatte blir høyere som følge av peer pressure. Samtidig kan det å arbeide i et miljø med peer pressure virke negativt for de ansatte. Forskerne ser også på hvordan gjensidig overvåkning påvirker innsatsen til de ansatte. Så lenge gruppen som er avhengig av hverandres innsats ikke er for stor, vil denne overvåkingen ha positiv effekt på innsats. Grunnen til dette skal være at alle mennesker i denne modellen er like, og de vil derfor selv utøve overvåkning på de andre ansatte fordi de tror at de vil øke innsatsen som følger av dette. Et annet viktig poeng er at for at ansatte skal velge å overvåke andre ansatte, må den økte overvåkingen føre til høyere innsatsnivå hos de som blir overvåket. Fordi økt overvåkning øker risikoen for at unnsultnere blir tatt, vil den dermed også øke innsatsen til disse ansatte.

Også Yeon-Koo Che og Seung-Weon Yoo (2001) fant noen lignende resultater i deres studie. Ulikt tidligere forskning så Che og Yoo på gjentatte og langvarige relasjoner hvor det da forelå mest litteratur om statiske reaksjoner. Da det er blitt utstrakt bruk av team i jobbsammenheng er det viktig å kartlegge implikasjonene av en slik organisering. I team blir

kommunikasjonen ansatte imellom både hyppigere og mer langvarig, beslutninger blir mer desentraliserte og overvåkning av de andre i teamet blir en naturlig del av jobben. Når denne organiseringen av arbeidsplassen blir brukt, er ofte "joint performance evaluation" (heretter JPE) foretrukket over "relative performance evaluation" (heretter RPE). JPE går ut på at de ansatte blir evaluert basert på hva hele teamet eller bedriften presterer, mens RPE evaluerer hver enkelt ansatt på hvordan han/hun har prestert sammenlignet med hvordan kollegaene har prestert. I stedet for å fremme konkurranse, blir samarbeid og kommunikasjon viktig. I likhet med Kandel og Lazear (1992) finner også Che og Yoo at JPE gjør at det blir mer overvåkning blant de ansatte, noe som reduserer risikoen for unnasluntring. JPE er den kompensasjonsformen som forskerne mener passer best når det er gjentatt interaksjon mellom agentene. Når agentene er mer avhengig av hverandre, og jobber mot samme mål, er det også mer sannsynlig at de vil bevege seg i samme retning og jobbe sammen.

I forhold til åpent kontorlandskap er det nærliggende å tro at fordi en blir observert av både sin egen sjef og kollegaer på jobb vil denne typen kontorlandskap minske gratispassasjerproblemet. Ovenfor ble det presentert en artikkel om hvordan effekten av å gi mikrokredittlån som gruppelån i Paraguay. Her så man at dersom man ble observert av sine medlåntagere, var sannsynligheten for tilbakebetaling mye større enn om man hadde lånt pengene selv. Dermed har det å blitt observert av sine medlånetakere hatt en effekt på innsatsen.

Også forskningen på kassa-arbeidere på et supermarked i Tyskland til Mas og Moretti (2009) viser resultater som støtter opp under at peer effects kan løse gratispassasjerproblemet. Her ble produktiviteten høyere kun om kassa-arbeideren ble observert av sin kollega. Muligheten for å være gratispassasjer var absolutt til stede da tregt arbeid fra den ene kassaarbeideren økte arbeidet til den andre.

1.3. Kontroll og resiprositet

Selv om mye forskning og teori påstår at det å bli observert øker effektiviteten, kan det også ha negative konsekvenser for de ansatte. Følelsen av at leder og kollegaer følger med på om du til enhver tid jobber med det du skal, og ikke sluntrer unna, er ikke like positivt for alle. Det å bli kontrollert på jobb, kan gi en følelsen av å ikke bli stolt på, og at en i større grad blir fratatt sin autonomi. Dersom en leder ikke utøver kontroll som oppfattes negativt av den

ansatte, og samtidig viser tillitt, kan det ha positiv effekt på den ansatte dersom han innehar resiprositet. I dette kapittelet blir det diskutert hvordan kontroll kan oppleves negativt av den ansatte, men dette kan hindres ved tillitt og resiprositet.

1.3.1. Kontroll

I Falk og Kosfeld (2006) sin forskning ønsket de å finne ut hvordan prinsipalens beslutning om å utøve mer kontroll over agenten påvirket agentens atferd. I et konstruert eksperiment ble deltakerne delt opp som agenter og prinsipaler. Agentene fikk velge innsats x som var kostbart for agenten, men fordelaktig for prinsipalen. Prinsipalen kunne velge å kontrollere agenten ved å sette et minimumskrav for nivået av x agenten kunne velge. Resultatene viste at når prinsipalen satte minimumskrav for x , valgte agenten lavere nivåer av x sammenlignet med når prinsipalen valgte å ikke kontrollere agenten. Det var altså skjulte kostnader ved kontroll. Agentene foretrakk å få velge nivået av x uten innblanding av prinsipalen, og når de fikk det, valgte de faktisk et høyere nivå av x enn de gjorde om de ble kontrollert. Resultatene viste også at når nivået av kontroll ble høyt nok, snur effekten av kontroll slik at agenten velger høyere nivå av x . Dette er trolig fordi minimumskravet til x er høyere enn hva agenten ville valgt om han ikke ble kontrollert i det hele tatt.

I dette eksperimentet var det også noen deltakere som svarte på et spørreskjema. Der ble de blant annet spurt om hvordan de følte seg i situasjoner hvor de ble sterkt kontrollert av en prinsipal sammenlignet med situasjoner hvor de ikke ble kontrollert. Ingen av respondentene i spørreundersøkelsen deltok i det andre eksperimentet. Resultatene viste at særlig de som i utgangspunktet viste høy motivasjon og vilje til å yte mye når de ikke ble kontrollert, fikk redusert motivasjonen mye når de ble kontrollert. Her vises det også å være skjulte kostnader ved kontroll. Ved at motivasjonen til ansatte blir dempet av at de blir mer kontrollerte, vil dette gå ut over verdiskapningen han/hun bidrar med i bedriften (Lines, 2011).

I 2013 publiserte Jackson og Schneider (2013) en forskningsartikkel hvor de ønsket å finne ut hvordan de ansattes effektivitet i et bilverksted ble påvirket av at deres innsats ble observerbar for lederne. I dette tilfelle betydde det at de ansatte ble gitt en detaljert sjekklister over sine arbeidsoppgaver i tillegg til at de ble observert av lederne når de utførte jobben. Resultatene viste at ved økt kontroll ble de ansatte mer effektive og gav høyere ytelse enn kontrollgruppen. De ansatte fikser altså flere biler på hver arbeidstime enn kontrollgruppen

som ikke ble kontrollert. Da eksperimentet tok slutt, kunne de ansatte selv velge om de ønsket å fortsette å bruke sjekklister, eller ikke. Det viste seg at de ikke valgte å bruke sjekklister, og gikk tilbake til det gamle produksjonsnivået. Dette tyder på at det var et moralsk hasardproblem i bedriften. De ansatte var ikke så effektive at bedriften var i en paretoeffektiv tilstand. Men da innsatsen var observerbar ble problemet med moralsk hasardproblem redusert.

1.3.2. Resiprositet

Selv om ledere sitter i åpent kontorlandskap sammen med de ansatte, betyr ikke det nødvendigvis at de ansatte føler seg kontrollert eller overvåket. Det er mange måter ledere kan signalisere at de har tillitt til de ansatte, og at de gir dem tilstrekkelig med frihet slik at de ikke føler seg overvåket. Et av de mest kjente økonomiske eksperimentene som er gjort på tillitt og resiprositet er "The trust game" (Berg, Dickhaut & McCabe, 1995). Eksperimentet bestod av to agenter som hver fikk utdelt en sum penger. Agent A kunne velge en sum x å gi til agent B. Denne summen ville bli multiplisert med 3 slik at agent B faktisk mottok $3x$. Deretter skulle agent B velge en sum y å gi tilbake til agent A. Dersom agentene hadde vært økonomisk rasjonelle mennesker, homo economicus, ville de begge valgt å ikke gi noen ting, altså $x=0$. Men resultatene viste at agent A gav ca. 50 % av den opprinnelige summen han mottok. Agent B valgte da å gi tilbake mer enn summen agent A gav. Dette viser at mennesker innehar resiprositetspreferanser, og ønsker å gi tilbake når de blir gitt tillitt. Agent A viste ved å gi 50% av pengene sine at han stolte på at agent B ville gi noe tilbake. Det viste seg også at dess mer agent A gav til agent B, dess mer gav han tilbake til agent A.

Også Fehr, Gächter og Kirchsteiger (1997) utførte et eksperiment som viste at arbeidere viser at de innehar resiprositetspreferanser i forhold til arbeidsgiver. Her kunne arbeidsgiver tilby arbeidssøkende en jobb med en gitt lønn. Arbeideren selv måtte bestemme ytelsesnivået. Det var flere søkere enn jobber, så kun utvalgte ville bli tilbudt en jobb. Resultatene viste at arbeiderne som ble tilbudt jobb responderte med å gi et høyere ytelsesnivå jo høyere lønnen var. Arbeidsgiveren viser tillitt og forventning ved å for det første; tilby jobben, og for det andre; tilby en høy lønn. Arbeidstakerens handling viser at han innehar resiprositetspreferanser.

I forskningen gjort at Falk og Kosfeld (2008) viste det seg at agentene valgte høyere nivå av x når de ikke ble kontrollert sammenlignet med når de ble kontrollert. Dette viser at agentene ønsker å gjengi den tillitten prinsipalen gir dem ved å ikke kontrollere. Dette kan også kobles til arbeidslivet. Dersom en sjef gir ansvar til en ansatt, og viser stor tillitt til at ansvaret blir tatt, vil den ansatte sette pris på det, og ønske å gjøre oppgaven bra. I dette eksperimentet hadde de i tillegg en behandlingsgruppe for å sjekke om lønn hadde noe innvirkning på agentens valg. Her kunne prinsipalen i tillegg til å bestemme om han ønsket å kontrollere agentens nivå av x , også velge en lønn agenten skulle få. Som forventet gav en høyere lønn til agenten et høyere innsatsnivå, x , i retur til prinsipalen. Men når høy lønn kom sammen med høy grad av kontroll, hadde den høye lønnen ingen utslag i agentens valg av x , da valgte igjen agenten lavest mulig x . Dette viser oss at høy grad av kontroll kan undergrave agentens indre motivasjon, og eliminere effekten av økonomiske insentiver.

1.4. Kunnskapsdeling

En av de effektene som ofte fasiliteres som fordelene av å ha et åpent kontorfellesskap, er kunnskapsdeling. Kunnskapsdeling er svært viktig i mange bedrifter i dag, særlig hos de som er kunnskapsbaserte. En kunnskapsbasert bedrift er en bedrift som skaper det meste av sin verdi ved hjelp av de ansattes kunnskap og immaterielle verdier (abelia). For å få en mest mulig korrekt beskrivelse av kunnskapsdeling presenteres begrepene kunnskap og kunnskapsdeling, samt en beskrivelse av ulike typer kunnskap og hvordan kunnskapsdeling skjer.

1.4.1. Definisjon av kunnskapsbegrepet

En av de mest anvendte definisjonene av begrepet "kunnskap" ble presentert av Nonaka (1994). Han omtalte kunnskap som: "det et menneske vet, hvilket betyr at kunnskap er en dynamisk og omgående prosess". Kunnskap blir ofte forvekslet med informasjon, men Gottschalk (2006) oppklarer dette ved å si at

"Kunnskap er informasjon kombinert med erfaring, kontekst, interpretasjon og refleksjon. Kunnskap er begrunnet med tro. Kunnskap oppstår mellom ørene i menneskets hjerne."

Begrepet kan deles opp i to typer; taus kunnskap og eksplisitt kunnskap (Nonaka & Takeuchi, 1995). Forskjellen på de to begrepene illustreres av Nonaka (1991) ved å fortelle om da elektronikkprodusenten Matsushita Electric company i Osaka ønsket å lage en ny brødbakemaskin, da de tidligere modellene ikke hadde vært vellykket. Softwareutvikleren Ikuko Tanaka oppsøkte hotellet The Ozaka International Hotel, som var kjent for de fantastiske brødene sine, og fikk følge bakeren på hotellet over en lang periode. Tanaka observerte og lærte seg den helt spesielle elteteknikken til bakeren, og etter ett år hadde hun nok kunnskap til å produsere en brødbakemaskin som perfekt gjengav elteteknikken til bakeren. Basert på dette forklarer Nonaka forskjellen på taus og eksplisitt kunnskap. Den tause kunnskapen er den som bakeren innehar i starten av prosjektet. Han vet hvordan han skal bake brødene slik at de blir perfekte, men det er svært vanskelig å gjengi skriftlig eller muntlig eksakt hvordan elteteknikken er. Taus kunnskap har også en viktig kognitiv dimensjon. Den er vanskelig å uttrykke, fordi den består av tanker, forståelse og perspektiv på omgivelsene. Eksplisitt kunnskap er systematisk og lett å formidle, for eksempel gjennom bruksanvisningen til brødbakemaskinen. Eksplisitt kunnskap handler altså mer om å ha evnene til å utføre en handling (lage brødbakemaskinen), mens taus kunnskap handler om en dypere forståelse for handlingen (hvordan bakeren arbeider og hvordan maskinen kan utføre dette arbeidet).

1.4.2. Kunnskapsdeling

Kunnskapsdeling på arbeidsplassen handler om å utveksle den kunnskapen man har med de andre ansatte. Dette kan skje både formelt og uformelt. Den formelle kunnskapsdelingen er stort sett knyttet opp mot møter og kurs, der man har en tydelig avtale og agenda for kunnskapsdelingen. Den uformelle delen er det som skjer ved kaffeautomaten eller når man møter en kollega i gangen og praten dreier seg om jobberelaterte saker. Den kunnskapsdelingen som ikke er planlagt, og skjer relativt spontant omtales altså som uformell kunnskapsdeling. Noe av grunnen til at kunnskapsdeling er så viktig er for å gi bedriften en

kunnskapsbasert konkurransefordel (Foss, Minbaeva, Pedersen & Reinholdt, 2009), og fordi det fremmer innovasjon (Appel-Meulenbroek, 2010) noe som er svært viktig i dagens marked.

