

Sissel Brattfjord og Aimi Fløysand

Hvordan bidrar (konseptet) aktivitetsbasert kontorutforming til å støtte samhandling og kreativitet i en kunnskapsbasert organisasjon?

Masteroppgave i Masteroppgave i Eiendomsutvikling og -
forvaltning

Veileder: Reidar Gjersvik

Juni 2023



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

Sissel Brattfjord og Aimi Fløysand

Hvordan bidrar (konseptet) aktivitetsbasert kontorutforming til å støtte samhandling og kreativitet i en kunnskapsbasert organisasjon?

Masteroppgave i Masteroppgave i Eiendomsutvikling og -forvaltning
Veileder: Reidar Gjersvik
Juni 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for arkitektur og design
Institutt for arkitektur og planlegging



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Vår oppgave er et casestudie av Deloitte, som er et verdensomspennende selskap med mer enn 415.000 ansatte, i over 150 land. I Norge har selskapet 22 kontorer. Deloitte er en av verdens ledende konsulenthus med ekspertise innen advokattjenester, finansiell rådgivning, revisjon, risikoanalyser, konsulentttjenester, teknologi og digitalisering på tvers av en rekke industrier, inkludert media. Kontoret i Bergen består av 182 medarbeidere (Deloitte, 2023).

Deloitte flyttet fra tradisjonelle cellekontorer og åpne landskap til aktivitetsbaserte kontorlokaler i 2018. Som kunnskapsbedrift var målsettingen å sette en ny standard for samhandling og kreativitet gjennom inspirerende, effektive og fremtidsrettede lokaler. Det ble jobbet aktivt med dette i forkant og underveis i flytteprosessen. Siden implementeringen nå er noen år gammel er det interessant å se på resultatene og hvordan de ansatte trives med den aktivitetsbaserte kontorutformingen og de målene Deloitte hadde med lokalene.

Problemstillingen vi har valgt for oppgaven er: hvordan bidrar (konseptet) aktivitetsbasert kontorutforming til å støtte samhandling og kreativitet i en kunnskapsbasert organisasjon?

Forskningsspørsmål 1:

Hvordan oppleves aktivitetsbasert kontorlandskap for de som jobber der?

Forskningsspørsmål 2:

Hvilke funksjoner og / eller kvaliteter fremmer samhandling og / eller kreativitet?

Casestudien viser at Deloittes aktivitetsbaserte kontorlandskap har gode kvaliteter når det gjelder innredning, lys, fargevalg mv., og kontorlokalene oppleves veldig bra for de som jobber der. De ansatte vektlegger den gode atmosfæren og at de gleder seg til å komme på jobb hver dag.

Konseptet aktivitetsbasert kontorlandskap bidrar til samhandling og kreativitet spesielt når det gjelder den fysiske utformingen og funksjonalitet, ved å legge til rette for at samhandling og kreativitet kan skje. Den fysiske utformingen er imidlertid avhengig av at brukerne av det aktivitetsbaserte kontorlandskapet vet hva konseptet innebærer og hvordan man best kan benytte seg av alle mulighetene som ligger i konseptet. Casestudien viser at Deloitte ikke er like flinke på kompetansen, opplæring og etterlevelse, som den fysiske utformingen av lokalene deres. Kompetanse er en avgjørende faktor for å fremme samhandling og kreativitet.

Abstract

Our assignment is a case study of Deloitte, a worldwide company with over 415,000 employees in more than 150 countries. In Norway, the company has 22 offices. Deloitte is one of the world's leading consulting firms with expertise in legal services, financial advisory, auditing, risk analysis, consulting services, technology, and digitalization across various industries, including media. Deloitte's office in Bergen consists of 182 employees (Deloitte, 2023).

Deloitte transitioned from traditional cubicle offices and open spaces to activity-based office spaces in 2018. As a knowledge-based company, the goal was to set a new standard for collaboration and creativity through inspiring, efficient, and future-oriented spaces. Active work was done in preparation and throughout the relocation process. Since the implementation is now a few years old, it is interesting to examine the results and how employees are adapting to the activity-based office design and the goals Deloitte had for the spaces.

The research question we have chosen for the assignment is: How does activity-based office design contribute to supporting collaboration and creativity in a knowledge-based organization?

Research question 1: How do individuals working in an activity-based office landscape experience it?

Research question 2: What functions and / or qualities promote collaboration and / or creativity?

The case study shows that Deloitte's activity-based office landscape has excellent qualities in terms of interior design, lighting, color choices, etc., and the office spaces are highly regarded by the employees. The employees emphasize the positive atmosphere and look forward to coming to work every day.

The concept of activity-based office design contributes to collaboration and creativity, particularly concerning the physical layout and functionality, by facilitating and encouraging collaboration and creativity. However, the physical design relies on the users of the activity-based office landscape understanding the concept and making the best use of all the possibilities it offers. The case study reveals that Deloitte is not equally proficient in terms of competence, training, and adherence compared to the physical layout of their spaces. Competence is a crucial factor in promoting collaboration and creativity.

Forord

Denne masteroppgaven er den avsluttende eksamen på det erfaringsbaserte masterstudiet i Eiendomsutvikling- og forvaltning på fakultet for arkitektur og design ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (heretter NTNU). Masteroppgaven teller 30 av totalt 90 studiepoeng.

Vi ønsker først og fremst å takke vår veileder, Reidar Gjersvik, for god veiledning, konstruktive tilbakemeldinger og godt humør underveis i hele prosessen. Som han så fint skrev til oss: "Påskan er jo tiden for gjenoppstandelser".

Til slutt vil vi rette en stor takk til alle bidragsyterne i Deloitte Bergen, som har lagt til rette for, og muliggjort gjennomføringen av casestudien.

Figurer	x
Bilder	x
Tabeller	xi
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for masteroppgaven	1
1.2 Problemstilling	1
1.3 Begreper, definisjoner og terminologi	2
1.4 Forutsetninger og begrensninger	3
1.5 Oppgavens struktur	3
2 Teori	4
2.1 Litteraturstudie	4
2.2 Kontorlokalers bakgrunn og historie.....	4
2.3 Generelt om arbeidsplass	10
2.4 Arbeidsprosessen i stadig endring	11
2.5 Åpent kontorlandskap og cellekontor	12
2.6 Aktivitetsbasert kontorlandskap	13
2.7 Støtterom for aktivitetsbasert kontorlandskap.....	14
2.8 Tilpasningsdyktighet – fleksibilitet, elasisitet og generalitet. Brukskvalitet og tilpasningsdyktighet.	15
2.9 Forretningsdrevet eller kostnadsdrevet motiv	17
2.10 Samhandling	17
2.11 Kreativitet	18
2.12 Kunnskapsbasert organisasjon	20
2.13 Oppsummering av teoretisk rammeverk.....	21
3 Metode	24
3.1 Samfunnsvitenskapelig metode.....	24
3.1.1 Forskningsdesign	25
3.2 Valg av metode.....	25
3.3 Litteraturstudie	26
3.4 Casestudie	27
3.4.1 Dokumentanalyse	28
3.4.2 Observasjon	29
3.4.3 Intervju	29
3.4.4 Utvalgsstrategi	30
3.4.5 Intervjuguide.....	31
3.4.6 Transkribering og koding.....	31
3.4.7 Forskningsetiske retningslinjer.....	31

3.5	Reliabilitet og validitet	32
4	Case.....	33
4.1	Caset i oppgaven - Deloitte i Media City Bergen.	33
4.1.1	Observasjon	39
4.1.2	Generelle betraktninger etter observasjonen	43
4.2	Intervju	44
5	Analyse	49
5.1	Aktivitetsbasert kontorlandskap	49
5.2	Samhandling	50
5.3	Kreativitet	52
5.4	Hvilke utfordringer finnes?	54
5.5	Hvilke løsninger finnes?	54
5.6	Oppsummering av analyse	55
5.7	Kritikk til egen forskning	56
6	Konklusjon	58
6.1	Forslag til videre forskning	59
7	Referanser	61
	Vedlegg.....	64

Figurer

Figur 1: Oppgavens struktur.	3
Figur 2: Quickborners skisse for kontoret til Osram i München (Eltringham, 2023).....	6
Figur 3: Tengbom Arkitekter, hovedkontor til Canon i Stockholm (Tumblr, 2019).	7
Figur 4: Plantegning av hovedkontoret til SAS i Frøsundavik i Stockholm (Torp, 2023)...	8
Figur 5: Plantegning av hovedkontoret til SAS i Frøsundavik i Stockholm. (Torp, 2023)..	8
Figur 6: Plantegning som viser en typisk kombikontorløsning (Landstad og Arge, 2021).	9
Figur 7: 3D-plantegning av Deloitte sitt aktivitetsbaserte kontorlokale (IARK, 2023).....	10
Figur 8: Arbeidsplassens fysiske utforming, teknologi og organisering definerer arbeidsplassen som skal støtte virksomhetens strategiske mål (Linga <i>et al.</i> , 2016).....	11
Figur 9: Figuren over viser kontorets fysiske egenskaper og bruk gjennom ulike løsninger med åpen/lukket og fast/delt arbeidsplass (Linga <i>et al.</i> 2016).....	12
Figur 10: Figuren over viser eksempler på aktiviteter i løpet av en arbeidsdag og hvordan aktivitetsbasert kontorlandskap kan støtte opp under disse aktivitetene (Nordea, 2018).	13
Figur 11: Figuren viser et eksempel på generalitet i bygninger (Arge og Landstad, 2002).	16
Figur 12: Figuren viser et eksempel på fleksibilitet i bygninger (Arge og Landstad, 2002).	16
Figur 13: Figuren viser eksempel på elastisitet i bygninger (Arge og Landstad, 2002). ..	16
Figur 14: Figuren viser alternative motiver og gjennomføringsstrategier (Arge og Landstad, 2002).	17
Figur 15: Oversikt teoretisk rammeverk	21
Figur 16: Validitet og reliabilitet - fokus versus presisjon (Samset, 2014).....	32
Figur 17: Vekting av de 5 kriteriene for nytt kontorlokale. (Deloitte, 2018).....	33
Figur 18: Arbeidssoneviften til Deloitte (Deloitte, 2018).	36
Figur 19: Arbeidsviftesone og plantegning 12. etasje (Deloitte, 2018).....	37
Figur 20: Arbeidsviftesone og plantegning 13. etasje (Deloitte, 2018).....	37
Figur 21: Arbeidsviftesone og plantegning 14. etasje (Deloitte, 2018).....	38
Figur 22: Tenkt kalender	38
Figur 23: Plantegning av 12. etasje hos Deloitte Bergen (IARK, 2023).	39
Figur 24: Oversikt over teoretisk rammeverk.	56