Nonaka (1991) presenterer kunnskapsdeling som 4 steg, her knyttet opp mot eksempelet om Matsushita, Tanaka og brødbakemaskinen.

1. Fra taus kunnskap til taus kunnskap: Sosialisering

Den første prosessen i prosjektet var at Tanuka gjennom observasjon og imitasjon lærte seg teknikken til bakeren. Tanuka hadde nå selv ervervet den tause kunnskapen som bakeren allerede hadde.

2. Fra taus kunnskap til eksplisitt kunnskap: Artikulering

Tanuka transformerte den tause kunnskapen hun hadde lært av bakeren til eksplisitt kunnskap hun kunne presentere for de andre i Matsushita.

3. Fra eksplisitt kunnskap til eksplisitt kunnskap: kombinerer

Teamet i Matsushita omformulerer kunnskapen til en manual om hvilke kvaliteter og produktspesifikasjoner brødbakemaskinen må ha.

4. Fra eksplisitt kunnskap til taus kunnskap: Internalisere

Teamet bruker kunnskapen og erfaringen de har om produktutvikling sammen med kvalitetene og produktspesifikasjonene de vet at maskinen må ha til å utvikle det ferdige produktet. På denne måten tilegner de seg mer taus kunnskap i form at de vet at maskinen kan lage like godt brød som bakeren på hotellet.

Flere faktorer spiller inn på hvor god kunnskapsdelingen i en bedrift er. Kunnskapsdeling for en ansatt består i å gi bort erfaring og informasjon han/hun selv har brukt tid og krefter på å erverve seg. Dersom de ansatte blir evaluert relativt til de andre i bedriften kan ønsket om å bli bedre enn de andre overskygge kunnskapsdelingen som er verdifull for bedriften (Foss et al. 2009). Foss et al. finner også at høyere grad av autonomi i jobben virker positivt på kunnskapsdeling. Dette gjelder også dersom de har selvstendige oppgaver, gjerne som de kan fullføre fra begynnelse til slutt. De sier også at fysisk nærhet er viktig for å fasilitere kunnskapsdeling, og han får støtte fra Døving, Elstad og Haugland (2001). De fant ut at om de ansatte jobber så tett sammen at de kan observere hverandre og dele erfaring, virker dette positivt på kunnskapsdelingen. I en studie av Appel-Meulebroek (2010) viste resultatene at tilgjengelighet/tilstedeværelse (engelsk: co-presence) i kontorutformingen var den viktigste faktoren for å fasilitere kunnskapsdeling. Grunnen til dette skal være at de ansatte møter hverandre oftere i tillegg til at en sitter nært hverandre i selve arbeidssituasjonen.

1.5. Fysisk arbeidsmiljø

Åpne kontorlandskap er ofte preget av støy og mangel på privat sone. Det finnes mye litteratur og studier om disse temaene. Fordi de alle kan ha påvirkning på både effektivitet og jobbtilfredshet, blir de også tatt med i denne studien.

1.5.1. Støy i kontorlandskapet

I litteraturen som omhandler åpne kontorlandskap er støy den faktoren som oftest blir nevnt. Man forbinder gjerne støy med bråk og lyder som er irriterende og forstyrrende. Formelt defineres støy som uønsket lyd (arbeidstilsynet, 2013). Vi kan dele støy i to ulike deler, irriterende støy, og skadelig støy. Irriterende støy regnes som de vanlige lydene vi omringes av i hverdagen, som ventilasjonsanlegg eller pc-vifte. Den skadelige støyen er den som overstiger 80db, og gjerne impulslyder med enda kraftigere styrke. I åpent kontorlandskap regner man med at støynivået ligger på maksimalt 55db, og defineres derfor som irriterende støy.

Her skal det dreie seg om støy på arbeidsplassen, nærmere bestemt støy som følge av åpent kontorlandskap. I et kontorlandskap kan støykildene være mennesker som går forbi, kopimaskiner som bråker, mennesker som snakker, telefoner som ringer, ventilasjonsanlegg som suser, etc. Det som er interessant i denne konteksten er hvordan støy i kontorlandskapet påvirker de ansattes effektivitet og jobbtilfredshet.

Ansatte opplever mer støy i et kontorlandskap enn i lukkede kontorer (Evans & Johnson, 2000; Danielsson, 2008). Men det viser seg også at det er forskjeller på opplevelsen av støy i forskjellige typer åpne landskap. Christina Bodin Danielsson har forsket mye på effekten av forskjellige typer kontorløsninger. I en studie (Danielsson, 2008) fant hun at i forhold til støynivå, er det de som sitter på celle-kontorer som er mest fornøyde. Men resultatene viste også overraskende store variasjoner for de ulike typer åpne landskap. De som satt i store åpne landskap viste signifikant lavere tilfredshet med støynivået enn de som benyttet seg av fleksikontor. Dette kan tyde på at den økte kontrollen over eget arbeid i fleksikontoret gjør at de ansatte klarer å redusere støynivået når de selv trenger det, for eksempel ved å bytte plass, benytte seg av stillerom/møterom, eller jobbe hjemmefra.

Goines og Hagler (2007) peker på flere studier som indikerer at støy har negativ påvirkning på prestasjon. De finner at både prestasjonsnivået, hukommelse, konsentrasjonsevne og motivasjon synker med høyere støynivå. Janche et al. (2011) finner at kvaliteten på gjennomføring av kognitive oppgaver gikk ned med høyere støynivå. På en annen side er det studier som viser at støy *ikke* har direkte effekt på prestasjoner. Evans og Johnson (2000) gjennomførte et konstruert eksperiment på kvinnelige kontoransatte hvor de skulle utføre rutinemessige oppgaver samtidig som de var i et rom med normal kontorstøy. Kontrollgruppen utførte de samme oppgavene, men i et rom uten støy. Etter oppgavene var gjort skulle deltakerne løse puslespill. Resultatene viste ingen signifikant forskjell på utførelsen av rutineoppgavene, verken antall feil eller arbeidstempo i de to gruppene. Men i puslespill-oppgaven gav de støyutsatte deltakerne fortere opp enn kontrollgruppen. Dette indikerer at særlig kognitive oppgaver blir påvirket av støynivået, mens mer rutinepregede oppgaver ikke blir fullt så påvirket av støy. Hvilke type arbeidsoppgaver som blir utført har altså implikasjoner på hvor påvirket de ansatte blir av kontorstøyen.

Også nivået av støy i et kontorlandskap spiller en rolle for hvordan effekten blir. Høyere støy reduserer motivasjonen og øker tretthet hos arbeidere mer enn om støyen er lav (Janche et al. 2011). Lav motivasjon og tretthet hos de ansatte kan ha negative implikasjoner for både jobbtilfredshet, innsats og effektivitet. Dette indikerer at en bør søke å redusere støynivået i et kontorlandskap så mye som mulig for å maksimere motivasjon og våkenhet hos de ansatte.

Kvannli og Danielsen (2010) gjorde en undersøkelse i en bedrift hvor de brukte de ansatte i fokusgrupper for å kartlegge faktorer som påvirket arbeidsmiljøet på positive og negative måter. Støy var den viktigste negative faktoren som kom frem i resultatene. Foreslåtte løsninger for å forbedre situasjonen var klare regler om atferd for kontorlandskapet og øke antall multifunksjonelle rom. Dette er støttet av forskning gjort av Lee og Brand (2005). Multifunksjonelle rom kan brukes til møtevirksomhet, diskusjoner og private samtaler, slik at støyen kan flyttes fra landskapet og inn i et lukket rom.

1.5.2. Privat sone

Det å kunne bestemme når, hvor og hvordan en arbeidsoppgave skal utføres virker positivt på jobbtilfredsheten til de ansatte (Danielsson & Bodin, 2008; Lee & Brand, 2005). Når det er snakk om autonomi i arbeidet kommer vi også inn på begrepet «privacy». Begrepet kan

oversettes til "privat sone" eller "privatliv". I denne oppgaven vil "privat sone" blir brukt som norsk begrep. Clarke (1999) definerte privat sone som:

"det behovet et individ har for å ha en personlig sone, fri fra forstyrrelser fra andre mennesker og organisasjoner".

Det er vanskelig å si noe objektivt om behovet for privat sone, ettersom dette er svært individuelt og situasjonsbetinget. Noen har behov for å lukke seg inne i sitt eget arbeid uten mye sosial interaksjon, mens andre har mer behov for hyppigere kommunikasjon med andre mennesker. Utfordringen i et åpent kontorlandskap er at den private sonen er svært begrenset. Ansatte opplever at det fysiske arbeidsmiljøet, som for eksempel antall kvadratmeter og skillevegger påvirker opplevelsen av den private sonen (O'Neill & Carayon, 1993).

Mangelen på denne private sonen innebærer også redusert opplevelse av kontroll over egen arbeidssituasjon. En kan ikke kontrollere om kollegaen skal få lov til å komme bort og spørre om noe. I en situasjon med cellekontor kan en for eksempel lukket dør bety at en ikke ønsker å bli forstyrret i arbeidet. Denne muligheten har en ikke i åpent landskap. Selv om dette er et problem som er vanskelig å eliminere i et åpent landskap finner Lee og Brand (2005) at store pulter og tilstrekkelig tilgang på stillerom og andre arbeidsrom kan bidra til å motvirke den negative effekten.

Oommen, Knowles, og Zhao (2008) argumenterer for at det er vanskelig å drive forskning på gruppenivå fordi det er så mange personlighetskarakteristika som spiller inn på hvordan mennesker takler åpne landskap. Mens noen synes det er helt greit å ikke ha et eget kontor å lukke døren til, synes andre det er svært forstyrrende og ødeleggende for deres private sone. Og mens noen synes det er stressende og forstyrrende å flytte seg fra stillerom til møterom til pulten sin etc. synes andre det gir en stor frihet og god tilrettelegging til å gjøre arbeidet effektivt.

1.6. Jobbtilfredshet

I forskningen som er gjort rundt åpne kontorlandskap er det mye fokus på jobbtilfredshet. Selv om effektivitet er hovedvekten i denne oppgaven er det noen av de temaene som diskuteres i oppgaven som potensielt kan påvirke jobbtilfredshet. Flere studier, også den

modellen som blir presentert i dette delkapittelet, knytter jobbtildfredshet sammen med innsats på jobb. Judge, Bono, Thoresen og Patton (2001) fant et signifikant positivt forhold mellom jobbtildfredshet og jobbprestasjon. Også Harter, Heyes og Schmith (2002) fant positivt forhold mellom jobbtildfredshet og produktivitet på jobb. Vi antar at både effektivitet og jobbtildfredshet påvirker hverandre positivt. En høy jobbtildfredshet vil øke den indre motivasjonen, som igjen øker effektiviteten. På grunn av dette er det verdt å nevne jobbtildfredshet. I dette delkapittelet blir jobbtildfredshet definert og utgreid om gjennom de motivasjonsteoretiske modellene til Hackman og Oldham, og Thorsrud og Emery.

1.6.1. Definisjon jobbtildfredshet

Definisjonen på jobbtildfredshet som det oftest refereres til, stammer fra 1969. Da var det fysiologen Edwin Locke (1969) som definerte jobbtildfredshet slik:

"En fordelaktig emosjonell tilstand som er resultat av ens vurdering av nåværende jobb og tidligere jobberfaringer. Jobbtildfredshet og jobbutildfredshet er en funksjon av det erfarte forholdet mellom hva en ønsker av en jobb, og hva jobben i realiteten tilbyr."

En kan altså si at en er tilfreds når jobben innfrir forventningene en har til jobben. Forventninger til jobber er vanskelig å objektivere, det er svært individuelt. Forventningene kan påvirkes av hvilken utdanning en har, bakgrunn, tidligere jobber og individuelle kjennetegn.

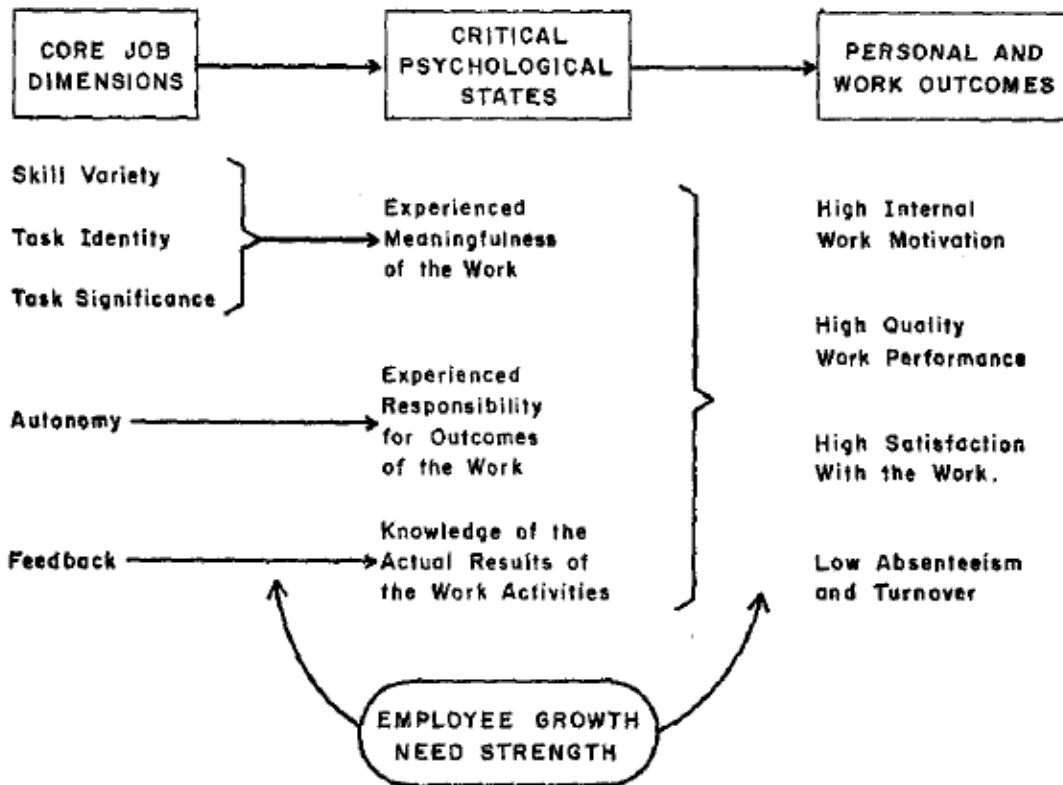
Den første av de to modellene er en behovsmodell som ble utviklet av Thorsrud og Emery (Jacobsen & Thorsvik, 2002), og omtales som "De psykologiske jobbkravene". Her karakteriseres ulike jobbkrav som bør være tilfredsstilt for å kunne fremme trivsel og velvære. Noen av de mest sentrale jobbkravene er:

- Innhold i jobben
- Mulighet til å lære
- Autonomi og medbestemmelse
- Støtte og respekt
- Meningsinnhold i arbeidet
- Mulighet for isolasjon/tilbaketrekning

Autonomi kan defineres som "selvstyre" (autonomi, 2014), og betyr i denne sammenhengen at en ansatt har kontroll og kan bestemme og styre deler av sin arbeidstilværelse. Autonomi er sentralt i diskusjonen om åpne landskap. I åpne landskap er det langt mindre autonomi knyttet til jobben enn i cellekontorer. I åpne landskap har man ikke mulighet til å lukke døren når lydene utfor blir for høye, og man kan ikke åpne vinduet om man synes det er for varmt, en må ta hensyn til at de andre på kontoret har andre preferanser enn en selv.