Bilder

Bilde 1: Johnson Wax Administration Building designet i 1936-1939 (Lecce, 2018).	5
Bilde 2: Media City Bergen (MAD, 2021).....	34
Bilde 3: Bilder fra ulike deler av sosiale samhandlingssoner hos Deloitte. (IARK, 2023) .	42
Bilde 4: Bilder fra ulike deler av kontorlandskapet til Deloitte. Øverst til venstre individuell arbeidssone, nederst til venstre utsikt fra kontorlokalet, øverst til høyre fra et møterom og nederst til høyre ser vi møterom og skap til ansatte (IARK, 2023).	42
Bilde 5: Bildene viser eksempel på merking av de ulike sonene i kontorlokalet til Deloitte.	43
Bilde 6: Bildene viser kaffebar samt hvilerom / bønnenrom.	43

Tabeller

Tabell 1: Begreper, definisjoner og terminologi.	2
Tabell 2: Tabellen viser en oversikt over søkedatabaser og søkeord som ble benyttet for å finne relevant litteratur.....	27
Tabell 3: Oversikt over respondenter i gruppeintervju.	30
Tabell 4: Faktainformasjon oppgitt av Deloitte.	39
Tabell 5: Overordnede soner.	40
Tabell 6: Oversikt observasjon.	41
Tabell 7: Oversikt respondenter.	44

1 Innledning

Formålet til denne besvarelsen er å bidra til å øke kunnskapen om aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Vi har tatt utgangspunkt i Deloitte sine kontorlokaler i Media City Bergen (heretter MCB). Deloitte flyttet fra tradisjonelle cellekontorer og åpent landskap til aktivitetsbaserte kontorlokaler i 2018. Vi ønsker å finne ut hvordan dette støtter samhandling og kreativitet i en organisasjon som Deloitte, og hvordan det oppleves for de ansatte å jobbe i et aktivitetsbasert kontorlokale.

1.1 Bakgrunn for masteroppgaven

Bakgrunnen for valg av tema til masteroppgaven er faget strategisk arealforvaltning på 2. studieår i erfaringsbasert master i eiendomsutvikling- og forvaltning. Vi har på studiesamling vært på befaring hos ulike aktører som har ulike løsninger på sine kontorer, fra aktivitetsbasert kontorlandskap til ulike hybridløsninger. I Bergen har Deloitte vært tydelige på at deres satsning på aktivitetsbaserte kontorlokaler skulle implementeres på en god måte da de flyttet inn i nye lokaler i 2018.

Deloitte flyttet fra tradisjonelle cellekontorer og åpne landskap til aktivitetsbaserte kontorlokaler i 2018. Som kunnskapsbedrift var målsettingen å sette en ny standard for samhandling og kreativitet gjennom inspirerende, effektive og fremtidsrettede lokaler. Det ble jobbet aktivt med dette i forkant og underveis i flytteprosessen. Siden implementeringen nå er noen år gammel er det interessant å se på resultatene og hvordan de ansatte trives med den aktivitetsbaserte kontorutformingen og de målene Deloitte hadde med lokalene.

1.2 Problemstilling

Problemstillingen i oppgaven vår er:

Hvordan bidrar (konseptet) aktivitetsbasert kontorutforming til å støtte samhandling og kreativitet i en kunnskapsbasert organisasjon?

Ifølge Olsson (2011) er det er fornuftig å formulere forskningsspørsmål for å støtte opp under problemstillingen. I vår oppgave har vi definert to forskningsspørsmål.

Forskningsspørsmål 1:

Hvordan oppleves aktivitetsbasert kontorlandskap for de som jobber der?

Forskningsspørsmål 2:

Hvilke funksjoner og / eller kvaliteter fremmer samhandling og / eller kreativitet?

1.3 Begreper, definisjoner og terminologi

Tabell 1 viser en oversikt over begreper, definisjoner og terminologi benyttet i problemstillingen vår.

Begreper, definisjoner og terminologi	Forklaring	Referanse
Aktivitetsbasert kontorlandskap	Kontorløsninger som har ulike typer rom og arbeidsplassløsninger, både med hensyn til innredning og teknologiske tilpasninger. Intensjonen bak en aktivitetsbasert kontorutforming er at den ansatte skal variere arbeidslokasjon i kontorlokalet ut fra hvilken arbeidsoppgave som skal løses	Franklin Becker (1999)
Samhandling	Samhandling, interaksjon, er en betegnelse på samspill eller vekselvirkning mellom to eller flere aktører som er i aktivitet med hverandre	Store Norske Leksikon (2018)
Kreativitet	Kreativitet er evnen til å generere originale og verdifulle ideer, løsninger eller produkter. Det innebærer å tenke på nye måter, se sammenhenger mellom ulike konsepter og være åpen for alternative perspektiver. Kreativitet spiller en viktig rolle i innovasjon, problemløsning og personlig utvikling. Ved å snakke om idéarbeid i stedet for kreativitet kan vi lettere ta i betraktning arbeid som involverer flere arbeidsgrupper og spesialister over tid, gjerne på tvers av prosjekter. Konseptet idéarbeid gjør det mulig å se på sekvenser og gjentakelser av en lang rekke gjensidig avhengige aktiviteter og objekter som alle på en eller annen måte inngår i det å utvikle, visualisere, forbedre og realisere ideer.	Carlsen, Clegg og Gjersvik (2012); Sawyer, (2012)
Kunnskapsbasert	Kunnskapsbasert praksis handler om å ta bedre beslutninger, informerte handlinger, som har ønsket effekt. En kunnskapsbasert tilnærming til beslutningstaking er basert på en kombinasjon av å bruke kritisk tenkning og den best tilgjengelige kunnskapen.	The Chartered Institute of Personnel and Development (2022)

Tabell 1: Begreper, definisjoner og terminologi.

1.4 Forutsetninger og begrensninger

I denne oppgaven vil ikke brukernes ulike personlighet og preferanser hensyntas, selv om vi er klar over at dette har betydning for hvordan kontorutformingen påvirker den enkelte bruker. Vi vil heller ikke fokusere på kulturelle eller psykologiske aspekter ved lokalene, eller i organisasjonen. Oppgaven er også avgrenset fra organisasjonsteori.

Forutsetningen vår er at vi kun ser på Deloitte sitt kontor i Bergen som case. Vi sammenligner heller ikke med andre nasjonale og internasjonale kontorer.

1.5 Oppgavens struktur

Strukturen i oppgaven er basert på prinsippene til Nils Olsson (2011).



Figur 1: Oppgavens struktur.

Kapittel 1 inneholder innledning, bakgrunn for oppgaven, formål og problemstilling. I kapittel 2 presenteres ulike teorier og litteratur knyttet opp mot problemstillingen og forskningsspørsmålene. Videre i kapittel 3 beskriver vi hvilken metode som blir brukt i denne oppgaven. I kapittel 4 legger vi frem casestudien av Deloitte. I kapittel 5 analyseres casestudien opp mot teori og litteratur. Avslutningsvis i kapittel 6 vil vi binde sammen de ulike kapitlene, og svare ut problemstillingen og forskningsspørsmålene vi la frem innledningsvis og legge frem vår konklusjon.

2 Teori

2.1 Litteraturstudie

I denne oppgaven ønsker vi å se på hvordan aktivitetsbasert kontorutforming fremmer samhandling og kreativitet i en kunnskapsbasert organisasjon.

Formålet med litteraturstudiet er å presentere teori, begreper, definisjoner og tidligere forskning på området som vil legge grunnlaget for vår analyse. Dette er med på å gi et rammeverk for oppgaven og problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål.

2.2 Kontorlokalers bakgrunn og historie

Tradisjonelt sett var kontorer tidligere enten cellekontoret eller åpne landskap, og de var ofte knyttet til administrasjon eller finans. Disse bygningene var ofte store og sentralt lokalisert i byene. Majoriteten av de som jobbet i byggene var lokalisert i åpne landskap, mens sjefene hadde egne celler eller komfortable kontorer, som opprettholdt og støttet byråkratiet og statusen til sjefene (Weber, 1947; Blakstad, 2015).

Den første mono-funksjonelle kontorbygningen er ifølge Nikolaus Pevsner Country Fire Office i London fra 1918 (Pevsner, 1970). På grunn av økningen av administrasjonsarbeid på tidlig 1900-tallet, økte antall kontorarbeidere, og kontorbygninger slik vi kjenner de i dag oppstod (Flagstad og Laustsen, 1983; Albrecht and Broikos, 2001). Store deler av arbeidet var rutine og kontorarbeidernes status sank, og arbeiderne måtte jobbe i store, trangt møblerte haller, med rader på rader med skrivebord/arbeidsplasser. I Sverige ble dette referert til som 'the sea of slaves' (Bedoire, 1979; Blakstad, 2015).

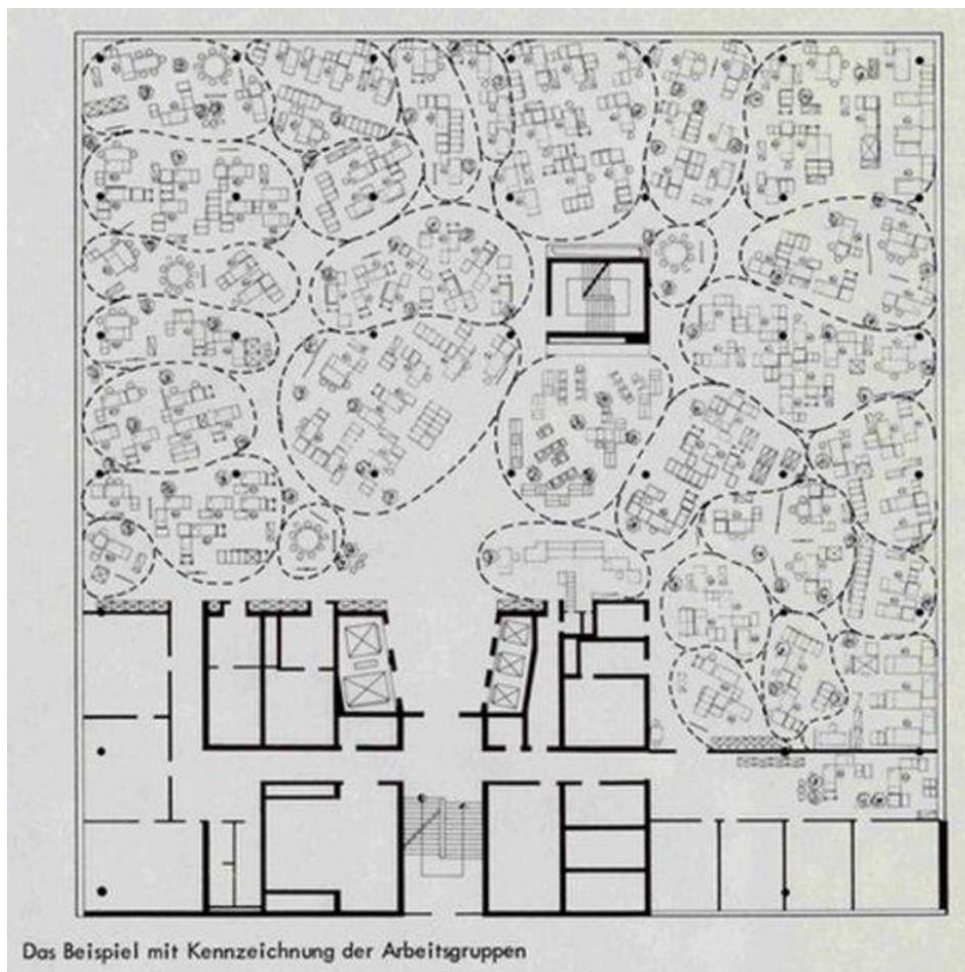


Bilde 1: Johnson Wax Administration Building designet i 1936-1939 (Lecce, 2018).