Den andre teorien som tas opp er en indre motivasjonsteori som ble utviklet på 1970-tallet av Hackman & Oldham (1976), "Jobbkjennetegn-modellen". Her presenteres fem ulike kjennetegn ved en jobb som skal gi høy indre motivasjon og høyt ytelsesnivå (figur på neste side). De tre øverste jobb-karakteristikaene; oppgavevariasjon, oppgavens identitet og oppgavens betydning gir grunnlaget for en meningsfull jobb for den ansatte. Dette er et psykologisk behov man har for å være motivert. Autonomi gir en ansvarsfølelse, og tilbakemelding gir kunnskap om egen resultatoppnåelse. Sammen vil alle disse jobbkaraktistikaene gi økt motivasjon, jobbtillfredshet og høyere ytelse i jobben.

I de psykologiske jobbkravene var også autonomi en av de viktige faktorene, og den som er mest sentral i diskusjonen rundt åpne kontorlandskap. Men i denne modellen kan også feedback være en viktig faktor. Dersom ledere sitter i det samme landskapet som sine underordnede kan kontakten dem imellom bli sterkere enn om alle sitter på hver sine kontorer. Terskelen for å ta opp ting og starte en samtale er mye lavere. Da kan man få den effekten at tilbakemeldingene kommer oftere og lettere enn de hadde gjort i en lukket løsning. I tillegg observeres de underordnede mer av sin leder, og det er lettere for lederen å gi løpende konstruktiv tilbakemelding.



Modellen "Job-characteristics model" av Hackman & Oldham (1976), s. 256

Det er gjort en del empirisk forskning på jobbtildfredsheten i forskjellige typer kontorer. Danielsson (2009) fant ut at jobbtildfredsheten var høyest i fleksi-kontorer, og nest høyest i cellekontorer. Videre nedover listen er de minste åpne kontorlandskapene, og dårligst jobbtildfredshet finner man hos de store åpne landskapene med mer enn 24 personer. Grunnen til at jobbtildfredsheten er så høy i fleksikontorer og cellekontorer sammenlignet med de vanlige åpne landskapene tror Danielsson kan være fordi graden av autonomi er høyere. I en fleksibel løsning kan man selv velge hvor man vil sitte, og man har tilgang på mange multifunksjonelle rom til det bruket man trenger. Dette støttes av modellene til Hackman og Oldham (1976) og Thorsrud og Emery (Jacobsen & Thorsvik, 2002) som viser til autonomi som en viktig indikator for jobbtildfredshet.

1.7. Sammendrag

I dette teorikapittelet har det vært diskutert forskjellige faktorer som blir påvirket av et åpent kontorlandskap. Hovedmålet med oppgaven er å kartlegge hvordan det åpne kontorlandskapet påvirker effektivitet og jobbtilfredshet hos de ansatte i den aktuelle case-bedriften. Det har blitt presentert faktorer som påvirker både effektivitet og jobbtilfredshet, individuelt og samlet.

Effektivitet kan påvirkes av støy og observerbar innsats; både av ledere og kollegaer. Mens støy som regel medfører utelukkende negativ effekt, og kan observerbar innsats virke i begge retninger. Mens det kan virke positivt å bli sett av andre, kan det samtidig føles som et overtramp på den ansattes autonomi og privatliv. Dersom det åpne kontorlandskapet klarer å bidra til mer uformell kunnskapsdeling blant de ansatte kan dette øke effektiviteten fordi de ansatte får en bedre og mer helhetlig forståelse av bedriften.

Jobbtilfredshet kan blant annet påvirkes av støy og nivå av kontroll på arbeidsplassen. Verken støy eller redusert autonomi ser ut til å påvirke jobbtilfredshet på en positiv måte. Noen av jobbkravene til Thorsrud og Emery (2002) ser likevel ut til å tale i jobbtilfredshetens fordel. Kunnskapsdeling kan bidra til innhold i jobben, mulighet til å lære og meningsinnhold i arbeidet.

2. Casebeskrivelse og resultater

I dette kapittelet vil først casebedriften beskrives. For å beskrive fenomenet, som er åpent kontorlandskap, er det viktig å beskrive konteksten (Busch, 2013). Konteksten i denne oppgaven er casebedriften. Bedriftens verdigrunnlag samt belønningssystem blir kort presentert etterfulgt av kontorutformingen i bedriften. Her blir det beskrevet hvordan bedriftens kontorutforming var fra oppstarten, og hvordan den har utviklet seg. Bedriftens eget syn på åpent kontorlandskap blir også presentert.

Etter casebeskrivelsen blir det kort redegjort for valg av metode og hvordan datainnsamlingen har foregått. Videre blir resultatene fra intervjuene presentert.

2.1. Casebedriften

Casebedriften som blir benyttet i denne oppgaven er et fondsforvaltningsselskap med hovedkontor i Stavanger. Selskapet ble opprettet i Stavanger i 1993 av lokale investorer. Bedriften tilbyr rente-, aksje- og kombinasjonsfond, og benytter seg av en verdibasert, aktiv forvaltningsfilosofi. Men sin forvaltningskapital på 120 milliarder norske kroner er de ett av de største forvaltningsselskapene i Skandinavia.

Bedriften kaller verdigrunnlaget sitt for MISTA; Muntre, Inkluderende, Stolte, Troverdige og Annerledes.

M – Muntre – Vi tror muntrasjon er viktig for samarbeidet og kommunikasjonen mellom mennesker. Dermed har vi større sjanse for å lykkes.

I – Inkluderende – Vi er inkluderende fordi det lønner seg å dra i samme retning.

S – Stolte – Vi setter vår ære i å gjøre en god jobb og skape resultater vi kan være stolte over.

T – Troverdige – Vi mener at troverdighet og tillitt er noe man må gjøre seg fortjent til over tid.

A – Annerledes – Vi har mot til å gjøre ting på en annen og bedre måte enn det som er vanlig praksis, når det er til det beste for våre kunder og ansatte.

For å leve opp til verdigrunnlaget har bedriften mange konkrete tiltak i tillegg til den daglige driften. Tradisjoner er svært viktige, og de fleste tradisjonene bærer preg av at bedriften er annerledes, inkluderende og munter. Uken starter alltid med et mandagsmøte hvor alle ansatte samles i kantinen, avdelingskontorer via videokonferanse (VC), og alle får oppdatert porteføljeinformasjon, samt info om hva som skjer i bedriften generelt. På den måten kan alle jobbe sammen mot å nå målene.

Feiringer har alltid vært viktig for bedriften. I en bransje hvor det går opp og ned hele tiden har det alltid vært viktig for bedriften å feire de positive tingene som skjer. Hver nye milliard selskapet har i forvaltningskapital feires med champagne i kantinen. En av de sterke tradisjonene som har fulgt selskapet i mange år er "biff og rødvin" i romjulen. Tradisjonen stammer fra da AMS (aksjesparing med skattefradrag) var en gjeldende regel i Norge. Ordningen gjorde at romjulen ble ekstra travel i fondsforvaltningsselskap, og for å gjøre siste dag i romjulen etter mye jobbing ekstra hyggelig ble det invitert til biff og rødvin i kantinen. Rødvinen var vin porteføljeforvalterne hadde fått av sine kunder. Tradisjonen har fortsatt selv etter at AMS ble avviklet. Og som en del av MISTA blir det i den årlige invitasjonen skrevet: "Dette er et Troverdige arrangement og en utrolig Munter kveld sammen med hyggelige kollegaer. Vi er veldig Stolte av å kunne Inkludere deg (til å delta) på en litt Annerledes romjulsfeiring". Slike stunder samler de ansatte, øker interaksjonen med de en kanskje ikke jobber med daglig og bedrer det sosiale og åpne miljøet.

I denne bedriften får de ansatte en fastlønn som tilsvarer 30-70% av hva de kunne fått i andre bedrifter i området. I tillegg benytter selskapet seg av en overskuddsdeling. Det betyr at en del av overskuddet i selskapet blir delt mellom de ansatte. Det er mange måleparametere, blant annet individuell og kollektiv prestasjon, og at de ansatte arbeider etter firmaets verdier, MISTA, som teller mellom 20-30 % av det totale score card.

2.1.1. Kontorutforming i casebedriften

Bedriften som studeres har i tillegg til kontoret i Stavanger filialer i Tønsberg, Oslo, Ålesund, Trondheim og Bergen. Det er også kontor i Sverige, Danmark, Nederland og England. Fokuset for denne studien vil være på Stavangerkontoret. Der er det om lag 120 ansatte i tillegg til ca. 20 studenter og ca. 30 konsulenter. Disse er fordelt på 3 etasjer, 5. – 7. etasje (ca. 2000 kvm). Da bedriften startet i 1993 disponerte de kun en liten del av den øverste etasjen.

Bedriften ble utvidet raskt, og i 1998 benyttet de seg av hele etasjen. Rundt år 2000 utvidet de med enda en etasje, og startet restaureringen av hele kontoret. Etter hvert ble også den siste etasjen disponert av bedriften. I 2007 overtok bedriften to av de samme etasjene i nabobygget. Da startet de et byggeprosjekt som bandt sammen de to byggene med et mellombygg, og restaurerte alle etasjene.

Den store utvidelsen i løpet av de siste 22 årene sier noe om hvor stor ekspansjon bedriften har hatt. Da det er vanskelig å få store nok lokaler til en så stor bedrift midt i Stavanger sentrum sier det seg selv at tilstrekkelig kontorareal i forhold til antall ansatte alltid har vært en utfordring. Når bedriften endelig har fått en nytt område i kontoret til disposisjon, har den nye kapasiteten allerede vært sprengt.

Som det ble presentert i kapittel 1.1 – Åpen kontorløsning, kan man skille mellom 7 ulike størrelser kontorer. I casebedriften klassifiseres de fleste landskapene som mellomstore- og store kontorlandskap. Men selv om det kan være store kontorlandskap med mer enn 24 personer, er de fleste delt opp i tydelig avgrenset mindre seksjoner, gjerne med hyller og skap som skiller de forskjellige grupperingene.

2.1.2. Bedriftens perspektiv på åpen kontorløsning

Det som er ekstra spesielt med denne bedriften er at alle i hele organisasjonen sitter i åpent landskap. Porteføljeforvaltere, administrerende direktør etc. sitter i samme landskap som alle andre ansatte. Alle avdelinger sitter samlet, og lederne sitter med sine respektive avdelinger. Bedriften har alltid prøvd å holde en relativt flat struktur ved å redusere avstanden mellom lederne og de andre ansatte. Å sitte i landskap og desentralisere lederne bidrar til å leve opp til verdiene "inkluderende" og "annerledes" som er en del av MISTA. Lederne inkluderer sine ansatte i større grad ved at diskusjoner i landskapet inkluderer alle, og beslutninger kan tas hurtigere, og med innspill fra alle involverte. Det er ikke vanlig at alle ledere og bedriftens øverste ledelse sitter i samme åpne landskap som resten av de ansatte. Det gjør bedriften annerledes.

Da bedriften ble startet i 1993 valgte selv alle gründerne å sitte i åpent landskap. Åpenhet og kommunikasjon har alltid vært en stor del av sjelen i bedriften. Ettersom veksten tok av fort, ble det aldri mulighet for å lage cellekontorer da det alltid var fullt på kontoret, selv når åpent

landskap ble brukt. På grunn av disse utfordringene har cellekontorer aldri vært et tema i bedriften. Som kunnskapsbedrift er det et stort behov for god kommunikasjon, og med mange forskjellige kompetanseområder er det veldig viktig å fasilitere kunnskapsdeling.

2.2. Metode

I dette delkapittelet vil jeg kort presentere og begrunne valg av metode som er benyttet i denne oppgaven. Videre blir det gjort rede for noen begrensninger ved metoden og hvordan gjennomføringen av datainnsamlingen har foregått.

Valg av metode

Spørsmålet som skal besvares i denne oppgaven er; Hvordan påvirker åpen kontorløsning effektivitet og jobbtilfredshet hos de ansatte i casebedriften? Vi tenker på effektivitet som noe kvantitativt, noe som kan måles. Derfor kunne en gjerne tenkt at en kvantitativ måling hadde vært den beste måten å finne svaret på dette på. Men det er nærmest umulig å måle kausaliteten mellom effektivitet og åpent kontorlandskap da det er mange andre faktorer som spiller inn. I forhold til jobbtilfredshet er uformelle intervjuer en god metode å bruke fordi man i tillegg til ordvalgene til informantene også kan lese kroppsspråk, tonefall og ansiktsuttrykk. Derfor ble det i denne oppgaven valgt kvalitative intervjuer. I følge Steinar Kvale og Svend Brinkmann (Kvale og Brinkmann, 2009) er kvalitativt forskningsintervju en måte å forstå verden ut fra intervjuobjektets ståsted. Formålet med metoden er å få frem intervjuobjektets erfaringer og følelser om fenomenet som studeres. Intervjuet skal være en hverdagslig samtale, men av en faglig natur. Oppgaven er utformet som en casestudie. Mehmetoglu (2004) definerer casestudie som:

"En metode som studerer sosiale fenomener gjennom grundig analyse av en case. Casen kan være en person, en gruppe, en episode, en prosess, en kommune, et samfunn, eller en hvilken som helst enhet av sosialt liv."

Denne studien ønsker å besvare hvordan ansatte i casebedriften *opplever* at åpent kontorlandskap påvirker deres effektivitet og jobbtilfredshet. Deres følelser, observasjoner og erfaringer skal brukes til å besvare problemstillingen.

Begrensninger

Det er noen klare begrensninger ved kvalitativ metode. Da det som oftest er få intervjuobjekter sammenlignet med kvantitativ metode, kan det være vanskelig å få et bredt nok spekter av svar. Det vil alltid være noen erfaringer og følelser som ikke kommer med, fordi en ikke kan undersøke *alt* i en kvalitativ studie. Dette er en særlig stor begrensning i case-studier fordi man da kun undersøker én case. I andre type studier kan man for eksempel undersøke forskjellige bedrifter, og sammenligne svarene. Samtidig er formålet med en case-studie å se hvordan fenomenet opptrer i nettopp dette caset.

Fordi uformelle intervjuer har til hensikt å få en forståelse av informantenes erfaring og følelser, kan det være vanskelig å generalisere ved bruk av denne metoden. Man kan ikke vite om de betraktninger og erfaringer som er funnet i en bedrift er overførbar til alle andre bedrifter. Det er derfor vanskelig å falsifisere i kvalitativ metode.

Gjennomføring av intervjuer

Intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte livsverdensintervjuer. Dette er en type intervju som søker å finne ut hvordan intervjuobjektene opplever dagligdagse fenomener, og fortolkninger av disse (Kvale & Brinkmann, 2009). Intervjuene var bygd opp tematisk, og tok for seg temaer som kan belyse problemstillingen.

Det ble gjennomført intervjuer med 6 ansatte i bedriften. Disse ble tilfeldig valgt ut, men de er spredt i forskjellige avdelinger, og alle etasjene bedriften disponerer er representert. Grunnen til at disse er valgt ut er at de selv sitter i åpent kontorlandskap, og kan gi grundig innsikt i hvordan det oppleves. Informantene ble kontaktet pr epost på jobb, og stilte opp i arbeidstiden til intervju med varighet 30-45min. På forhånd fikk de informasjon om intervjuets tema, men ingen konkrete spørsmål. 5 av 6 intervjuer ble tatt opp på bånd. En av informantene ønsket ikke at det ble tatt opptak, intervjuet ble da skrevet ned underveis. Informantene holdes helt anonyme, og blir kalt informant A – F, uavhengig av rekkefølge på intervjuene og identiteten. Alle informantene omtales som "han" for å sikre anonymiteten til de ansatte på best mulig måte.

2.3. Resultater

I dette delkapittelet vil resultatene fra datainnsamlingen bli presentert. For at presentasjonen skal være mest mulig oversiktlig vil den bli oppdelt i de temaene som ble gjennomgått i intervjuene (se vedlagt intervjuguide); generelt om åpent kontorlandskap, kommunikasjon, støy, peer effects, observerbar innsats, privat sone/kontroll og team insentiver. Strukturen i intervjuene sammenfaller ikke med strukturen på teorikapittelet. I drøftings-kapittelet vil modellene fra teorikapittelet bli knyttet opp mot de svarene som er relevant fra forskjellige deler av intervjuet.

Alle intervjuene startet med generelle spørsmål om åpen kontorløsning. Det viste seg at 5 av 6 informanter tidligere hadde hatt jobb hvor de satt på egne kontorer. Dermed var det et godt grunnlag for å kunne bruke tidligere erfaringer med cellekontor som sammenligningsgrunnlag. En av informantene sier om cellekontor sammenlignet med åpent kontorlandskap:

Jeg liker best landskap. Det blir for ensomt på kontor. Jeg har sittet i flere landskap tidligere og, og jeg har hatt den samme gode opplevelsen alle plasser. Vi får delt erfaringer og vet hele tiden hva som skjer, kommunikasjonen flyter. (Informant E)

Det oppleves også at tilfredsheten med åpent kontorlandskap varierer i forhold til hvordan kontorlandskapet er utformet, og hvor i landskapet en sitter.

Tidligere satt jeg i et mindre kontorlandskap; både mindre lokale og færre mennesker. Da var det også mindre støy. Nå sitter vi nærmere 30 stykker i samme rom, og da blir det mer støy og mer trafikk av folk. Har også opplevd å ha hatt større pulter enn vi har nå, så avstanden mellom hver person var større enn nå, og det var bedre. Da var det lettere å konsentrere seg uten å bli avbrutt og forstyrret. (Informant B)

For min del handler det mye om plassering i landskapet. Jeg er en person som er i overkant nysgjerrig og oppmerksom. Det gjør at jeg får med meg alt som skjer i landskapet; dører som åpnes, mennesker som går forbi, printere som durer, etc. Derfor er den mest ideelle plassen for meg i et landskap i et hjørne vendt mot landskapet slik at jeg har oversikt, men ikke sitter midt i en passasje. Erfaringsmessig er dette mest effektivt for meg. (Informant F)

Informantene er generelt positive til åpent kontorlandskap, selv om de også ser de negative aspektene. De positive konsekvensene som først trekkes frem av samtlige informanter er det sosiale miljøet. Det at en treffer og prater med mange av kollegaene daglig er positivt. Selv de som en ikke arbeider direkte med, men som kanskje sitter i samme etasje får en god kontakt med.

Alle informantene har forskjellige arbeidsoppgaver, og det kommer tydelig frem at tilfredsheten med åpent kontorlandskap også avhenger av hvilke arbeidsoppgaver som blir gjort til enhver tid. Konsentrasjonskrevende oppgaver trekkes frem som den største utfordringen å få gjort effektivt.

I noen situasjoner tror jeg at jeg ville vært mer effektiv om jeg hadde hatt et eget kontor. Særlig når jeg har konsentrasjonskrevende arbeidsoppgaver, for eksempel dokumenter som skal leses. Da hadde jeg garantert vært mer effektiv på et lukket kontor. (Informant D)

En vanlig løsning på problemet med konsentrasjonskrevende oppgaver er å ha tilstrekkelig med multifunksjonelle rom; små kontorer og møterom en kan bruke til lengre samtaler med kollegaer og for å få gjort arbeidsoppgaver som er vanskelige å få gjort i landskapet.

Informantene ble spurt om bruken av slike rom; om det var tilstrekkelig med slike rom i bedriften, og om de selv benyttet seg av de. Det kom frem at dette hadde vært et samtaleemne i bedriften, og at det generelt ikke er nok slike rom.

Nei, det er ikke nok slike rom. Vi har et annet bygg vi kan reise til og sitte i, men det gjør jeg ikke bare for noen timer. Da må jeg ha arbeid for en halv eller en hel dag. (Informant D)

Da det stort sett kun er møterom og kunderom tilgjengelig for stillearbeid er det ikke alle informantene som anser det som en mulighet å bruke disse rommene til å arbeide uforstyrret.

Jeg setter med aldri vekk for å arbeide i et annet rom. Hadde vi hatt denne muligheten kunne det vært positivt, men det har vi ikke nå. (Informant C)

Jeg har ikke blitt introdusert for muligheten til å sitte å arbeide i et annet rom. Men jeg hørte en kollega som sa en dag at han skulle sette seg på et kunderom for å arbeide stille med en rapport. Så da er det nok noen som bruker kunderommene i resepsjonsområdet. (Informant F)

2.3.1. Kommunikasjon

Innledningsvis ble informantene spurt om hva de oppfattet som de mest positive og negative sidene ved åpen kontorløsning. I tillegg til det sosiale ble kommunikasjon nevnt som en fordel i landskapet. Kommunikasjon viste seg å være svært viktig i de aller fleste av informantenes jobber.

Kommunikasjon er svært viktig i vår avdeling, men den skjer ikke kontinuerlig. Men et åpent kontorlandskap gjør at vi har mer flyt i avdelingen, og vi kan diskutere saker på en bedre måte. Hvis jeg sitter og arbeider med mine ting og de andre diskuterer noe, så får jeg det med meg, og kan bidra dersom jeg har noen innspill. (Informant A)

Kommunikasjon og kunnskapsdeling er superviktig i min jobb. Det skjer endringer hver dag, og det er viktig å få med seg disse til enhver tid slik at alt blir gjort riktig. (Informant C)

Informant D forteller også at de innad i avdelingen har forskjellig ekspertise slik at de er avhengige av hjelp fra hverandre.

Det er svært viktig med kunnskapsdeling i vår avdeling, og vi diskuterer en del saker sammen. Vi har forskjellig ekspertise innad i avdelingen, så jeg er avhengig av hjelp fra de andre som kan andre ting enn meg. Og vi lærer utrolig mye av hverandre. (Informant D)

Det å ha nærhet til kollegaer som arbeider med lignende eller relaterte arbeidsoppgaver, og å kunne dele informasjon hurtig virket til å være viktig. I tillegg virket det positivt å få kommunisert på en god og tydelig måte. Ofte kan informasjon bli oppfattet feil eller dårlig når den blir delt skriftlig, og nærhet til kollegaer reduserer denne risikoen.

Informantene ble også spurt om de oppfattet det som lettere å dele kunnskap og å få god kommunikasjon i et åpent landskap sammenlignet med cellekontorer. Informantene var enstemmig positive til at åpent kontorlandskap fasiliterte kunnskapsdeling og kommunikasjon på en bedre måte.

Det er helt åpenbart at det er lettere å dele kunnskap i et åpent kontorlandskap. Det er også en del av kulturen i bedriften. Det er en kunnskapsbedrift, og vi skal jo lære av

hverandre. Det er liksom gravert i stein i denne bedriften at en skal ha mest mulig åpen kommunikasjon og kunnskapsdeling. (Informant A)

Ja, det er enklere i åpne landskap. Hvis du trenger hjelp til noe er den hjelpen mer tilgjengelig. Jeg merker og at jeg får med meg alle samtaler rundt bordet, så jeg fanger jo opp alt som blir sagt, da også faglige ting. Det er jo kunnskapsdeling. (Informant F)

Selv om de fleste av informantene setter pris på å ha muligheten til å spørre sine kollegaer om hjelp er det en informant som peker på den negative effekten av dette.

Det er fint å ha muligheten til å spørre om ting, men så blir det fort slik at vi misbruker hverandre litt. Vi spør heller i stedet for å finne svaret selv. Terskelen for å spørre om hjelp blir så mye lavere når vi sitter så tett. Det er ofte noen spør om ting hvor jeg tenker; "det kunne du funnet ut av selv". Da er det ekstra irriterende at det går ut over mitt arbeid. (Informant B)

Det vil altså alltid være en tosidig problematikk. På den ene siden har du personen som spør om hjelp, får svar, og kan arbeide videre med den informasjonen som trengtes. På den andre siden har du personen som ble spurt. Vedkommende har blitt tatt ut av sin konsentrasjon, og må bruke tid på å komme tilbake til sitt arbeid. Dette gjelder særlig om personen arbeider med konsentrasjonskrevende arbeid.

Alle informantene forteller at det blir ofte kommunisert ikke-jobbrelaterte saker. Men det viser seg også at de ansatte prøver å ta hensyn til om det sitter kollegaer i dyp konsentrasjon i rommet, eller om det er en ekstra travel dag. Da er terskelen for å bryte stillheten høyere.

Det er veldig sosialt, til tider for sosialt. Ulempen med et åpent kontorlandskap er at du deler alt så fort. Du siler ikke det du deler. Hvis du har noe morsomt du vil si til noen av de rundt deg, så sier du det med en gang i stedet for å spørre seg selv: "Er dette noe jeg ville gått inn på nabokontoret for å dele?" Vi må passe på at det ikke blir for sosialt. (Informant F)

Informant B mener at innad i avdelingen er de flinke til regulere den ikke-jobbrelaterte praten i forhold til hvor travelt det er.

Enkelte dager som er rolige kan det bli mye prat. Mens på travle dager kan det gjerne bare være "god morgen" og "ha det bra" når vi kommer og går. Men ser vi at vi har

god tid og fått gjort mye av det som skal gjøres går praten lett over bordet.

(Informant B)

Forstyrrelsene av folk som avbryter en i arbeidet mener informantene kan påvirke deres effektivitet negativt dersom det bli for mye. Det tar tid å komme tilbake i arbeidsmodus, særlig om samtalen en har blitt avbrutt med handler om noe helt annet.

Jeg synes det kan være forstyrrende når arbeidet mitt blir avbrutt, ja. Og utfordrende.

Noen ganger er det noen som henvender seg til alle når de snakker, selv om de egentlig bare skal ha tak i én person. Da føler en kanskje at en må henge med i samtalen, hvert fall om det er av sosial karakter. Er det faglig kan det være et interessant tema som er viktig å få med seg. (Informant F)

Dersom det skal kommuniseres med kollegaer i andre avdelinger og etasjer, blir mail og telefon brukt. Men ofte velger en bare å gå til vedkommende for å prate direkte. Det er ikke de store avstandene på kontoret til denne bedriften. En av informantene peker på fordelene og viktigheten med å kommunisere ansikt-til-ansikt.

Jeg tror en mail kan gi mye bra info, men dialogen er viktig, og det å vite at informasjonen du gir er forstått av mottakeren. Den muntlige kommunikasjonen er tydeligere. Men ofte er det lurt å sende en mail om det er veldig mye informasjon, men en kombinasjon er nok bra. (Informant C)

2.3.2. Støy

Støy var den fremste negative faktoren informantene nevnte innledningsvis i intervjuene. Støy virker forstyrrende på konsentrasjonen, og reduserer effektiviteten. Støykildene informantene forteller om er stort sett mennesker som snakker, printere som sviver, kaffemaskin, telefoner og ventilasjonsanlegget. Noen få av informantene velger å høre på musikk eller radio i hodetelefoner for å redusere støyen i landskapet, men de fleste arbeider best uten. Flere forteller også at de ikke ønsker å ha på hodetelefoner fordi de ønsker å være mest mulig tilgjengelig for andre kollegaer.