Ifølge Taylor var "Scientific management" den ledende organisasjonsteorien (Taylor, 1947). Taylorismen har vært viktig for effektiv masseproduksjon, også når det gjelder kontorer, og banet vei for kapitalismen. Arbeidsplassdesign var ikke i hovedfokus, men både arkitekter og ingeniører var viktige bidragsytere til utviklingen av funksjonelle og effektive fabrikker og kontoer (Blakstad, 2015).

Flere teoretikere mente allerede på 1920-tallet at økt miljøforhold i kontorlokalet ville fremme og øke produktiviteten. Dette ble aldri bevist, men funn i senere studier sier at sosiale faktorer påvirker ansattes tilfredsstillelse (Kopec, 2012).

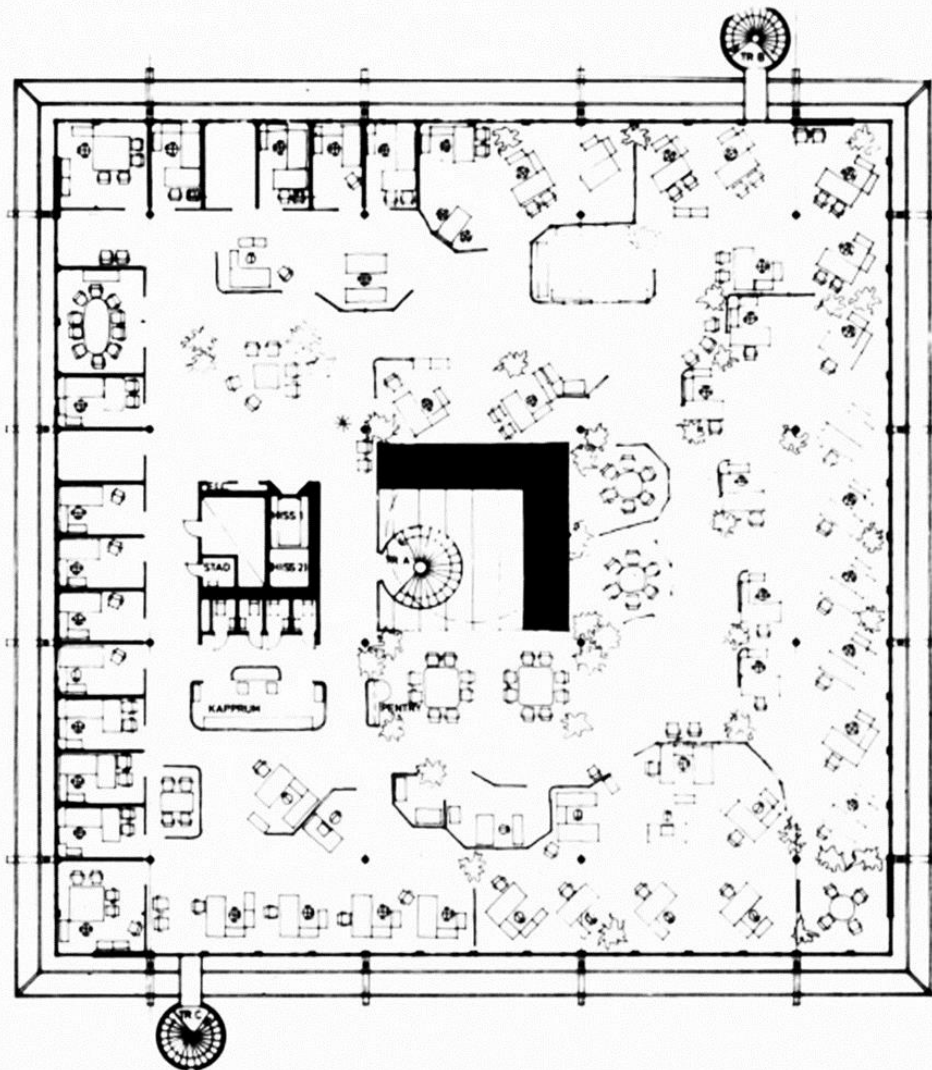
På 1950-tallet ble fordelene med åpne kontorlandskap lansert av The Quickborner Team i Tyskland, og teorien var at åpent kontorlandskap skulle føre til økt sosial interaksjon (Duffy, 1992). De nye perspektivene vektla sosiale nettverk og team, med fokus på forbedret kommunikasjon mellom arbeidstakere. Kontorlandskapene ble utformet som åpne rom, hvor det var åpne og fleksible plan med samlinger av skrivebord (Blakstad, 2015)



Figur 2: Quickborners skisse for kontoret til Osram i München (Eltringham, 2023).

Åpne kontorlandskap var populært frem til slutten av 1970-tallet. På 1980-tallet kom det et skifte i arbeidslivet og cellekontor kom for fullt i kontorlandskapet (Forstervold, 2009). Flere kontorer ble da cellekontor / individuelle og hver medarbeider hadde på denne måten kontroll over eget «territorium», samt friheten til å bruke og tilpasse kontorer til sitt behov, og kunne også i stor grad kontrollere sine omgivelser på arbeidsplassen (Blakstad, 2015).

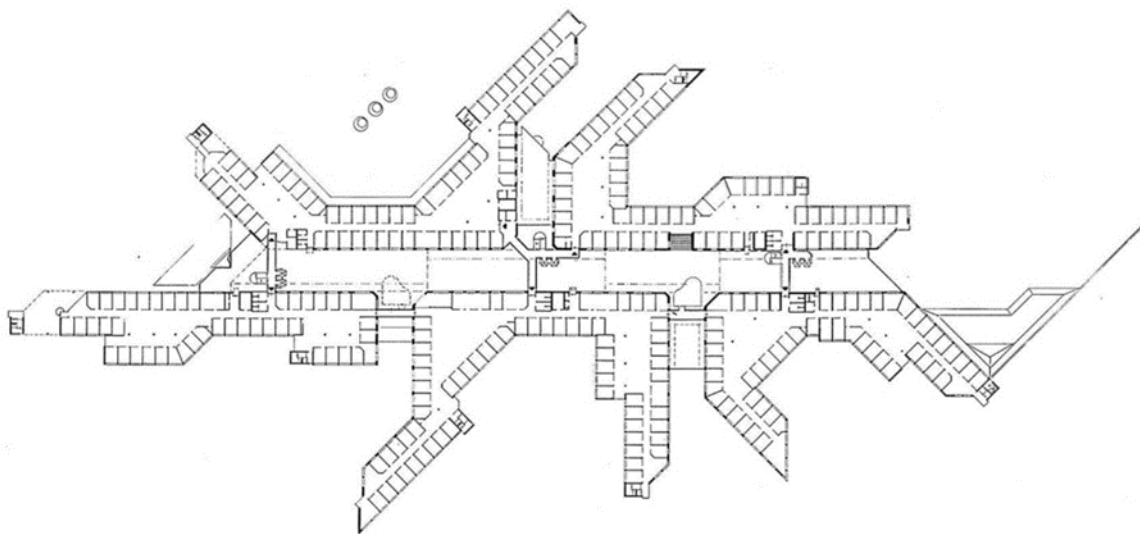
I 1970-årene fikk vi også en hybrid mellom åpent landskap og cellekontor; kombinasjonskontoret. Dette blir sett på som Skandinavia bidrag til kontorets historie (Blakstad, 2015). Det var Svante Sjöman sine tegninger i 1977 som først introduserte kombinasjonskontoret, og det ble tatt i bruk for første gang i Canon sitt kontorbygg i Stockholm (Doxtater, 1994; Blakstad, 2015).



Figur 3: Tengbom Arkitekter, hovedkontor til Canon i Stockholm (Tumblr, 2019).

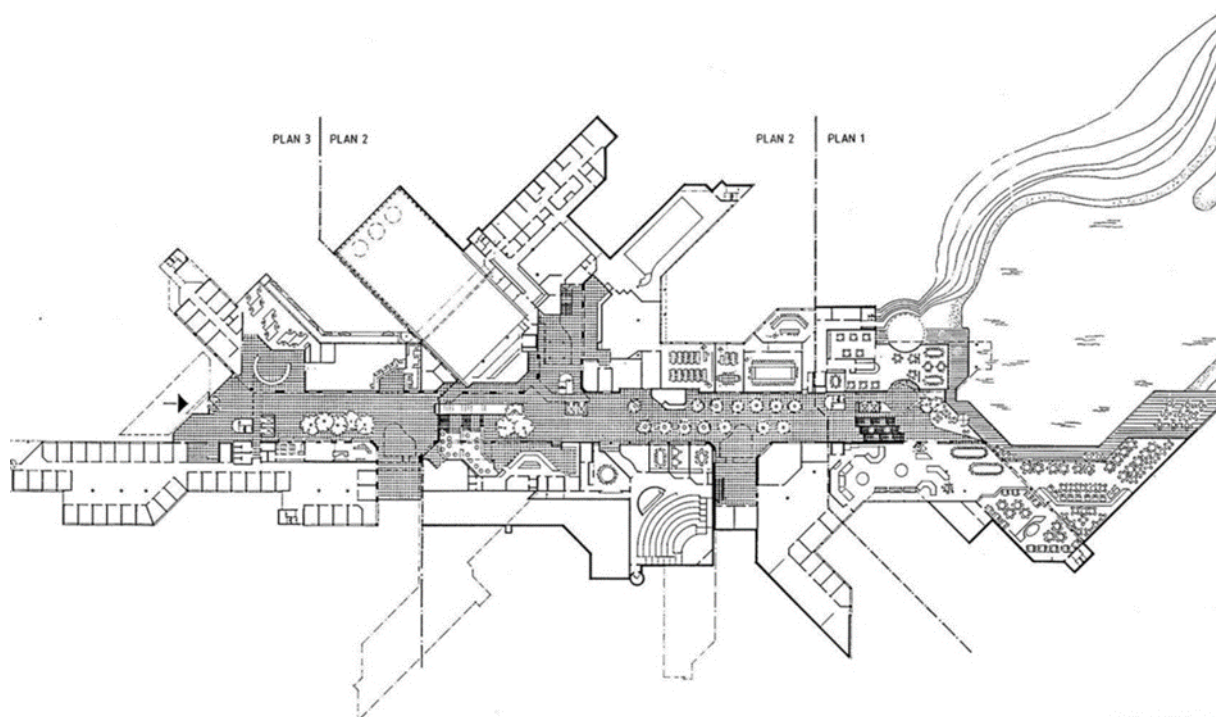
Figuren viser hvordan individuelle cellekontorer kan kombineres med fellesarealer / fellesfunksjoner, og konseptet kombinerer det beste fra to verdener: individuelle arbeidsplasser med gode innendørs kvaliteter som lys og luft, og personlig kontroll fra cellekontorene, i tillegg til fellesarealer / delte arealer fra åpent kontorlandskap (Blakstad, 2015).