Nei, jeg pleier ikke å gjøre noe spesielt for å redusere støyen. Noen ganger hører jeg på musikk, men da kun på ett øre, jeg liker at folk skal kunne få lett tak i meg.

(Informant A)

Også når det kommer til støy har både arbeidsoppgaver og plassering i landskap stor betydning. En del har også gjort tiltak i utformingen av avdelingen for å redusere støyen.

Nå er støynivået helt flott. Vi har flyttet avdelingen og er færre enn før. Tidligere arbeidet jeg i et mye større landskap, da var det mer støy. (Informant E)

Støyen var verre før, jeg synes det er blitt litt bedre. Vi har skilt av med litt hyller. Nå sitter jeg litt ut på siden i landskapet. Det hjelper nok og på. Det hadde vært verre om jeg skulle sitte midt i klyngen av folk. (Informant B)

Informant B forteller videre at de har snakket mye om temaet innad i avdelingen og har en enighet om at det skal være lov å gi beskjed dersom noen glemmer seg ut og snakker for høyt eller lignende.

Noen av informantene tror de hadde vært mer effektive om de ikke hadde blitt eksponert for støyen som kommer av det åpne kontorlandskapet. Men to av informantene sier også at de ikke tror effektiviteten blir påvirket.

På den ene siden er det jo forstyrrende med støyen, og det virker jo negativt på effektiviteten. Men på den andre siden så får vi jo svar fra hverandre på spørsmål vi har, noe som gjør arbeidet videre lettere. Alt i alt tror jeg det er positivt. (Informant D)

2.3.3. Å bli observert av kollegaer

Det å bli observert av andre er en sentral faktor i diskusjonen om åpne kontorlandskap. I intervjuet ble informantene spurt om hvordan de følte de ble påvirket av det faktum at de ble observert av sine kollegaer. Det var vanskelig for informantene å svare, fordi de ikke før hadde tenkt på det som en utfordring. Det var delte meninger på dette punktet.

Jeg tror det har positiv påvirkning på min innsats. Dersom jeg hadde sittet på eget kontor hadde det kanskje gått med mer tid på private ting fordi ingen hadde sett meg. (Informant A)

Tror ikke min innsats blir påvirket av det. Jeg føler at den innsatsen jeg gir når jeg kommer på jobb har mer med den indre motivasjonen å gjøre. Når jeg kommer på jobb har jeg en jobb som skal bli gjort og da er det det som er fokus. Så jeg tror ikke jeg gjør mer eller mindre av den grunn. (Informant C)

Informant F forteller om et litt annerledes perspektiv på det å bli observert av kollegaer:

Om jeg har sittet i 4 timer uten stopp med noe som er veldig konsentrasjonskrevende, og trenger 5 minutter på å koble ut, kanskje lese litt nettaviser eller lignende, da føler jeg meg veldig beglodd når andre folk går forbi; "han må ha god tid som sitter og leser på vg.no". Med en gang en går inn på noe som ikke er jobbrelatert føler jeg meg kanskje litt uglesett, det er litt ubehagelig. Alle ser jo skjermen min, og da føles det ubehagelig å sitte å gjøre andre ting enn jobb. Men alle trenger 5 minutter av og til, i stedet for å gå ut å røyke eller noe sånt, så må en jo få lov til å gjøre sånne ting også. (Informant F)

Etterpå ble informantene spurt mer konkret hvordan de ble påvirket dersom de så at kollegaen drev med ikke-jobbrelaterte ting. Også her var det forskjellige erfaringer. To av informantene mente at de ikke ble påvirket i det hele tatt, mens andre mente de ble påvirket til også å gjøre ikke-jobbrelaterte ting. En av informantene forklarer at han blir irritert om han ser andre gjøre private ting i arbeidstiden.

Min terskel for å gjøre ikke-jobbrelaterte ting blir nok lavere når jeg ser andre holder på med andre ting enn jobb. Da jeg begynte å jobbe her måtte jeg kjenne litt på hvordan kulturen var, hva som var greit og ikke. Men vi blir nok litt påvirket av hverandre. (Informant D)

Jeg blir nok påvirket. Når jeg ser at andre rundt meg gjør det, så tenker jeg at da er det vel greit at jeg også gjør det. Og da tenker nok de andre det samme som meg, så da er vi egentlig på samme side. Men hvis de rundt meg aldri gjør noe som ikke er jobbrelatert vil nok min barriere for å gjøre det også bli mye høyere. (Informant F)

Om jeg ser at andre holder på med ting som ikke er jobb-relatert, blir jeg veldig irritert. Jeg bruker ikke mer tid på private ting om jeg ser at andre gjør det. Og så er det noe med det at om det er travelt skal alle være med å bidra til at jobben blir gjort, det skal være rettferdig. (Informant C)

2.3.4. Å bli observert av sin leder

I denne bedriften sitter de fleste ansatte svært nært lederen sin. 5 av de 6 informantene sitter kun ett par meter fra sin leder. Informantene blir spurt om de føler de blir påvirket av å sitte så nær lederen. En av informantene sier at en egentlig ikke legger merke til at det er noe spesielt å sitte så nærme lederen, det er bare normalen i selskapet. Ingen av dem føler at de blir særlig påvirket av å sitte så nær sin leder.

Tja, kanskje, både ja og nei. Det handler litt om respekt, og at du vet at alle har en viktig jobb å gjøre. Du sitter ikke å skråler på bordet, men det gjør du heller ikke når sjefen ikke er der. Det er viktig å ta hensyn til at alle har en jobb å gjøre. (Informant C)

Jeg synes det er helt fint å sitte så nært sjefen. Hvis jeg har lyst å si noe til sidemannen som ikke er jobbrelatert er det helt greit. Det er viktig å være sosial, og at vi snakker sammen. Jeg føler jeg har et godt forhold til vedkommende, og jeg vet hvor jeg har han. Det påvirker meg ikke jobbmessig. (Informant F)

Syns ikke det påvirker meg noe. Vi har liksom ikke et sånt forhold hvor det er veldig stor avstand til lederen. (Informant D)

Informantene blir også spurt om de føler seg overvåket på noen måte i kontorlandskapet. De fleste svarer at de til en viss grad føler seg overvåket eller "sett" i landskapet. Det trenger ikke nødvendigvis å være negativt. En informant sier at han gjør mindre ikke jobbrelaterte ting fordi han blir observert av andre; både kollegaer og sjefen.

Jeg føler meg ikke direkte overvåket, men det er jo klart; tidligere satt sjefen min slik at han ikke så min datamaskin, mens nå er min datamaskin veldig synlig for han. Da er det litt kjedelig dersom de gangene sjefen ser på min skjerm er de gangene jeg leser nettaviser. Sånn sett var det bedre å ikke være så synlig. (Informant D)

Jeg føler meg ikke overvåket, men det er jo noe det at "du går ikke før sjefen har gått". Jeg føler kanskje at jeg blir litt overvåket i forhold til når jeg kommer og når jeg går fra jobb. Jeg synes det er litt problematisk med pausene og. Dersom jeg skal ut å gjøre et ærend blir jeg kanskje borte mer enn 30 min. Folk vet jo ikke at jeg sitter igjen og arbeider sene kvelder, men føler meg likevel overvåket i forhold til pausen. Det tærer litt på samvittigheten. (Informant F)

Nei, ikke på den måten. Vi er jo overvåket på andre måter. Det er jo naturlig å bli sett i et åpent kontorlandskap. Vi blir målt på andre måter, så det er jo opp til oss selv. Vil vi holde på med andre ting går det jo ut over de andre målene vi har som vi og blir målt på. (Informant B)

Selv om informantene til en viss grad kjenner på å bli observert av sjefen endrer de ikke atferd eller innsats drastisk. Ett par av informantene føler noe ubehag knyttet til alltid å være i øyesynet til sjefen, særlig i forbindelse med småpauser gjennom arbeidsdagen.

2.3.5. Privat sone og kontroll over eget arbeid

I åpne kontorlandskap kan det være et problem for mange at det er mangel på privat sone rundt seg. I et cellekontor har en mulighet til å lukke døren for å ta en konfidensiell telefonsamtale eller bare for å få ro fra kollegaer og annet støy. Denne muligheten har en ikke i åpent kontorlandskap, og en ønsker da å finne ut hvordan dette påvirker effektiviteten og jobbtilfredsheten hos informantene. De fleste informantene sier at de ikke har tilstrekkelig med avskjerming fra omgivelsene på jobb. Noen savner å kunne ta en telefonsamtale uten å måtte forlate landskapet, og andre synes det er negativt å bli forstyrret i arbeidet uten at en kan lukke seg vekk.

Jeg kan ikke velge selv når jeg ønsker å være sosial. Hadde jeg hatt et kontor hadde jeg kunnet valgt selv. Tidligere når jeg har sittet på kontor brukte jeg å lukke døren som signal på at jeg ønsket å ha fred til å konsentrere meg om arbeidet. Denne muligheten har jeg ikke nå. Jeg er en i overkant sosial person, så jeg liker jo å ha interaksjon med kollegaene, men det kan bli for mye, og jeg kan ikke kontrollere det selv. Det er jo det at når noen kommer inn døren, og sier "hei", så kan jeg ikke velge å ikke si "hei". Det hadde jo blitt oppfattet som veldig frekt og avvisende. (Informant F)

Det blir også fortalt at det er litt for lite plass på pultene. Det blir rett og slett for tett mellom hver person. Noen sliter med å få plass til permer og papirer og føler de må over på naboens skrivebord.

Medvirkning i beslutninger som omhandler det fysiske miljøet er også en faktor som kan motivere ansatte og gi høyere jobbtilfredshet. Informantene ble spurt om de hadde noen form for medvirkning i hvordan landskapet er utformet og hvordan det påvirket deres jobbtilfredshet. Det var varierende svar. Ingen har fått bestemme helt selv hvor de sitter, og hvem som sitter dem nærmest, men noen har fått ytret ønske om plassering. Men samtlige av informantene synes det er, eller hadde vært svært positivt å få lov til å være med å bestemme dette.

Vi prøver å rotere på sitteplassene i avdelingen. Litt henger sammen med type oppgaver, men det er greit å variere litt hvem man sitter sammen med. Sjefen bestemmer dette, men vi får muligheten til å komme med innspill, og det synes jeg er svært positivt. (Informant A)

Nei, jeg har ikke hatt noe medvirkning på hvor og hvem jeg skal sitte med. Det hadde vært kjempepositivt å få være med å bestemme. Noen plasser er jo bedre enn andre. (Informant D)

Under dette temaet ble det også diskutert i hvilken grad informantene opplever at de blir gitt tilstrekkelig med ansvar, uten å bli overvåket. Konkret ble de spurt om begrepet "frihet under ansvar" samsvarte med deres arbeidssituasjon, og hvordan det opplevdes. Samtlige bekreftet at begrepet samsvarte med deres arbeidssituasjon, og at det var utelukkende positivt.

Ja, det synes jeg absolutt. Jeg vet hvilket ansvar jeg har, og jeg kan velge å gå hjem tidlig en dag, men jeg vet også hva jeg må levere i slutten av måneden. Det er ingen som pusher meg eller maser om hva jeg skal gjøre. Jeg kan ta fri/ferie så lenge jeg leverer det jeg skal. Det er veldig positivt for meg å ha det slik. (Informant F)

Ja, det synes jeg. Jeg vet godt hva jeg skal gjøre, og så får vi veldig konkrete tilbakemeldinger fra de jeg jobber sammen med. Så det er ikke lett å drive med unnsuntring. (Informant D)

Videre ble informantene spurt om de følte behovet for å "vise seg tillitten verdig" dersom de ble gitt tilstrekkelig med ansvar og kontroll over eget arbeid. Også her viste samtlige sterke tegn på resiprositetspreferanser.

*Ja, jeg føler ansvaret for å innfri forventningene. Fristene er viktige for meg, det kjenner jeg mye på. Det handler jo også om hvor pliktoppfyllende du er, og hvor mye ansvar du tar. En kan jo delegere ansvar til andre, men det er ikke alltid at andre tar det til seg og føler like mye på ansvaret. Men jeg er veldig ansvarsbevisst.
(Informant F)*

Ja, det er jo sånn at jeg vil gjøre en god jobb, og ikke minst på oppgaver vi ikke blir målt på ønsker jeg å gjøre en god jobb. Ja, det er positivt. (Informant B)

Til slutt ble informantene spurt om hvorvidt de trodde de ville blitt påvirket dersom det var høyere grad av overvåkning på arbeidsplassen, da med for eksempel mer målinger og hyppigere kontroller fra lederens side. De fleste trodde ikke dette ville slå positivt ut, men at det var vanskelig å se for seg. Informant D mente at det hadde vært utelukkende negativt med økt kontroll.

Dersom sjefen kontrollerte mer det jeg gjorde, hadde det nok virket effektivt på kort sikt. På lang sikt tror jeg det hadde blitt slitsomt. Jeg ser for meg at på det jevne jobber jeg bedre med mer frihet i arbeidet. (Informant F)

*Ja, mer overvåkning vil nok påvirke alle. Hvis jeg ble blir detaljstyrt ville det ikke vært positivt. Det er jo en balansegang, viktig å være bevisst på det i et landskap.
(Informant E)*

2.3.6. Team insentiver

Det siste temaet som ble snakket om i intervjuet var gratispassasjerproblemet og team insentiver. Informantene ble spurt om de trodde at å bruke åpen kontorløsning kunne redusere gratispassasjerproblemet i team. Dette var ikke en problemstilling noen hadde tatt stilling til tidligere, så de fleste måtte tenke seg litt om. Det viste seg at hvordan oppgaver var fordelt innad i et team kunne ha sterk betydning her. Noen avdelinger organiserer oppgavene slik at alle har faste oppgaver de skal gjøre, mens andre avdelinger har en "liste" med oppgaver som

skal gjøres i løpet av en uke, og så er det kollektivt ansvar at alle oppgavene blir gjort. Dersom en har egne arbeidsoppgaver vil det kanskje ikke ha så stor betydning om du sitter i åpent landskap eller lukket kontor, men det vil det kanskje ha om det er felles oppgaver. Sitter en i åpent landskap blir det vanskeligere å sluntre unna og å gjøre private ting. Du vet at dine kollegaer ser deg og ikke setter pris på at du bruker tid på private ting når du kunne bidratt til at avdelingen fikk unnagjort arbeidsoppgavene. Her er noen av svarene informantene kom med.

Ja, jeg tror et åpent kontorlandskap kan bidra til å redusere gratispassasjerproblemet. Når vi sitter i åpent kontorlandskap har vi bedre kommunikasjon oss imellom om hva som må gjøres og hva vi mangler. Og så ser vi hverandre hele tiden, og da vil det være vanskeligere å "lure seg unna" fra arbeidet. Og det er nok lettere å få en mer "stå-på-kultur" når vi sitter samlet. (Informant B)

Det tror jeg absolutt. Jeg har ikke tenkt på det på den måten. Vi har jo nettopp snakket om hvor positivt det må være å ha rullerende oppgaver, men det er jo en potensiell negativ side ved den organiseringen. Du er nok mer striks på hvor mye du springer ut og hvor mye ikke-jobbrelatert en gjør i løpet av dagen. For meg har det ingenting å si når på dagen jeg gjør mine oppgaver, jeg har faste oppgaver uavhengig av mine kollegaer. Men i et sånt tilfelle vil jeg jo si at de sannsynligvis kjenner godt på det ansvaret for å alltid måtte jobbe. Da vil nok landskap virke positivt på effektiviteten. (Informant F)

Ja, det tror jeg. I et åpent kontorlandskap er det jo en form for naturlig overvåkning. Hvis du sitter med lukket dør kan en ikke se de samme tingene. (Informant E)

Selv om informantene er litt usikre på dette spørsmålet, resonnerer flere av de seg frem til at det absolutt kan være sannsynlig i denne bedriften.

3. Drøfting

I denne delen av oppgaven vil resultatene bli analysert og drøftet opp mot den presenterte teorien. Temaene vil følge hovedkapitlene fra teorikapittelet. Jobbtilfredshet vil ikke bli diskutert som et eget punkt. Det vil bli diskutert i de andre delkapitlene hvor man finner at jobbtilfredshet blir påvirket.

3.1. Observerbar innsats

En av konsekvensene for et firma med et åpent kontorløsning er nettopp at innsatsen til de ansatte blir observerbar for lederne og for de andre kollegaene. Fra agent-prinsipal modellen i kapittel 1.2.1, er lederne i bedriften prinsipalen mens de ansatte er agenter. I casebedriften hvor alle avdelingslederne sitter sammen med sine respektive avdelinger blir det enda mer aktuelt å diskutere dette temaet.

Drøftingen starter med å se på hvordan de ansatte opplever å bli observert av lederen sin på jobb, og hvilke implikasjoner dette har for effektivitet og innsats. Videre blir det drøftet peer effects; både hvordan de ansatte opplever å bli observert av sine kollegaer og hvordan de blir påvirket av atferden til kollegaene. Spørsmålet om observerbar innsats og peer effects kan redusere problemet med moralsk hasard blir dermed besvart. Til slutt blir det drøftet hvorvidt et åpent kontorlandskap kan bidra til å redusere problemet med gratispassasjerer i team.

Å bli observert av lederen sin

Det er i prinsipalens ønske å vite hvilken innsats alle agentene gir på jobb, og hvor effektive de er i løpet av en arbeidsdag for å kunne kompensere riktig og rettferdig. Men det er sjeldent det er mulig å få denne målingen 100% korrekt. Likevel vil et åpent kontorlandskap gjøre at lederen kan observere mye av den ansattes handlinger. Han ser når den ansatte kommer og går fra jobb, om han sitter mye i private telefoner, om han bruker mye tid på ikke-jobbrelaterte ting, etc. Informantene viser tegn til å være mer påpasselig med ikke å gjøre for mye ikke-jobbrelatert i arbeidstiden da de vet at lederen observerer de. Den ene informanten forteller om pc-en hans som nå er synlig for sjefen, og sammenlignet med tidligere da den var skjult

føler han ubehag ved å lese nettaviser eller andre ikke-jobbrelaterte ting på nettet når han trenger et avbrekk. Det kan tyde på at selv om han oppfatter at hans egen innsats ikke endres av å sitte så nært lederen sin, kan det virke som om det ubevisst i visse tilfeller stopper han fra å gjøre ikke-jobbrelaterte ting på pc-en da pc-en nå er synlig for lederen. Ut fra svarene til informantene virker det ikke som om de blir veldig påvirket av at lederen observerer dem. Likevel tyder enkelte av svarene på at det er en ubevisst mekanisme som gjør at de er mer påpasselige med å ikke gjøre for mye annet enn jobb i arbeidstiden. Dette tyder på at når innsatsen er observerbar for lederen kan effektiviteten til de ansatte øke.

Samtidig som det er en fordel for prinsipalen å observere agenten, kan det gi agentene en følelse av å bli kontrollert på jobb. De kan føle at de frarøves en del av deres autonomi, som er svært viktig for jobbtildfredsheten. De ansatte i casebedriften sitter alle svært nær sin leder, men det er ingen av dem som føler seg særlig negativt påvirket av det. Det er generell enighet i bedriften om det er viktig å være sosial på jobb, og at det er akseptert. Informantene virker trygge på sjefene sine, og føler at de vet hvor de har dem. Den ene informanten sier at han vet hvor han har sjefen sin. Dette tyder på at de har et trygt forhold med tydelige grenser på hva som er greit og ikke. Selv om enkelte sier at de føler noe ubehag ved at for eksempel datamaskinen deres blir observert av lederen, oppleves det ikke noen sterke indikasjoner på at dette går ut over jobbtildfredsheten på noen måte.

Peer effects og team insentiver

I tillegg til å bli observert av sjefen er det viktig å se på hvordan kollegaer påvirker hverandre på jobb. Dette er særlig aktuelt når de ansattes lønn er avhengig av kollegaenes prestasjon i jobben.

Ut fra svarene hos informantene er det tydelig at mennesker har forskjellige terskler for hvor mye som skal til før de blir påvirket av andre mennesker, ref. Granovetter (1978), og Miller og Pages (2004) modeller som ble presentert i kapittel 1.2.3. om peer effects. Mens noen av informantene sier tydelig at de blir påvirket av at kollegaene observerer dem, sier noen andre helt klart at de ikke blir påvirket. De samme som sier at deres innsats ikke blir påvirket av at de blir observert av sine kollegaer sier også at de ikke blir påvirket dersom de ser at kollegaene driver mye med ikke-jobbrelaterte ting. Terskelen for å bli påvirket virker høyere hos disse. De som uttrykker at de føler ubehag ved å være observert, for eksempel dårlig

samvittighet om de går tidlig etc. føler også at de lettere driver på med ikke-jobbrelaterte ting dersom de ser at kollegene også gjør det. Granovetters modell sa også at dersom variansen i denne terskelen var stor, var det større sannsynlighet for høyere grad av kollektiv handling. Men dette gjelder både på godt og vondt. Selv om agentene lettere lar seg rive med til å gjøre ikke-jobbrelaterte ting, rives de også lettere med dersom de andre sitter konsentrerte og arbeider. Så denne effekten virker i begge retninger.

Som beskrevet i casebedrift-beskrivelsen benytter selskapet seg av overskuddsdeling til de ansatte. Til gjengjeld har de en fastlønn på 30-70% av hva de hadde fått betalt i andre selskaper. Overskuddsdelingen gjør at den ansattes lønn avhenger av hvordan kollegaene presterer på jobb. Dette fører til at risikoen for at ansatte unnasluntrer og blir en gratispassasjer øker. Dersom en ansatt unnasluntrer, vet han at det er flere ansatte som jobber hardt, noe som vil gi han en større gevinst enn hva han selv har lagt i potten. Derfor vil han, så lenge han opptrer som homo economicus, unnasluntre og være en gratispassasjer. I følge Mancur Olsons teori, må det ligge til rette forhold som gir insentiver til å yte noe i det hele tatt med en slik ordning. Rent rasjonelt sier Olson at en agent ikke har insentiv i det hele tatt for å prestere når så stor del av lønnen er resultat- og prestasjonsbasert. En måte å gi insentiv til de ansatte for ikke å unnasluntre er gjensidig overvåkning. Dette støttes opp av Kandel og Kazear (1992) som sa at dersom de ansattes lønn var avhengige av kollegaenes innsats gav det insentiv for gjensidig overvåkning. Da observerer de ansatte hverandre i arbeidssituasjoner, og det blir vanskelig å være gratispassasjer uten å bli oppdaget. Enkelte utsagn fra intervjuene tyder på at det er noe gjensidig overvåkning i casebedriften. En av informantene sier at han blir irritert om han ser noen som stadig holder på med ting som ikke er jobbrelatert. En annen sier at han kan bli irritert og oppgitt om han merker at noen tar seg litt for mye frihet ved å forstyrre andre for å få svar på spørsmål han lett kunne funnet ut av selv.

Også i Kandel og Lazears (1992) analyse ser man at gratispassasjerer kan være et problem når en benytter seg av en slik type kompensasjonsordning, særlig i store organisasjoner. Her skilte de mellom indre og ytre press som kunne gi følelsen av hhv. dårlig samvittighet, og skam. En av informantene nevner at han føler seg uglesett eller beglodd dersom han har noe annet enn jobb-relaterte nettsider oppe på pc-skjermen, og at han tydelig kjenner på disse følelsene fordi kollegaene ser at han ikke arbeider akkurat når de går forbi han. Kompensasjonsordningen kan sammenlignes med JPE (ref. s. 20) som Che og Yoo (2001) skrev om i sin forskning. JPE skulle fremme samarbeid og kommunikasjon i motsetning til RPE (ref. s. 20) som fremmer konkurranse. Dette stemmer overens med inntrykket fra intervjuene. Det er ingenting som

tyder på at det er sterk konkurranse mellom de ansatte, det er heller fokus på å samlet nå målene ved at alle bidrar.

I denne oppgaven var det også ønskelig å besvare spørsmålet om et åpent kontorlandskap kunne bidra til å redusere gratispassasjerproblemet som kan oppstå ved en slik kompensasjonsordning. Dersom en ansatt som ofte unnasluntrer kjenner på den dårlige samvittigheten av å ikke bidra like mye som de andre, eller på skammen av å bli observert gang på gang ved å gjøre andre ting enn jobb, er det nærliggende å tro at han vil bruke mer av tiden sin på arbeidsoppgavene sine for å unngå disse følelsene. Informantene var litt usikre på denne mekanismen, men de fleste resonnerer seg frem til at det var mulig å redusere gratispassasjerproblemet ved å bruke et åpent kontorfellesskap. Men flere sier også at det avhenger av hvordan oppgavene er fordelt. Dersom avdelingen jobber sammen om felles oppgaver, kan effekten av et åpent kontorlandskap på gratispassasjerproblemet være større enn om de ansatte har individuelle oppgaver. Har man da cellekontor er det enklere å gjøre ikke-jobbrelaterte ting i arbeidstiden, uten at noen andre oppdager det. Arbeidsmengden blir overført til de som jobber mer effektivt, mens andre blir gratispassasjerer. Har man individuelle oppgaver som man utfører uavhengig av andre, vil ikke dette være en like aktuell problemstilling. En av informantene forteller at hans oppgaver blir gjort uavhengig av andre, og at det derfor ikke ville hatt noe å si, men at det kunne vært annerledes om oppgaveorganiseringen var annerledes. Dette blir også bekreftet av flere av de andre informantene.

Det er vanskelig å si noe konkret om hvordan effektiviteten blir påvirket av kollegaers observasjon. Likevel ser man at de ansatte viser tendens til dårlig samvittighet og skam om de blir observert i et øyeblikk hvor de ikke arbeider. Dette kan føre til at de lar være å ta så mange pauser på jobb. Samtidig kan det ha negativ påvirkning på jobbtilfredsheten da de føler at de ikke kan ta en pust i bakken i løpet av arbeidstiden. Generelt virker det som om de fleste ikke føler seg veldig overvåket i negativ forstand, og at kollegaer som observerer gjør at terskelen for å gjøre ikke-jobbrelaterte ting blir litt høyere.

Kan problemet med moralsk hasard reduseres?

Det viktige spørsmålet i forhold til observerbar innsats og peer effects er om det kan bidra til å redusere problemet med moralsk hasard. Når en arbeidsgiver ansetter en person, vet han ikke

hvilken innsats han kommer til å yte i jobben, det er det kun den ansatte selv som vet. Når den ansatte allikevel har jobb, vil han kanskje velge å unnsyluntre fordi han er "trygg" på sin plass. Men dersom den ansatte blir observert i det han utfører arbeidet kan det gi insentiv til å yte mer enn han ellers ville gjort. Basert på resultatene fra intervjuene og drøftingen som er gjort til nå kan man si at dette absolutt *kan* være tilfelle i casebedriften. Flere av informantene sier at de ville brukt mer tid på private ting i arbeidstiden dersom de hadde hatt cellekontor. Så selv om det er noe varierende svar, er det trolig en mulighet for at peer effects og observerbar innsats kan redusere problemet med moralsk hasard. Resultatet støttes opp av forskningen til Falk og Ichino (2006), og Mas og Moretti (2009), som fant at mennesker ble mer produktive når de ble observert av andre med samme type oppgave. De ansatte får sterkere insentiv for å prestere mer på jobb da de blir observert av leder og kollegaer.

3.2. Kontroll og resiprositet

Følelsen av å bli kontrollert, eller følelsen av å ha ansvar og handlingsrom?

Her vil det drøftes hvorvidt det åpne kontorlandskapet bidrar til at de ansatte føler seg kontrollert av lederen sin, eller om de føler de blir vist tillitt til at de kan gjennomføre sine arbeidsoppgaver uten å kontroll og overvåking. Dersom de føler seg sterkt kontrollerte og overvåket kan det bidra til lavere prestasjon og jobbtilfredshet (Kalk & Kosfeld, 2006; Jackson & Schneider, 2013). Autonomi er også en viktig del av jobbkarakteristikamodellen til Hackman og Oldham (1976) og de psykologiske jobbkravene til Thorsrud og Emery. Dersom de ansatte innehar resiprositetspreferanser, og føler at de har høy grad av autonomi og blir vist tillitt fra sin leder, kan både jobbtilfredshet og effektivitet øke.