Det best kjente eksempelet på kombinasjonskontoret er SAS Frösundavik i Solna, tegnet av arkitekt Niels Torp (Duffy, 1997).



SAS-FRÖSUNDAVIK
PLAN 4, 1400
NELS TORP A/S, ARK.MNIAL

Figur 4: Plantegning av hovedkontoret til SAS i Frösundavik i Stockholm (Torp, 2023).



SAS-FRÖSUNDAVIK
PLAN GATAN, 1400
NELS TORP A/S, AR

Figur 5: Plantegning av hovedkontoret til SAS i Frösundavik i Stockholm. (Torp, 2023)

Problemet med cellekontorer og kombinasjonskontorer var at arealeffektiviteten ble lav, og mengden ansatte i kombinasjonskontoret kunne ikke godtgjøre den store andelen av fellesareal / delt areal. Dette betydde at arealet ofte ble oppfattet som tomt, og medførte økte kostnader for bedriftene (Blakstad, 2015).

Ulike varianter av kombikontor ble introdusert på 70-tallet. Grunntanken bak kombikontorløsning var å legge til rette for individuell komfort hos de ansatte med egne cellekontorer og kombinere samarbeid - med mål om godt arbeidsmiljø og høy trivsel som var ment å gi høy produktivitet. På 80-tallet ble mange kontorer i Skandinavia utformet med bakgrunn i denne tankegangen, og 45 kvm bruttoareal per ansatt var vanlig å legge til grunn. I dag er dette tallet nesten halvert med arealbruk rundt 23 kvm per arbeidsplass som blant annet ble brukt i planleggingen av det nye regjeringskvartalet. Det er viktig å merke seg at de fleste arbeidsplasser på denne tiden var uten datamaskiner, som ble introdusert i arbeidslivet rundt 1980.



Figur 6: Plantegning som viser en typisk kombikontorløsning (Landstad og Arge, 2021).

På 1990-tallet kom alternative kontorutforminger, hvor teknologi og nye arbeidsmetoder skulle transformere arbeidsplassen. Fokuset var nå på kunnskap, deling av kunnskap og interaksjon / samhandling. Nå medførte den teknologiske utviklingen at man ikke trengte en fysisk arbeidsplass / skrivebord, for å jobbe, man kunne jobbe fra hvor som helst. Man kunne jobbe borte fra kontoret eller i alternative omgivelser på kontoret. I stedet for sitt eget skrivebord, som man ikke trengte mer, så var det mer effektivt å dele skrivebord med andre. Dette gjorde det mer dynamisk og fleksibelt. I realiteten var ikke teknologien godt nok utviklet til at det alternative kontoret kunne benyttes av et stort

flertall av arbeidstakere, og det tok ytterligere 15-20 år til før denne teknologien var på plass for et stort flertall (Blakstad, 2015).

Rundt år 2000 utviklet det alternative kontoret seg til å være fleksibelt og åpent, og i noen tilfeller delte arbeidstakere skrivebord, som for eksempel Telenor sine kontorlokaler i Bergen. Definisjonen på aktivitetsbasert kontorutforming er ifølge Franklin Becker (1999) kontorløsninger som har ulike typer rom og arbeidsplassløsninger, både med hensyn til innredning og teknologiske tilpasninger. Intensjonen bak en aktivitetsbasert kontorutforming er at den ansatte skal variere arbeidslokasjon i kontorlokalet ut fra hvilken arbeidsoppgave som skal løses. Denne definisjonen deles av flere (Arge og de Paoli, 2000; Blakstad, 2015).



Figur 7: 3D-plantegning av Deloitte sitt aktivitetsbaserte kontorlokale (IARK, 2023)

2.3 Generelt om arbeidsplass

Det fysiske arbeidsmiljøet påvirker ansattes prestasjon, tilfredshet og fysisk- og psykisk helse. Teorier rundt utforming av arbeidsplasser baserer seg ofte på hvordan organisering, teknologi og den fysiske arbeidsplassen bygger opp under selskapets visjoner og overordnede målsetting. Arbeidsplassen skal støtte virksomhetens strategiske mål. En arbeidsplass defineres ut ifra hvordan den er organisert, arbeidsplassens fysiske utforming og hvilke teknologiske verktøy som benyttes. Arbeidsplassutforming påvirker

de ansattes og selskapets utvikling og det kan brukes som et virkemiddel for endring (Linga *et al.*, 2016).

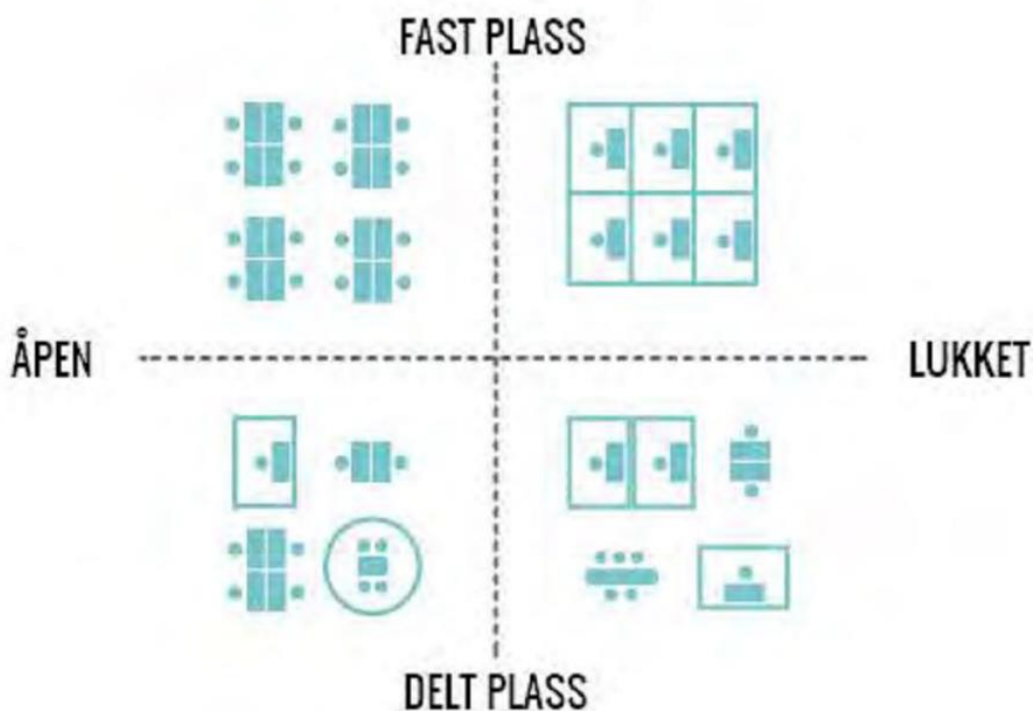


Figur 8: Arbeidsplassens fysiske utforming, teknologi og organisering definerer arbeidsplassen som skal støtte virksomhetens strategiske mål (Linga *et al.*, 2016).

2.4 Arbeidsprosessen i stadig endring

Arbeidsprosessen og arbeidsoppgaver i samfunnet er i stadig endring. Trender viser at den teknologiske utviklingen og endringer i tjenester med økt behov for spesialisering, krever høyere spesialkompetanse og behov for samhandling mellom aktører/avdelinger med ulik spisskompetanse. Denne utviklingen gjør at det på en og samme tid, skapes behov for både konsentrasjon og økt samarbeid.

For både løsninger med cellekontor og åpne landskap ser man ofte at det er lavt bruksbelegg - det vil si at det er for mange tilgjengelige arbeidsplasser i forhold til antall i bruk. Dette vil trolig være en økende trend også fremover gjennom økt bruk av mobile løsninger, og erfaringer fra pandemien som har gitt nye arbeidsvaner og økt behovet for fleksible arbeidsordninger. Det er viktig å merke seg at gjennom økt fleksibilitet og mobile arbeidsformer, vil den fysiske arbeidsplassen få større betydning fordi den skaper identitet og tilhørighet for den enkelte ansatte - i tillegg til at den fungerer som selskapets ansikt utad. Eksempelvis er MCB som var Skandinavias første medieklynge, et godt eksempel på et karakteristisk signalbygg som tydelig legger til rette for samhandling, og økt kunnskapsdeling på tvers av ulike mediehus og andre virksomheter som har valgt å lokalisere seg her.



Figur 9: Figuren over viser kontorets fysiske egenskaper og bruk gjennom ulike løsninger med åpen/lukket og fast/delt arbeidsplass (Linga et al. 2016).

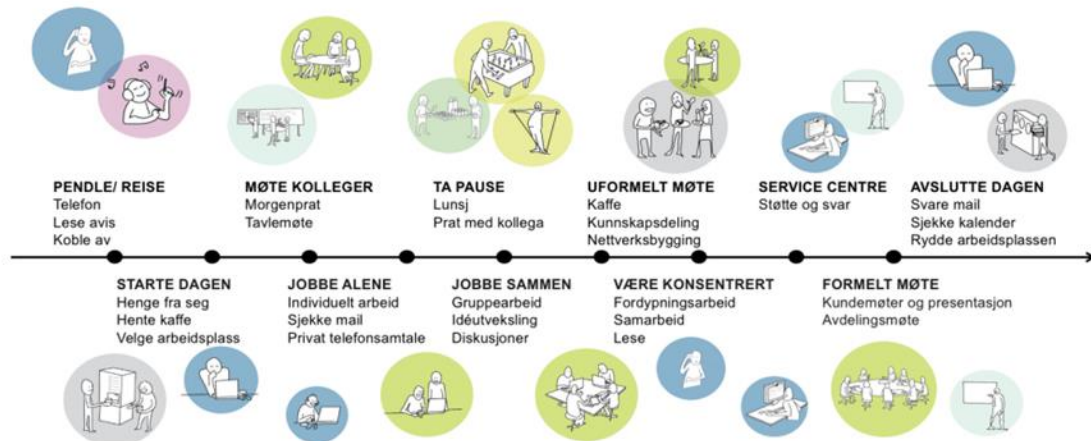
2.5 Åpent kontorlandskap og cellekontor

Ved valg av arbeidsplassutforming blir det ofte sett på valg mellom en av to alternativer; åpent landskap - eller lukket løsning med cellekontor. Utfordringen med disse to løsningene er å legge til rette for både individuelt konsentrasjonsarbeid og samhandling på et og samme sted. Cellekontor tilrettelegger for individuelt konsentrasjonsarbeid, men egner seg mindre for samarbeid – i tillegg til at ansatte mister oversikt over hva andre kolleger gjør. Åpent landskap gir rom for samhandling, men gjør at konsentrasjonsarbeid kan være utfordrende.