Ingen av informantene melder om at de føler seg nevneverdig kontrollert på jobb. Noe av grunnen kan være at de ansatte oppfatter bedriften som en relativt flat organisasjon. Likevel var det noen av informantene som følte noe ubehag i forhold til at de ble observert til enhver tid, særlig i de situasjonene de tar seg en liten pause, og i forbindelse med når en starter og avslutter dagen. Dette kan gi dem følelsen av å ikke kunne velge disse tingene like fritt som de burde. Da bedriften har fleksibel arbeidstid, og mer fokus på å levere oppgavene enn hvor lenge en sitter på jobb, kan dette gi de ansatte en følelse av at en likevel ikke er så fleksibel. Samtidig sier den samme respondenten som uttrykker ubehag med overvåkning i forbindelse med lunsj og komme/gå fra jobb at han føler han har mye kontroll over hverdagen sin. Han

kan velge å komme og gå når han vil, så lenge han leverer det han skal av arbeid. Dette tyder på at ubehaget kanskje ikke er signifikant nok til at det gjør noe særlig utslag verken i jobbtilfredsheten eller effektiviteten.

For å sjekke hvordan informantene selv synes det er å bli kontrollert, ble de spurt om de hadde følt lavere jobbtilfredshet om de hadde blitt kontrollert mer. Informantene synes mer kontroll virker negativt på jobbtilfredshet, i tråd med jobbkarakteristikamodellen og de psykologiske jobbkravene. Hadde lederne utøvd mer kontrollerende atferd, ville jobbtilfredsheten mest sannsynlig blitt redusert. Dette støttes opp av forskningen til Falk og Kosfeld (2006) En av informantene sier dog at effektiviteten på kort sikt kunne økt, men at det på lang sikt hadde blitt slitsomt og gått ut over motivasjonen.

For å finne ut om informantene følte at lederen viste dem tillitt og ansvar uten å kontrollere og overvåke, ble de spurt om "frihet under ansvar" samsvarte med deres arbeidssituasjon. Samtlige av informantene følte at dette stemte overens med deres situasjon. Dette tyder på at selv om bedriften har valgt en åpen kontorløsning, som er den kontorløsningen med mest mulighet for overvåking og kontroll, føler ikke de ansatte seg frarøvet noe frihet. Ved å gi de ansatte fleksibel arbeidstid, ansvar og lite (negativ) kontroll, virker det som om det har veid opp for den naturlige overvåkingen som kan virke negativ på de ansatte.

Alle informantene virker å inneha resiprositetspreferanser. De føler at om de blir vist tillitt av sin leder, og gitt ansvar uten mye kontroll, ønsker de å gjøre en god jobb og vise at de er til å stole på. En av respondentene sier også at dersom han ikke tilfredsstiller de kravene som er satt til ham, vil det kanskje bli satt inn mer kontroll og observasjon, noe som ikke er ønskelig. Det gir han også insentiv for å levere det han skal.

Det virker absolutt ikke som om respondentene føler seg kontrollerte på jobb. Selv om ett par av dem nevner enkelte situasjoner hvor en kan føle seg litt kontrollert, virker der ikke som om det har en signifikant effekt på verken jobbtilfredshet eller effektivitet. Det er viktig for respondentene å bli gitt tillitt fra sin leder, og det virker som om de er i den situasjonen nå. For å konkludere om hvordan kontroll og resiprositet virker i casebedriften er det nærliggende å tro at det åpne kontorlandskapet ikke påvirket jobbtilfredsheten på en negativ måte i forhold til kontroll i denne bedriften. Resiprositet hos de ansatte bidrar til at jobben blir gjort selv om lederne ikke kontrollerer de ansatte.

3.3. Kunnskapsdeling

Som en kunnskapsbedrift er casebedriftens verdi basert på de ansattes humankapital. Humankapitalen er en blanding av den firma-spesifikke kompetansen og den generelle kompetansen. På grunn av dette er kunnskapsdeling og kommunikasjon på arbeidsplassen svært viktig for casebedriften. Da samtlige informanter forteller at kunnskapsdeling og kommunikasjon er svært viktig i deres jobb blir dette bekreftet som gyldig også i casebedriften. Definisjonen til Gottschalk (2006) på kunnskapsdeling lar oss analysere nærmere hvordan dette fungerer i casebedriften:

"Kunnskap er informasjon kombinert med erfaring, kontekst, interpretasjon og refleksjon. Kunnskap er begrunnet med tro. Kunnskap oppstår mellom ørene i menneskets hjerne".

Informasjon er lett å dele. Man kan skrive en melding med mye informasjon i bedriftens intranett, og i løpet av få minutter kan det være lest og forstått av flere titalls mennesker. Kunnskap krever mer, da ifølge Gottschalk erfaring, kontekst, interpretasjon og refleksjon. Dette er noe som tydelig krever tid, og som ifølge Nonaka (1994) er en kontinuerlig, dynamisk prosess. Det er her det åpne kontorlandskapet kommer inn. Informantene forteller at det ikke bare er akseptert, men også ønsket å snakke sammen i landskapet, særlig om jobberelaterte ting. Bedriften selv ønsker at landskapet skal brukes som en plattform for kunnskapsdeling.

Ved å få hyppige samtaler i avdelingen, får alle muligheten til å lære og forstå hva de andre gjør. Dette kan hjelpe på forståelsen av driften i hele organisasjonen. Disse koblingene om hvordan forskjellige deler av organisasjonen fungerer sammen kan betegnes som taus kunnskap. Det er vanskelig å kun lese et dokument for så å forstå hvordan hele organisasjonen fungerer, og hvordan de forskjellige avdelingene er avhengig av hverandre. Gjennom samtalene i det åpne landskapet deler de ansatte erfaring og informasjon samtidig som det blir satt inn i den konteksten det jobbes med. Over tid gir det tid til refleksjon, da kunnskapsdeling er en kontinuerlig prosess. Flere av informantene sier at landskapet gir en bedre flyt i avdelingen, og at det er svært effektivt for å få med seg alle endringer som skjer. Alle informantene, selv de som tidligere hadde sittet på cellekontorer, synes kunnskapsdeling er lettere å få til i et åpent kontorlandskap sammenlignet med cellekontorer. Dersom en person

trenger hjelp eller råd, er det kort avstand til andre som en kan spør, og det er også akseptert å spør om hjelp når en trenger det.

Det er tydelig at det åpne kontorlandskapet har positiv innvirkning på kunnskapsdeling og kommunikasjon, men det viser seg også at noen av de ansatte synes det kan bli litt vel mye forstyrrelser med samtaler og spørsmål. Så selv om det er positivt med åpent kontorlandskap på kunnskapsdeling kan det gå ut over effektiviteten dersom det blir for mye spørsmål. Her kan også kulturen i bedriften spille inn. Dersom en klarer å holde takhøyden for å stille spørsmål passe høy, kan man nok unngå at spørsmålene blir en irritasjon for andre ansatte. Også når det gjelder forstyrrelser av sosial karakter kan det gå ut over effektiviteten til de ansatte. Informant F beskrev det slik:

Når jeg sitter så tett, blir ofte terskelen for å si noe veldig lav. Folk sier ikke ut det de sier, og da sier den det ofte veldig fort i stedet for å tenke over om det egentlig er nødvendig å forstyrre de andre for å fortelle.

Samtidig trekker mange av informantene frem den sosiale samtalen som er svært positivt og miljøfremmende på arbeidsplassen. Det er tydelig på informantene at dette er noe som øker deres jobbtilfredshet, og det sosiale miljøet bedres på grunn av det.

God kunnskapsdeling kan bidra til å allokere de menneskelige ressursene på den mest effektive måten. Ved å lære mest mulig om driften og mekanismene i bedriften, kan det hjelpe til at de ansatte får løst problemene på en mer effektiv måte. Informantene mente alle at kunnskapsdelingen var lettere i åpent kontorlandskap enn i lukkede kontorer, og dette støttes av Foss et al. (2009) og Døving et al. (2001). De mente at fysisk nærhet var viktig for å fasilitere kunnskapsdeling.

3.4. Fysisk arbeidsmiljø

I det fysiske arbeidsmiljøet er det faktorer som kan påvirke både effektivitet og jobbtilfredshet. Da informantene innledningsvis ble spurt om de positive og negative tingene ved å sitte i åpent kontorlandskap var støy helt klart den faktoren som ble nevnt mest som en negativ effekt. I dette delkapittelet vil det bli diskutert hvordan støy og privat sone kan påvirke effektivitet og jobbtilfredshet.

Støy

Informantene synes at støyen reduserte deres effektivitet, noe som støttes av empirisk forskning (Goines & Hagler, 2007; Janche et al, 2011; Evans & Johnson, 2000). Støyen de ansatte i casebedriften utsettes for kan karakteriseres som irriterende støy. De viktigste støykildene er mennesker som snakker, dører som åpnes, mennesker som går forbi og printere. Dvs. det er ikke snakk om skadelig støy. Det viser seg at støyeksponeringen er forskjellig fra landskap til landskap avhengig av hvor mange mennesker som sitter samlet, og hvordan rommet er innredet. Informantene som er mye mer fornøyd etter at de har omorganisert avdelingen sin, synes det er mindre støy, og mindre forstyrrelser.

Som beskrevet i resultatkapittelet, tror noen av informantene at de hadde vært mer effektive om de ikke hadde blitt eksponert for så mye støy. Men det kommer frem gjennom mange av svarene at det er veldig avhengig av hvilke typer oppgaver man arbeider med. Dersom det arbeides med konsentrasjonskrevende oppgaver virker støyen svært reduserende på effektiviteten til de ansatte, i tråd med forskningen til Evans og Johnson (2000).

Samtidig melder to av informantene om den positive siden; kollegaene får faktisk svar på spørsmålene sine, noe som kan øke deres effektivitet. Resultatene tyder på at dersom en klarer å holde forstyrrelsene til et minimum, gjerne ha litt høyere terskel for å prate høyt i landskapet, kan den negative påvirkningen på effektivitet og jobbtilfredshet reduseres. Landskapet kan også utformes slik at støyen blir redusert. Dette kan gjøres ved å sette opp hyller og skap for å skille av de forskjellige avdelingene, og ha færre mennesker i hvert landskap.

Privat sone

Viktigheten av autonomi har vist seg gjeldende i intervjuene flere ganger. Det å kunne bestemme over sin egen arbeidssone viser seg å ha betydning for de ansattes jobbtilfredshet. Informantene forteller at det hadde vært positivt å få være med å bestemme hvordan landskapet utformes, for eksempel hvem de sitter ved siden av. Selv om de fleste forteller at de ikke har hatt noe særlig påvirkning i disse avgjørelsene, virker det ikke som det har påvirket jobbtilfredsheten negativt på noen måte, men at det kunne hatt positiv påvirkning om de hadde fått vært med å bestemt.

Lee og Brand (2005) pekte på viktigheten store pulter og tilstrekkelig med multifunksjonelle rom har på jobbtilfredsheten. Her virker det som om arbeidsoppgavene til informantene spiller inn på hvor mye dette betyr for dem, særlig i forhold til multifunksjonelle rom. Dette er en mulig måte å redusere støyproblemet på (Kvannli & Danielsen, 2010). Også den høye graden av autonomi som man finner i fleksi-kontorer har mye med muligheten for multifunksjonelle rom å gjøre (Danielsson, 2008). Som beskrevet i casebeskrivelsen er det ikke lagt opp til mange multifunksjonelle rom i kontorlokalene. På grunn av plassmangel er det kun mulig å bruke møterom eller kunderom. De ansatte må vike dersom noen trenger kunderommene til kundemøter, og informantene forteller at møterommene ofte er forhåndsbooket av andre. Informantenes svar på spørsmål om multifunksjonelle rom er svært vikende. Mens noen sier at de bruker det i blant, forteller en annen at han ikke var klar over muligheten før nå nylig. Informant C sier at han ikke har muligheten i det hele tatt. Dette tyder på at det ikke er noe felles praksis i bruken av disse rommene. Bedriften selv er klar over problemet, men plassmangel setter en stopper for flere slike rom. Rommene kunne bidratt til økt effektivitet fordi de som trenger å få gjort konsentrasjonskrevende arbeid hadde hatt muligheten til dette utenfor landskapet I tillegg til dette kunne følelsen av autonomi økt hos de ansatte fordi de hadde hatt mer valgmuligheter med tanke på arbeidsplass. Informantene sier selv at det hadde vært positivt med flere slike rom, selv om det per i dag ikke er et veldig stort bevisst savn.

Det viser seg også at noen av informantene føler seg mindre effektive på grunn av de konstante forstyrrelsene fra kollegaer som kommer for å spørre om ting. Da dette er noe en ikke selv kan kontrollere kan det ha negativ effekt på den ansattes persepsjon av grad av autonomi. Dette viser informant F tydelig da han sier at det kan være irriterende når noen kommer bort og forstyrrer han i arbeidet for å spørre om noe vedkommende relativt enkelt kunne funnet ut av på egen hånd. Det å ikke kunne velge når en ønsker å være sosial, og når en trenger å arbeide uforstyrrt er ikke positivt. Det virker som om det blir en slags indre konflikt hvor han ønsker å være sosial med de som tar kontakt, samtidig vet han at det går ut over arbeidet.

4. Konklusjon

I denne oppgaven har forholdet mellom ledelse-ansatte, og ansatte imellom blitt drøftet i sammenheng med åpent kontorlandskap. Fordi lederne i et åpent kontorlandskap kan observere de ansattes innsats, kan dette være med på å redusere problemer med moralsk hasard. Gjennom den klassiske prinsipal-agent teorien har det blitt drøftet hvorvidt forskjellige aspekter ved det åpne kontorlandskapet kan påvirke effektivitet og jobbtilfredshet. Problemstillingen som besvares i denne oppgaven er:

"Hvordan påvirker åpen kontorløsning effektivitet og jobbtilfredshet hos de ansatte i case-bedriften?"

Gjennom intervjuene i casebedriften viser det seg at de ansatte føler et visst press av å bli observert av sin leder. De er mer påpasselige med å ikke gjøre ikke-jobbrelaterte ting i arbeidstiden i forhold til hva de kanskje hadde gjort om de hadde hatt eget kontor. Det er tydelig at dette påvirker deres effektivitet på en positiv måte.

Falk og Kosfeld (2008) viste at kontroll førte med seg skjulte kostnader i form av at ansatte ble demotivert og ikke følte at de ble gitt tillitt og kontroll over eget arbeid. Dette samsvarer med jobbkarakteristikamodellen til Hackman og Oldham (1976) som viste til autonomi som en viktig faktor for å fremme indre motivasjon, jobbtilfredshet og prestasjon på jobb.

Resultatene i denne oppgaven viser at selv om de ansatte blir observert på jobb føler de ikke at de blir kontrollert i negativ forstand. Lederne gir dem tilstrekkelig med ansvar, og rom til å fullføre sine oppgaver uten mye overvåkning og kontroll. I likhet med Falk og Kosfelds (2008) studie, viser det seg at de ansatte reagerer positivt på det ansvaret og friheten de blir gitt, og ønsker å yte høy innsats tilbake til sine ledere. På grunn av at informantene sier at de hadde reagert negativt på mer kontroll må det bety at det faktisk er lederne som klarer å skape denne positive effekten ved å gi de ansatte "frihet under ansvar". Denne følelsen av autonomi som blir gitt, virker til å øke jobbtilfredsheten betraktelig. Og selv om det er noe ubehag knyttet til at de ansatte blir observert av lederne ser det ut til at det ikke reduserer jobbtilfredsheten signifikant.

I forhold til kollegaer er det også noe ubehag knyttet til at de blir observert av hverandre. Men heller ikke her virker det som om det går nevneverdig ut over jobbtilfredsheten. Om kollegaer påvirker hverandres effektivitet er svært individuelt. Det viste seg at informantene hadde stor variasjon i deres "terskel" for hvor lett de lot seg påvirke av andre. Noen brydde seg lite om hva de andre gjorde, mens andre var mer påvirkelige. Likevel viste det seg også her at de ansatte ville brukt mer tid på private ting om de ikke hadde blitt observert av kollegaer. Det er derfor grunnlag for å si at observerbar innsats av leder og kollegaer kan bidra til å redusere problemet med moralsk hasard. Også gratispassasjerproblemet reduseres som følger av peer monitoring. Dette vil bidra til å øke effektiviteten hos de ansatte, og i bedriften.

I det åpne kontorlandskapet har bedriften en unik mulighet for å dele kunnskap hurtig og effektivt da det kommuniseres kontinuerlig kollegaer imellom. I casebedriften er det kultur og rom for å dele kunnskap, og å bruke tid på dette i landskapet. Den tause kunnskapen de ansatte internaliserer i landskapet er vanskelig å få til om alle hadde sittet på egne kontorer. Kontinuerlig kontakt, åpenhet og det å følge med på endringer og ting som skjer hele tiden er de viktigste grunnene til at dette fungerer så godt i denne kontorutformingen. Det er stor grunn til å tro at dette øker både effektiviteten og jobbtilfredsheten. Det å lære hvordan hele organisasjonen fungerer, og hvordan alle mekanismene henger sammen gir såkalt "job enrichment", noe som ifølge Hackman og Oldham (1976) i liket med autonomi gir høyere jobbtilfredshet, motivasjon og prestasjon.

Støy virker til å være den faktoren som påvirker effektivitet mest i negativ retning. De fleste forteller om problemer med å konsentrere seg når støyen er på det høyeste, særlig de som arbeider med konsentrasjonskrevende arbeidsoppgaver. Selv om alt tyder på at de ansatte prøver å ta hensyn til hverandre ved å begrense pratingen og forstyrrelser, er det tydelig at dette reduserer effektiviteten hos mange ansatte. Mangel på privat sone er med på å redusere jobbtilfredsheten i noe grad, uten at de ansatte virker veldig påvirket av det.

Begrensninger ved denne studien

Det er tydelig at det er mange faktorer som spiller inn når det kommer til åpne kontorlandskap. I denne studien er det noen begrensninger som er verdt å nevne. Det er kun studert én bedrift, og viser ikke bredden i type bedrifter som finnes. Bedriftens størrelse og natur har implikasjoner på hvordan det åpne landskapet påvirker de ansatte som ikke kommer

frem i denne studien. Det er gjort intervju av 6 ansatte i bedriften. Med flere intervjuer kunne en fått frem flere nyanser og syn på fenomenet som studeres. Man kan heller ikke falsifisere påstander som blir diskutert. Spørsmålene som er stilt til informantene er stilt med den hensikten å få innsikt i fenomenet åpent kontorlandskap.

Man kan heller aldri være helt sikker på at informantene har svart helt ærlig på alle spørsmålene. Det kan være vanskelig for ansatte å fortelle om hvordan deres atferd endres i forhold til leder og kollegaer.

Videre forskning

Denne studien er et bidrag til å åpne for ytterligere forskning særlig på effekten observerbar innsats og peer effects i åpent kontorlandskap har på effektivitet, da dette er forsket svært lite på. Det vil være nyttig å se på bedrifter som endrer kontorutforming fra åpen til lukket løsning, eller fra lukket til åpen løsning. Da får en eliminert ut en del andre faktorer som påvirker som for eksempel type arbeidsoppgaver og type bedrift. En ting er sikkert; det ser ut til at det åpne kontorlandskapet er kommet for å bli, og det vil være nyttig mer ytterligere analyser for å finne konsekvensene av en slik kontorløsning.

Litteraturliste

- Abelia. *Kunnskapsbedrift*. Hentet fra <http://abelia.no/bibliotek/kunnskapsbedrift-article1579-168.html>
- Appel-Meulenbroek, R. (2010). Knowledge sharing through co-presence: added value of facilities. *Facilities*, 28(3/4), 189-205.
- Arbeidstilsynet. (2013). *Støy på arbeidsplassen*. Hentet fra: <http://www.arbeidstilsynet.no/binfil/download2.php?tid=233404>
- Autonomi. (2014). *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/autonomi>
- Bentzen, A. K. (2015, 13. januar). *Digi*. Hentet fra http://www.digi.no/jobb_og_utdanning/2005/01/13/telenor-tilfreds-med-apent-landskap
- Berg, J. Dickhaut, J., & McCabe, K. (1995). Trust, Reciprocity and Social History. *Games and Economic Behavior*, 10: 122-142.
- Bragelien, I., & Kvaløy, O. (2014). Lønn og belønning. A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 2* (s. 317-344). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Carpenter, J., & Williams, T. (2010). Moral hazard, peer monitoring, and microcredit: Field experimental evidence from Paraguay. *Working paper series // Federal Reserve Bank of Boston*, 10-6.
- Che, Y. & Yoo, S. (2001). Optimal incentives for teams. *American Economic Review*, 91(3), 525-541.
- Clarke R. (1999). Internet privacy concerns confirm the case for intervention. *Communications of the AMC*. 42(2), 60-67.
- Danielsson, C.B, & Bodin L. (2008). Office Type in Relation to Health, Well-being, and Job Satisfaction among Employees. *Environment & Behavior*, 40(5), 636-668.

- Danielsson, C.B., & Bodin, L. (2009). Differences in Satisfaction with Office Environment among Employees in Different Office-types. *Journal of Architectural and Planning Research*, 26(3), 241-257.
- Davis, M. C., Leach, D. J., & Clogg, C.W. (2011). The physical environment of the office: Contemporary and emerging issues. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 26, 193-237.
- Døving, E., Elstad, B., og Haugland, S. A. (2001). Utvikling av realkompetanse på arbeidsplassen – uformell læring i tre norske virksomheter. *SNF-rapport nr: 03/2001*, Bergen: Stiftelsen for Samfunns og Næringslivsforskning.
- Evans, G.W., & Johnson, D. (2000). Stress and open-office noise. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 779-83.
- Falk, A., & Ichino, A. (2006). Clean evidence on Peer Effects. *Journal of Labor Economics*, 24(1), 39–57.
- Falk, A., & Kosfeld, M. (2006). The hidden costs of control. *American Economic Review*, 96(5), 1611-1630.
- Fehr, E., Gächter, S., & Kirchsteiger, G. (1997). Reciprocity as a contract enforcement device: Experimental evidence. *Econometrica*, 65(4), 833–860.
- Foss, J. N., Minbaeva, D. B., Pedersen, T., & Reinholt, M. (2009). Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human Resource Management*, 48(6), 871-893.
- Fostervold, K. I. (2009). Åpne kontorlandskap: en litteraturgjennomgang. *Ramazzini*, 16(1), 13-15.
- Goines, L., & Hagler, L. (2007). Noise pollution: A Modern Plague. *Southern Medical Journal*, 100(3), 287-294.
- Gottschalk, P. (2006). *Kunnskapsledelse*. Presentert på Norsk Arbeidslivsforum, 12. September 2006. Handelshøyskolen BI.
- Granovetter, M. (1978). Threshold Models of Collective Behavior. *The American Journal of Sociology*, 83(6), 1420-1443.

- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work. Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Harter, J. K., Heyes, T. L., & Schmidt, F. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hillestad, T. (2003). Lederskapets dilemma når hierarkiet faller. *Magma*, 2003(2).
- Jackson, C. K., & Schneider, H. S. (2013). Reducing moral hazard in employment relationships: experimental evidence on managerial control and performance pay. NBER Working Paper No. 19645. Cambridge, Mass.
- Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Janche, H., Hygge, S., Halin., N, Green, A. M., & Dimberg, K. (2011). Open-plan office noise: Cognitive performance and restoration. *Journal of Environmental Psychology*, 31, 373-382.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Kandel, E., & Lazear, E. P. (1992). Peer pressure and partnerships. *Journal of Political Economy*, 100(4), 801-817.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Kvannli, E., & Danielsen, T. E. (2010). Åpne kontorlandskap: Fokusgrupper som metode for å indentifisere tiltak med sikte på å redusere arbeidsrelaterte helseplager. *Ramazzini*, 17(4), 16-17.
- Lee, S. Y., & Brand, J. L. (2005). Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes. *Journal of Environmental Psychology*, 25, 323-333.

- Lines, R., (2011). Forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidere. *Magma*, 2011(3), 23-32.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *OB and Human Performance*, 4, 309-336.
- Lunch. (2015). *www.lunchstriper.no*. Copyright Børge Lund / dist. strandcomics.no, gjengitt med opphavsmanns tillatelse.
- Mas, A., & Moretti, E. (2009). Peers at work. *American Economic Review*, 99 (1), 112–145.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Miller, J.H., & Page, S.E. (2004). The standing ovation problem. *Complexity*, 9(5), 8-16.
- Nonaka, L (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96-104.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Olson, M. (1965). *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge: Harvard University Press.
- O’Neill M. J., & Carayon P. (1993). *The relationship between privacy, control, and stress responses in office workers*. Paper presentert på Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society 37th annual meeting.
- Oommen, V.G., Knowles M., & Zhao I. (2008). Should health service managers embrace open plan work environments? A Review. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 3(2), 37-43.
- Open-plan office solutions. [Bilde] (2014). Hentet fra: <http://www.sven.co.uk/index.php?page=284>
- What does the agency theory refer to? Principal-agent problem. [Figur] (2014). Hentet fra <http://www.performancemagazine.org/what-does-the-agency-theory-refer-to-2/>

Vedlegg

Intervjuguide

- Generelt om åpent kontorlandskap
 - o Hvordan opplever du det å arbeide i åpent kontorlandskap? (Positivt/negativt)
 - o Tidligere erfaring med cellekontor/kontorlandskap
 - o Tror du at du hadde vært med/mindre effektiv om du hadde hatt eget kontor?
 - o Har du tilgang på tilstrekkelig med flerbruksrom (stillerom, lesesal, møterom)?
- Kommunikasjon og kunnskapsdeling
 - o Hvor viktig er kommunikasjon og kunnskapsdeling for deg i jobben?
 - o Hvordan kommuniserer du jobbrelaterte saker med dine kollegaer? Hvor ofte?
 - o Hvor ofte kommuniseres det ikke-jobbrelaterte saker?
 - o Vil du si at det er lettere å dele kunnskap i et åpent kontorlandskap enn om kontorutformingen hadde vært basert på cellekontorer?
 - o Kan forstyrrelsene (folk som kommer bort for å snakke) påvirke effektiviteten din?
- Støy
 - o Hvordan opplever du støynivået i kontorlandskapet?
 - o Hva er de største støykildene?
 - o Hva gjør du for å redusere støyeksponeringen? (musikk på øret, skillevegger, stillerom)
 - o Hvordan vil du si at støyen påvirker din effektivitet i arbeidet?
- Å bli observert av kollegaer
 - o Vil du si at din effektivitet/innsats blir positivt eller negativt påvirket av at kollegaene dine ser deg, og at du ser de? På hvilken måte? Type innsats?
 - o Dersom du ser at kollegaen bruker mye tid på ikke-jobb-relaterte ting, påvirker det din terskel for å gjøre ikke-jobbrelaterte ting? Type innsats?
 - o Hvordan blir du påvirket om du ser at kollegaene dine arbeider veldig hardt?
 - o Tror du arbeidskulturen i bedriften spiller inn her?
- Å bli observert av sin leder

- Hvor langt borte fra din overordnede sitter du? Hvordan påvirker det deg i arbeidssituasjonen?
- Blir innsatsen din påvirket når han/hun er til stede?
- Føler du deg overvåket på noen måte?
- Privat sone og kontroll over eget arbeid
 - Føler du at du får tilstrekkelig med avskjerming på arbeidsplassen din?
 - Hva skal til for at du får nok privat sone på arbeidsplassen i det åpne landskapet?
 - Har du medvirkning i beslutningen om hvem du skal sitte med, plassering av hyller og pulter i kontorlandskapet? Kunne dette bedret din jobbtilfredshet?
 - Synes du begrepet "frihet under ansvar" samsvarer med din arbeidssituasjon? Er dette viktig for din jobbtilfredshet?
 - Dersom du blir gitt tilstrekkelig med ansvar og kontroll over eget arbeid, føler du da behovet for å vise deg tillitten verdig på noen måte? Hvordan påvirker dette din innsats?
 - Hadde din innsats blitt påvirket om du hadde følt deg mer overvåket/kontrollert på jobb?
- Team insentiver og gratispassasjerproblemet
 - (Presenterer kort teorien om gratispassasjerproblemet)
 - Gratispassasjerproblemet er et kjent problem i tem hvor ansatte er avhengig av hverandres innsats. Opplever du at et åpent kontorlandskap kan bidra til å redusere gratispassasjerproblemet?