Hvordan bygningen og kontoret uformes påvirker hvilke aktiviteter som kan gjennomføres, hvilke arbeidsoppgaver som anses som viktigst, hvem som ikke treffes, og tilfeldige «møter» i arbeidshverdagen. Historisk kan man se at status og hierarki i bedriften ofte dannet grunnlag for hvilket kontor den ansatte fikk. Med andre ord; høyere stilling og status gav større kontor med bedre plassering. (Blakstad, 2015).

2.6 Aktivitetsbasert kontorlandskap

Aktivitetsbasert kontorlandskap er en kontorløsning med ulike typer rom og arbeidsplassløsninger tilpasset arbeidsoppgavene. Intensjonen bak en aktivitetsbasert kontorutforming er at den ansatte skal variere arbeidslokasjon i kontorlokalet ut fra hvilken arbeidsoppgave som skal løses (Becker, 1998; Arge og De Paoli, 2000; Blakstad, 2015).



Figur 10: Figuren over viser eksempler på aktiviteter i løpet av en arbeidsdag og hvordan aktivitetsbasert kontorlandskap kan støtte opp under disse aktivitetene (Nordea, 2018).

Ifølge Skogland (2021) har aktivitetsbasert og mobilt arbeid revolusjonert synet på den moderne arbeidsplassen. Tradisjonelt sett har arbeidsplassen vært åpne landskap eller cellekontorer. Imidlertid så har markedskrefter, teknologisk utvikling og nye organisasjonsmodeller utfordret dagens virksomheter, slik at man må ha kunne «håndtere endringer, usikkerheter og risikostyring». Hovedhensikten med aktivitetsbaserte kontorlokaler knyttes derfor til å styrke organisasjoner og ansatte til å kunne møte endringer og nye behov raskere.

Aktivitetsbaserte løsninger er ikke en lik løsning hvor "one size fits all", men vil se ulik ut fra organisasjon til organisasjon, grunnet variasjon i både behov og arbeidsprosesser. De ulike løsningene vil være avhengig av typen arbeid; konsentrasjon og samhandling, og grad av arbeid i team eller prosjektarbeid. På denne måten kjennetegnes aktivitetsbaserte løsninger av prinsippene om deling, variasjon og valgfrihet (Skogland, 2021)

Variasjoner i utformingen vil gi bedre grunnlag for ulike arbeidsprosesser og ulike funksjonelle behov. Skogland (2021) nevner for eksempel at det i aktivitetsbaserte løsninger i noen tilfeller vil være bedre dersom man tilrettelegger for økt grad av tilbaketrekking, og da ved at man har flere enkeltkontorer og støtterom. Det må samtidig frigjøres areal for nye samarbeidsformer. På denne måten tilbyr man ansatte god variasjon, slik at de selv kan velge arbeidssted etter både egne preferanser, men også etter type arbeidsoppgave.

Ofte er hensikten med aktivitetsbaserte løsninger fra et organisatorisk perspektiv at man øker fleksibilitet og tilpasningsevne, og på denne måten får en bedre balanse mellom kostander og effektivitet.

Aktivitetsbaserte løsninger kan også bidra positivt når det gjelder bærekraft. Faste plasser ofte er mer kostnadsdrivende, både når det gjelder bruk av areal og drift. Deling av arbeidsplasser gjør det raskere og rimeligere å for eksempel håndtere endringer av antall ansatte, team, eller lignende. Det viktigste argumentet for aktivitetsbaserte arbeidsplasser er å tilrettelegge for økt trivsel for de ansatte, hvor man tilbyr økt fleksibilitet og frihet ved at den ansatte selv kan tilpasse sin egen arbeidshverdag.

I 2016 utførte Brunia, De Been og Voordt (2016) en studie hvor de forsøkte å finne faktorer som kunne forklare veldig høy eller veldig lav score på tilfredshet ved aktivitetsbasert kontorlandskap. Studien sammenlignet to bedrifter med veldig høy score, samt to bedrifter med veldig lav score. Disse var plukket ut av en studie hvor 52 ulike bedrifter hadde svart på en spørreundersøkelse om tema. Funnene tilsa at faktorene som påvirke resultatet var 1) fysiske kvaliteter og grad av variasjon i løsningene, 2) ulikheter ved arbeidsprosesser, 3) ulikheter knyttet til organisasjons- og gruppekultur, 4) ansattes opplevelse av prosess og implementering. Når det gjelder det fysiske miljøet, virker det mest kritisk å ha en godt gjennomtenkt romlig støtte både for kommunikasjon og konsentrasjon. Åpne områder bør veksles med lukkede rom som er dedikert til konsentrasjonsarbeid eller telefonsamtaler som gir noe privatliv.

Engelen *et al.* (2018) utførte i 2018 en litteraturstudie som så på fordeler og ulemper ved aktivitetsbasert kontorlandskap, avhengig av ulike faktorer. Fordelene var knyttet til kommunikasjon og samhandling både eksternt og internt, at ansatte fikk kontroll over sin egen arbeidssituasjon, helse og opplevd arbeidskapasitet. Ulempene var knyttet til mangelen på konsentrasjons- og tilbaketrekkingsmuligheter, og i noen tilfeller opplevd arbeidskapasitet. Imidlertid viser studier at aktivitetsbaserte løsninger sammenlignet med landskap og cellekontor med fast plass skårer høyere på faktorer som helse, trivsel, velvære og konsentrasjon (Danielsson og Bodin 2008; Danielsson og Bodin, 2009).

Det er viktig å merke seg at effekten av aktivitetsbaserte kontorlandskap på samhandling kan variere avhengig av organisasjonens kultur, arbeidsoppgaver og individuelle preferanser. En grundig planlegging, tilpasning og bevissthet om hvordan ansatte kan dra nytte av det nye kontormiljøet, er avgjørende for å maksimere samhandlingspotensialet i en bedrift.

2.7 Støtterom for aktivitetsbasert kontorlandskap

I 2017 skrev Andreas Olsen en masteroppgave med problemstillingen "Gode støtterom for aktivitetsbaserte arbeidsplasser.". Dette var et casestudie hos et konsulentshus i Bergen som hadde innført aktivitetsbasert kontorlandskap, og som har mange av de samme fagområdene som Deloitte.

Olsen konkluderte blant annet med at funnene i casen viste at det burde bygges hybridrom i umiddelbar nærhet til arbeidssonene. Han forklarer hybridrom som; innredet som et enkelt cellekontor, men med størrelse og beliggenhet som et telefonrom (Olsen, 2017)

Hybridrommets hovedoppgave er å gi isolasjon fra arbeidsplassen ved et impulsivt behov, som for eksempel telefonsamtaler, teamsmøter, diskusjoner med kollegaer, eller

ved ønske om konsentrasjon. Olsen konkluderer med at det bør være ett rom per 8 ansatt (Olsen, 2017).

Flere litteraturstudier og studier påpeker imidlertid det samme, at her må være en effektiv utforming som hensyntar både muligheten for individuelt konsentrasjonsarbeid med tilbaketrekkingsmuligheter, samtidig som man har gjennomtenkte åpne arealer for samhandling og sosiale interaksjoner (Danielsson og Bodin, 2009; Brunia, De Been og Voordt, 2016; Skogland, 2021).

2.8 Tilpasningsdyktighet – fleksibilitet, elasticitet og generalitet. Brukskvalitet og tilpasningsdyktighet.

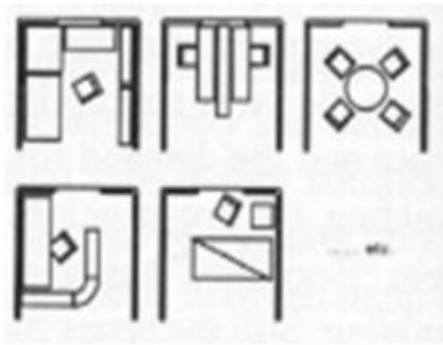
Begrepene fleksibilitet og elasticitet i forbindelse med bygninger brukes ofte om hverandre. Definisjonen på elasticitet handler om bygningen kan tilpasses virksomhetens behov gjennom utvidelse, eller oppdeling i mindre enheter. For å sørge for en bærekraftig samfunnsutvikling knyttet til bruk av næringsbygg, er det viktig at både leietakere og byggeiere har et bevisst forhold til ulike typer fleksibilitet og bygningers elasticitet. Normalt har nye kontorbygg som oppføres i dag en forventet levetid på rundt 30 år. Leietakere inngår ofte leiekontrakter på rundt 8 år, som regel med muligheter for opsjon etter endt leieperiode. Dette medfører at utleiery og leietakere har et relativt kort bruksperspektiv i en bygnings livsløpsperspektiv. Med bakgrunn i at det reguleres for lite areal til nye eiendommer må det tas høyde for at en vesentlig andel av bygningsmassen i Norge i fremtiden må transformeres, fra bolig til kontor - og omvendt.

Gjennom å sørge tilpasningsdyktighet og ta høyde for fremtidige behov og endringer, kan både leietakere og byggeiere sammen skape gode synergier for hverandre og samfunnet gjennom bærekraftige løsninger som varer over tid. Eksempelvis kan man sørge for finansiell fleksibilitet gjennom å legge til rette for at deler av bygningen/kontorene kan leies ut til andre dersom leietakers arealbehov innsnevres. På denne måten kan man sørge for økonomisk trygghet for begge parter ved at leietaker blir værende i bygningen, i stedet for at de vurderer relokasjon og at utleier sørger for langsiktighet og stabilitet i sin portefølje.

For å definere brukskvalitet er det slik at bygningen skal støtte opp om kjernevirksomheten som foregår i bygningen. Bygningers brukskvalitet er "avhengig av hvor godt de støtter opp under brukernes aktiviteter, bidrar våre fysiske omgivelser til effektivitet, måloppnåelse og tilfredshet i brukervirksomheten" (Hansen, Blakstad og Knudsen, 2009, s. 6).

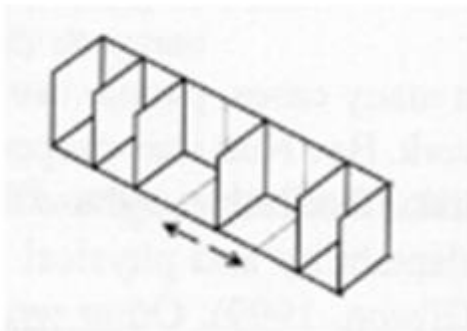
I definisjonen vektlegges det om spesielle målsetninger skal oppnås, "hvilke aktiviteter og arbeidsprosesser som skal gjennomføres og videre hvilke arbeidsmåter som benyttes. Man må deretter vurdere hvorvidt disse målsetningene fremmes eller hemmes." (Hansen, Blakstad og Knudsen, 2009, s. 8).

Generalitet er evnen en bygning har til å møte vekslende funksjonelle krav uten å forandre egenskaper. Altså evnen til å tilfredsstille ulike funksjonelle brukerkrav uten at det må gjøres noen bygningsmessige eller tekniske tiltak.



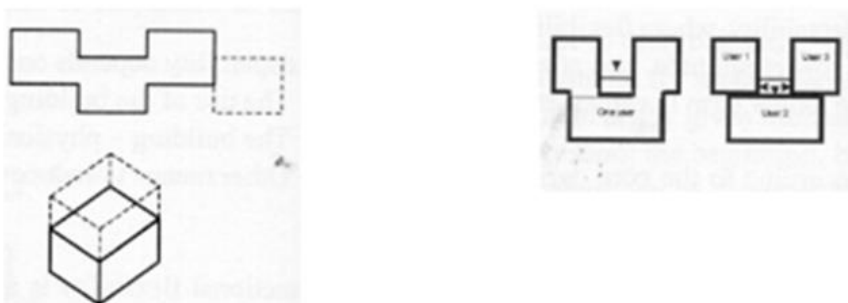
Figur 11: Figuren viser et eksempel på generalitet i bygninger (Arge og Landstad, 2002).

Fleksibilitet er bygningens evne til å møte vekslende funksjonelle krav gjennom å forandre egenskaper, å kunne foreta bygningsmessige og tekniske endringer i bygningen, men med minimale kostnader og forstyrrelser for den løpende driften.



Figur 12: Figuren viser et eksempel på fleksibilitet i bygninger (Arge og Landstad, 2002).

Elastisitet er muligheten for tilvekst; et økt bruksareal, eller underoppdeling av arealene; reduksjon av bruksareal, i en bygning.



Figur 13: Figuren viser eksempel på elastisitet i bygninger (Arge og Landstad, 2002).

2.9 Forretningsdrevet eller kostnadsdrevet motiv

I Arge og Landstad (2002) fremgår det at amerikansk forskning viser at en bedrifts valg av motiv og gjennomføringsstrategi er avgjørende for om nye kontorløsninger fungerer over tid. Forskerne fant følgende alternative motiver og gjennomføringsstrategier.

Forretningsdrevet motiv	Kostnadsdrevet motiv	Prosessorientert gjennomføring	Løsningsorientert gjennomføring
Starter med å utforske nye måter å arbeide på i bedriften	Hovedmålet er å redusere kostnader	Utvikler hovedprinsipper og metoder for analyse av arbeidsmønstre og arbeidspraksis	Identifiserer en prototyp arbeidsplassløsning
Kostnadsreduksjoner er ikke viktig i slike diskusjoner	Uten et slikt kostnadspress er det lite sannsynlig at prosjektet ville blitt gjennomført	Utvikler skreddersydde løsninger som passer til hver enkelt situasjon	Løsningen gjennomføres i hele organisasjonen, eventuelt med noen små variasjoner

Figur 14: Figuren viser alternative motiver og gjennomføringsstrategier (Arge og Landstad, 2002).

En bedrift med et forretningsdrevet hovedmotiv velger oftest en prosessorientert gjennomføringsstrategi. Dersom hovedmotivet er kostnadsdrevet velges oftest en løsningsorientert gjennomføringsstrategi.

Forskning, både den amerikanske, men også en undersøkelse gjennomført av Norges byggforskningsinstitutt og Handelshøyskolen BI, viser at bedrifter som har et forretningsdrevet hovedmotiv og en prosessorientert gjennomføringsstrategi er de som oppnår de beste og konseptene når det gjelder innføring av nye kontorløsninger (Arge og Landstad, 2002).

2.10 Samhandling

I følge Store norske leksikon (2018) kan samhandling defineres som en prosess der to eller flere personer eller grupper arbeider sammen for å oppnå et felles mål eller utføre en felles oppgave. Dette innebærer å utveksle informasjon, ideer og ressurser for å oppnå en større grad av forståelse og samarbeid. Samhandling kan skje på mange forskjellige nivåer, fra enkle interaksjoner mellom to personer til komplekse samarbeidsprosjekter mellom store organisasjoner. Effektiv samhandling krever ofte god kommunikasjon, tillit, fleksibilitet og evnen til å arbeide godt sammen som et team. Fungerer ikke samhandlingen, vil dette ha en negativ påvirkning på effektivitet og kvalitet i arbeidet (Folgerø, 2000).

Lineær samhandling refererer til en form for kommunikasjon eller interaksjon der informasjon flyter i en retning, fra en sender til en mottaker, uten eller med begrenset mulighet for tilbakekobling eller dialog. Det er en ensidig og hierarkisk form for

samhandling der senderen har kontroll over budskapet og mottakeren passivt mottar informasjonen.

Lineær samhandling kan være nyttig i visse kontekster, for eksempel når det er behov for å formidle informasjon effektivt til et stort antall mennesker. Det kan også være egnet for situasjoner der senderen har ekspertise og ønsker å dele kunnskap eller erfaringer med andre.

Likevel kan lineær samhandling ha begrensninger når det gjelder å skape dialog, forståelse og deltakelse fra mottakeren. Det kan begrense muligheten for å stille spørsmål, utforske alternative perspektiver eller engasjere seg i interaktiv læring og kunnskapsutveksling (West og Turner, 2017). Gjensidig samhandling refererer til en form for kommunikasjon eller interaksjon der informasjon og handlinger utveksles mellom deltakerne på en gjensidig og interaktiv måte. Det innebærer en kontinuerlig utveksling av respons og tilbakemeldinger mellom senderen og mottakeren, der begge parter er aktive deltakere i samhandlingen.

I gjensidig samhandling er det rom for dialog, utveksling av tanker, ideer og perspektiver, og en felles konstruksjon av mening. Det kan oppstå en synergistisk effekt der deltakerne gjensidig påvirker hverandre og bidrar til utvikling og forståelse av temaet som diskuteres.

Gjensidig samhandling kan forekomme i ulike sammenhenger, for eksempel i samtaler, møter, gruppediskusjoner eller samarbeidsprosjekter. Det er en dynamisk form for kommunikasjon der deltakerne aktivt lytter, svarer, stiller spørsmål, deler erfaringer og utforsker ulike perspektiver. Gjensidig samhandling er ofte assosiert med konstruktivistisk tilnærming til læring og kunnskapsutvikling, der kunnskap og forståelse skapes gjennom sosiale interaksjoner og deltakelse i fellesskapet (Barge og Loges, 2003).

For å lykkes med å skape best mulig samhandling må man vurdere mellom hvilke nivåer man ønsker samhandling, hensikten med samhandlingsaktiviteten og hva man ønsker å oppnå med dette. Et bevisst forhold til hvilke fysiske forhold som må tilrettelegges for å sikre samhandling er viktig for å sørge for gode å skape gode løsninger, tilpasset teknologi og kultur/adferd (Brattfjord og Brenden, 2021).

For kunnskapsbedrifter er samhandling nøkkelen for å oppnå de beste resultatene og skape et godt produkt. Samhandling er utførelsen av oppgaver som krever flere enn en person. Samhandling er nært knyttet opp mot samarbeid, og mange bruker begrepet om hverandre (Ballo *et al.*, 2014).

2.11 Kreativitet

Kreativitet kan defineres som evnen til å generere originale og verdifulle ideer, løsninger eller produkter. Hvilket innebærer å tenke på nye måter, se sammenhenger mellom ulike konsepter og være åpen for alternative perspektiver. Kreativitet spiller en viktig rolle i innovasjon, problemløsning og personlig utvikling (Sawyer, 2012).

Kreativitet oppmuntrer til aktiv kunnskapsdeling blant ansatte. Det er et felles ønske om å utveksle og bygge på eksisterende kunnskap for å generere nye ideer og løsninger.

Det kan oppnås ved å oppmuntre og bevisstgjøre til å dele tanker og idéer på tvers av avdelinger og nivåer i organisasjonen, og ved å gi rom for å utforske nye ideer uten å dømme dem på forhånd. Kreativitet kan også oppstå gjennom tverrfaglig samarbeid. I en kunnskapsintensiv bedrift kan ulike avdelinger og fagområder bringe med seg ulike perspektiver og kompetanser som kan bidra til å utvikle nye og innovative løsninger. Det oppfordres til å tenke utenfor boksen for å utvikle nye produkter, tjenester eller forretningsmodeller som gir konkurransefortrinn.

Det er viktig å merke seg at kjennetegnene kan variere avhengig av den spesifikke bransjen, bedriftens kultur og konteksten for kreativitetsutøvelsen i den kunnskapsintensive bedriften (Sawyer, 2012).

Definisjonen på kreativitet er imidlertid i endring (Steelcase, 2023). En annen måte å se kreativitet på er:

[V]ed å snakke om idéarbeid i stedet for kreativitet kan vi lettere ta i betraktning arbeid som involverer flere arbeidsgrupper og spesialister over tid, gjerne på tvers av prosjekter. [...] Med termen «idéarbeid» ønsker vi å utvide forståelsen av hva slags organisatoriske praksiser som er kreative. Kreativitet er gjerne feilaktig forbeholdt kunstnere og såkalte kreative industrier, mens litteratur om innovasjon typisk handler om utviklingen av forbruksvarer, standardiserte tjenester eller høyteknologi, og ikke kreative praksiser per se. [...] Konseptet idéarbeid gjør det mulig å se på sekvenser og gjentakelser av en lang rekke gjensidig avhengige aktiviteter og objekter som alle på en eller annen måte inngår i det å utvikle, visualisere, forbedre og realisere ideer (Carlsen, Clegg og Gjersvik, 2012 s. 30 og 31).

For å få til kreativitet i et bygg er det flere faktorer som spiller en rolle. Bygget bør ha et design og en innredning som inspirerer og stimulerer kreativ tenkning. Dette kan inkludere farger, lys, møbler og annet interiør som oppmuntrer til kreativitet. Naturlig lys kan ha en positiv effekt på kreativitet og produktivitet. Derfor bør bygget ha store vinduer eller andre muligheter for å slippe inn naturlig lys. Ansatte bør ha muligheten til å tilpasse sin arbeidsplass til sine individuelle behov og preferanser, for eksempel ved å endre plasseringen av møbler eller legge til personlige detaljer.

Bygget bør være utstyrt med teknologi som støtter kreativitet, som for eksempel digitale verktøy og programvare for kreativ utfoldelse. Fellesområdene må oppmuntre til samhandling og utveksling av ideer, som for eksempel kreative områder, møterom eller andre arbeidsplasser som tillater interaksjon. Bygget bør ha variasjon i arbeidsområder og muligheter for å endre arbeidsområdet etter behov, for å gi ansatte muligheten til å bytte fokus eller finne nye inspirasjonskilder.

Ledere bør støtte og oppmuntre til kreativitet i bygget, ved å gi ansatte frihet til å tenke utenfor boksen, og tilby støtte og ressurser for kreative prosjekter. Ved å ta hensyn til disse faktorene kan man skape et bygg som er optimalt for kreativitet og inspirasjon, og som gir ansatte mulighet til å utfolde seg på en kreativ og produktiv måte.

Undersøkelser gjort av Steelcase (2023) fastslår at mange arbeidstakere ikke forstår hvordan de kan være kreative, og ikke klarer å strekke seg etter, eller utvikle evnen til å være kreativ.

Ifølge Nordbye (2020) får kun en av fire ut det kreative potensialet sitt, på grunn av stort press for å være produktive i arbeidet sitt. Kreativitet går da på bekostning av produktivitet, og det blir ikke rom for å eksperimentere eller teste ut ulike tilnæringer.

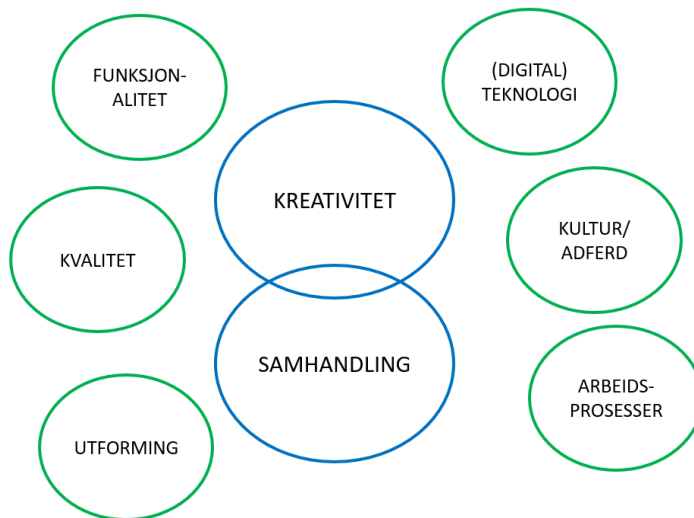
2.12 Kunnskapsbasert organisasjon

En kunnskapsbasert organisasjon er en organisasjon som tar beslutninger basert på tilgjengelig kunnskap og informasjon. Dette betyr at organisasjonen aktivt søker, samler, analyserer og bruker relevant kunnskap for å forbedre sin ytelse og oppnå sine mål. En kunnskapsbasert organisasjon fokuserer på å utvikle og bruke kunnskap som en sentral ressurs for å oppnå konkurransefortrinn og for å møte kundebehov og forventninger på en mer effektiv måte (Hislop, Bosua og Helms, 2018).

Dette inkluderer å utvikle kunnskapsrike medarbeidere, implementere teknologiske løsninger som støtter kunnskapsdeling og læring, og skape en kultur som oppmuntrer til kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling på tvers av organisasjonen. En kunnskapsbasert organisasjon er også opptatt av å evaluere og lære av sine resultater, og kontinuerlig forbedre sin praksis basert på innsiktene de får fra kunnskapsbasert beslutningstaking. En kunnskapsbasert organisasjon fokuserer også på å etablere en struktur og prosesser som sikrer at kunnskap og kompetanse blir integrert i arbeidsprosessene og beslutningstakingen. Dette kan innebære etablering av kunnskapsledelsessystemer, utvikling av kunnskapsrike team og prosesser for å sikre kontinuerlig læring og forbedring (The Chartered Institute of Personnel and Development, 2023).

I dagens digitale og globaliserte økonomi blir det stadig viktigere for organisasjoner å være kunnskapsbaserte for å kunne tilpasse seg raskt til endringer i markedet og holde tritt med utviklingen innenfor sin bransje. (The Chartered Institute of Personnel and Development, 2023).

2.13 Oppsummering av teoretisk rammeverk



Figur 15: Oversikt teoretisk rammeverk

Vi har valgt å samle vårt teoretiske rammeverk for samhandling og kreativitet i kunnskapsvirksomheter i en modell, som vist ovenfor. Modellen har seks faktorer som kan beskrive design og tilrettelegging av kontorarbeidsplasser:

- FUNKSJONALITET** Et aktivitetsbasert kontorlandskap må være funksjonelt og tilpasset brukernes behov, ikke bare når det gjelder den fysiske utformingen, men også hvordan det legges opp til at de ulike sonene skal fungere. De ulike funksjonene legger til rette for eksempelvis konsentrasjon, dialog, møter etc.
- UTFORMING** Effektiv utforming av aktivitetsbasert kontorlandskap er avgjørende for å tilpasse til brukernes ulike behov. I denne forbindelse rominndeling, flerbruk etc.
- KVALITET** Kvaliteter ved kontorlandskapet som for eksempel lys, klima, farger, materialvalg og akustikk etc. Sett i sammenheng med utforming og funksjonalitet så beskriver dette lokalet og kan fremme og hemme samhandling og kreativitet.
- (DIGITAL) TEKNOLOGI** Det er viktig med tilgjengelig teknologi som data- og tv- skjermer, oppsett for Teams-møter, telefonbokser etc., samt andre hjelpemidler.

KULTUR/
ADFERD

Bruken av et aktivitetsbasert kontorlandskap som grunnlag for økt samhandling og kreativitet er avhengig av at den enkelte ønsker å samhandle og være kreativ, men også at de vet hva dette er, samt at det legges til rette for dette på alle nivå i organisasjonen.

ARBEIDS-
PROSESSER

For å lykkes optimalt med aktivitetsbasert kontorlandskap og tilpasning / utforming av denne er det viktig å ha oversikt over egne arbeidsprosesser og planlegge grundig før implementering.

Oppsummert har det teoretiske rammeverket også ulike sammenhenger.

FUNKSJON-
ALITET

KVALITET

(DIGITAL)
TEKNOLOGI

Aktivitetsbaserte kontorlandskap gir ansatte muligheten til å velge og tilpasse sin arbeidsplass etter behov. Dette kan inkludere å bytte mellom ulike typer arbeidsområder, som stille soner for konsentrert arbeid, teamområder for samarbeid eller sosiale områder for uformelle møter. Denne fleksibiliteten og funksjonaliteten kan stimulere til mer dynamisk og tilpasset samhandling og kreativitet. Det er viktig med tilgjengelig teknologi som data- og tv- skjermer, oppsett for Teams-møter, telefonbokser etc.

UTFORMING

Økt tilfeldig samhandling ved å ha et åpent kontormiljø uten faste skillevegger eller skrivebord kan oppmuntre til tilfeldige møter og samtaler mellom ansatte og gjøre arbeidsplassen mer åpen og tilgjengelig. Dette kan føre til en uformell utveksling av ideer, kunnskap og erfaringer som ellers kanskje ikke ville ha skjedd i et mer tradisjonelt kontoroppsett med fysiske hindringer og hierarkiske

begrensninger.

KULTUR/
ADFERD

I et aktivitetsbasert kontorlandskap har ledere ofte en mer synlig tilstedeværelse blant de ansatte. Dette kan bidra til å skape et miljø med åpen kommunikasjon og samarbeid, der ansatte føler seg mer engasjert og opplever at deres mening blir hørt. I kultur / adferd ligger det også rutiner og spilleregler for hvordan arealene brukes med tanke på free seating, ikke fast plass, stille / bråk i sonene, og hvordan

ledere følger dette opp. Etterlevelse og oppfølging av dette kan også legge mer til rette for kreativitet og samhandling på ulike nivåer.

ARBEIDS-
PROSESSER

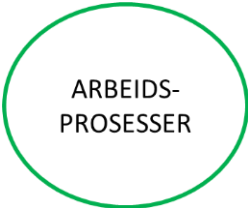
Det er viktig å merke seg at effekten av aktivitetsbaserte kontorlandskap på samhandling kan variere avhengig av organisasjonens kultur, arbeidsoppgaver og individuelle preferanser. En grundig planlegging, tilpasning og bevissthet om hvordan ansatte kan dra nytte av det nye kontormiljøet, er avgjørende for å maksimere samhandlingspotensialet i en bedrift.

Aktivitetsbaserte kontorlandskap kan imidlertid også ha noen potensielle negative konsekvenser for samhandling i en bedrift.



UTFORMING

Et åpent kontormiljø kan føre til økt støynivå, som samtaler, telefoner, tastaturlyder osv. Dette kan være forstyrrende og vanskeliggjøre konsentrasjonen og kommunikasjonen. Ansatte kan slite med å opprettholde fokus og ha konstruktive samtaler i et støyende miljø. Aktivitetsbaserte kontorlandskap kan begrense ansattes personvern. Det kan være mindre rom for private samtaler eller konfidensielle diskusjoner, og ansatte kan føle seg overvåket eller mangel på privatliv. Dette kan hemme åpen kommunikasjon og begrense visse typer interaksjoner.




ARBEIDS-
PROSESSER

Selv om aktivitetsbaserte kontorlandskap kan tilrettelegge for tilfeldige møter og samarbeid, kan det også være utfordrende å finne og nå kolleger i et større og mer åpent kontormiljø. Det kan oppstå situasjoner der det er vanskelig å finne riktig person eller etablere kontakt på grunn av manglende faste plasser. Dette kan hemme både samhandling og kreativitet.



FUNKSJON-
ALITET

I et aktivitetsbasert kontorlandskap kan det oppstå konflikter om tilgjengelighet til ressurser som møterom, fellesområder eller spesialiserte arbeidsstasjoner. Hvis ikke tilstrekkelig planlegging og regulering er på plass, kan dette føre til misnøye og frustrasjon blant de ansatte.



KULTUR/
ADFERD

Noen ansatte kan oppleve at aktivitetsbaserte kontorlandskap mangler en følelse av tilhørighet og personlig identitet knyttet til deres arbeidsplass. Et fast skrivebord eller en personlig arbeidsplass kan gi en følelse av "hjemme" på jobben, mens et mer åpent landskap kan føles upersonlig og lite individuelt tilpasset.

Det er viktig å merke seg at ikke alle bedrifter eller ansatte vil oppleve disse negative aspektene, og noen utfordringer kan løses gjennom tilpasset utforming, klare retningslinjer og gode kommunikasjonspraksiser. Implementeringen av et aktivitetsbasert kontorlandskap bør nøye vurderes for å minimere de potensielle negative påvirkningene på samhandlingen i en bedrift.

3 Metode

Dette kapitlet har som formål å kartlegge besvarelsen metode og hvordan denne er anvendt for å besvare vår problemstilling.

Det første vi vil gjøre er å forklare valg av metode, og da henholdsvis kvalitativ eller kvantitativ metode samt forskningsdesign. Videre vil vi gjennomgå casestudie, litteraturstudie, observasjon og intervju, i tillegg til hvordan vi håndterer og benytter innsamlet data. Det vil også redegjøres for populasjon, utvalg og rekruttering av respondenter, samt avslutningsvis en redegjørelse av forskningsetikk, reliabilitet og validitet.

3.1 Samfunnsvitenskapelig metode

Ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2021) dreier samfunnsvitenskapelig metode seg om fremgangsmåten for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, og hvordan denne informasjonen skal analyseres. Dette kan gjøres deduktivt eller induktivt. Ved en induktiv tilnærming går man fra virkelighet til teori, mens deduktiv er motsatt.

Videre skiller man mellom kvalitativ og kvantitativ metode. I kvalitativ metode benyttes en rekke forskningsverktøy og teknikker for å samle data, som for eksempel intervjuer, analyse av tekstlige og visuelle materiale som dokumenter eller bilder m.m. Dataene som samles inn, er ofte i form av tekst, lydopptak eller notater, og de analyseres ved å identifisere mønstre, temaer og sammenhenger. I vår oppgave har vi valgt observasjon, intervju og analyse av tekstdokumenter. I kvalitativ forskning arbeider vi som regel i dybden med relativt få strategisk utvalgte enheter (Tjora, 2021). Målet med kvalitativ metode er å oppnå innsikt og forståelse av sosiale fenomener fra deltakernes perspektiver. Det legger vekt på kontekstuell forståelse, sosiale konstruksjoner og subjektive opplevelser (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2021).

Kvantitativ metode er en forskningsmetode som brukes til å samle og analysere numeriske data, som for eksempel spørreskjemaer. Målet med kvantitativ metode er å generalisere funn til en større populasjon og trekke objektive og pålitelige konklusjoner basert på dataene. Den brukes ofte innenfor naturvitenskap, samfunnsvitenskap og helsefag for å undersøke forskningsspørsmål som kan besvares gjennom kvantitative målinger (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2021).

3.1.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er ifølge Johannessen, Tuftte og Christoffersen (2021) avhengig av problemstillingen, og det er denne som bestemmer fremgangsmåten.

Dette innebærer å definere forskningsspørsmålet, bestemme hvilken type data som skal samles inn og hvordan det skal analyseres. Forskningsdesignet danner grunnlaget for forskningsprosessen, og det er viktig å velge et passende design for å sikre at studien gir pålitelige og gyldige resultater (Johannessen, Tuftte og Christoffersen, 2021).

Studien av Deloitte er basert på kvalitativ metode med blant annet litteraturstudie, og undersøkelse hos bedriften. Det ble tidlig avklart at vi kunne samarbeide i form av en case, da bedriften både var positive til et samarbeid og de var tilgjengelige for intervju, observasjon m.m. Da det var viktig å få til avtaler tidlig i prosessen med masteroppgaven, er størsteparten av caseundersøkelsen utført før litteraturgjennomgangen var ferdig. En del av empirien forelå dermed før teorien var gjennomgått. Dette er en induktiv tilnærming.

3.2 Valg av metode

Den metodiske tilnærmingen er avhengig av forskningsspørsmålet, og hvilken type data som skal samles inn og hvordan det skal analyseres.

Opgavens problemstilling er hvordan bidrar (konseptet) aktivitetsbasert kontorutforming til å støtte samhandling og kreativitet i en kunnskapsbasert organisasjon?

Forskningsspørsmål 1:

Hvordan oppleves aktivitetsbasert kontorlandskap for de som jobber der?

Forskningsspørsmål 2:

Hvilke funksjoner og/eller kvaliteter fremmer samhandling og/eller kreativitet?

Denne problemstillingen og forskningsspørsmålene er avhengig av en undersøkelse av bedriftens ansatte. Et casestudie med observasjon, gruppeintervju og dybdeintervju egner seg i denne sammenheng godt for innsamling av informasjon og data, og dette danner grunnlaget for at kvalitativ metode er valgt for å besvare masteroppgavens problemstilling (Johannessen, Tuftte og Christoffersen, 2021).

I kvalitativ forskning arbeider man som regel i dybden med få enheter, og en svært utbredt strategi for avgrensning er casestudie, som er en studie av en eller flere enheter. (Tjora, 2021). Det vil i denne oppgaven utføres et casestudie av en kunnskapsbedrift. For å belyse vår problemstilling er vi helt avhengig av tilbakemeldinger fra mennesker, de ansatte i bedriften, og det er derfor blitt gjennomført gruppeintervju av et representativt utvalg respondenter, samt dybdeintervju med sentrale personer i bedriften.

Problemstillingen og forskningsspørsmålene ble innledningsvis analysert for å komme frem til de riktige metodene. Faget Strategisk arealforvaltning AAR6028, høst 2021, og

vitenskapelig metode AAR6043, vår 2022, la en del av grunnlaget for vår problemstilling og forskningsspørsmålene.

3.3 Litteraturstudie

Et litteraturstudie skal gi en oversikt over litteraturen som finnes på området som problemstillingen og forskningsspørsmålene berører, og på denne måten lage et teoretisk rammeverk for oppgaven (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2021).

Et utgangspunkt for vår litteraturstudie var relevant teori fra pensumet i erfaringsbasert masterstudie i Eiendomsutvikling og forvaltning på NTNU, med hovedvekt på faget strategisk arealforvaltning. Relevante fagbøker og aktuelle forskningsresultater ga et overblikk over fagområdet, men også tips om ytterligere litteratur på området.

I tillegg finnes det også en rekke masteroppgaver på samme masterstudie, og andre studier, som berører samme eller ulike deler av temaet som vår oppgave handler om. Disse har vi også har gått i dybden på. Temaet har vært populært de senere år, og det er publisert både vitenskapelige fagartikler i tidsskrifter, men det er også andre artikler, undersøkelser og nettsider som skriver om temaet både nasjonalt og internasjonalt.

Det er foretatt søk etter litteratur og teori på databaser hovedsakelig via Oria, NTNU sin digitale bibliotekstjeneste, og Google Scholar. Men det er også foretatt søk og besøk på andre nettsteder både i inn- og utland. Vi har valgt å utføre søk både på norsk og på engelsk, for å på denne måten utvide antall treff.

Det foreligger mye litteratur på området og det er derfor forsøkt systematisert i tabell hvilke søkeord som er benyttet.

Tema	Søkeord	Database
Arbeidsplasskonsept	Aktivitetsbasert, kontorlandskap, free seating, clean desk, cellekontor, åpent landskap, samhandling, kontorutforming, støtterom, funksjonalitet, hybrid	Google, Google Scholar, Oria, Bøker, vitenskapelige artikler
Brukskvalitet	UseTool, medarbeiderundersøkelse, tilfredshet og brukeropplevelse	Google, Google Scholar, Oria, Bøker, vitenskapelige artikler
Prosjekt	Prosjektstyring, implementering, interne rutiner og arbeidsgruppe	Google, Google Scholar, Oria, Bøker, vitenskapelige artikler

Kvalitet	Endringsprosess, tilrettelegging, utforming, arbeidsprosesser	Google, Google Scholar, Oria, Bøker, vitenskapelige artikler
Kreativitet	Kreativitet, endring, hverdagskreativitet, arbeidsprosesser	Google, Google Scholar, Oria, Bøker, vitenskapelige artikler
Samhandling	Samhandling, samarbeid, teknologi samhandling,	Google, Google Scholar, Oria, Bøker, vitenskapelige artikler
Kunnskapsbasert organisasjon	Kunnskapsbasert organisasjon, evidence based, kunnskap	Google, Google Scholar, Oria, Bøker, vitenskapelige artikler
Utforming	Effektiv utforming, planer, plantegninger, utforming, arbeidsprosesser	Google, Google Scholar, Oria, Bøker, vitenskapelige artikler

Tabell 2: Tabellen viser en oversikt over søkedatabaser og søkeord som ble benyttet for å finne relevant litteratur

3.4 Casestudie

Kvalitativ forskning er preget av følsomhet overfor sammenhengen den gjennomføres i (Tjora, 2021). I kvalitativ forskning arbeider man som regel i dybden med få enheter. En svært utbredt strategi for avgrensning er en studie av en eller flere enheter; en casestudie. Et casestudie er en undersøkelse som benytter en allerede eksisterende grense for hvem og hva som skal være med og ikke (Tjora, 2021). I denne oppgaven har vi avgrenset til kun å se på et case, Deloitte sitt kontor i Bergen, selv om de har flere kontorer nasjonalt hvor de har implementert aktivitetsbasert kontorlandskap. I følge Yin (1994) er generaliserbarhet en utfordring ved å kun se på et case. Olsson (2011) påpeker også at casestudier ikke skal være representative eller generaliserbare fordi de er sted- og tidsavhengige.

Kriterier for valg av case:

- Bedriften har et antall ansatte som kan ha ulike behov og arbeidsoppgaver.
- Bedriftens ansatte har i hovedsak skrivebordsarbeid.
- Bedriften skal ha ulike avdelinger.
- Bedriften er av en viss størrelse (100+).
- Bedriften skal ha aktivitetsbasert kontorlandskap.
- Bedriften skal ha forholdsvis nye lokaler.

- Bedriftene skal ha gjennomgått en implementeringsprosess av aktivitetsbasert kontorlandskap.

Vi var i den heldige situasjonen at Deloitte stilte opp til intervju og omvisning i faget Strategisk arealforvaltning hvor vi valgte å skrive om Deloitte sine kontorlokaler, mye basert på kriteriene ovenfor. I forbindelse med denne oppgaven ga vi tidlig uttrykk for at vi så at dette kunne danne grunnlaget for en masteroppgave, noe Deloitte var veldig positive til. Vi hadde derfor tidlig avklart at de var tilgjengelige for oss. Ved oppstart av faget vitenskapelig metode sendte vi forslag til problemstilling til vår kontaktperson, med spørsmål om Deloitte hadde noen tilbakemeldinger på denne og om de var villige til å la oss gå i gang på bakgrunn av valgt problemstilling. Det ble signert NDA avtale med Deloitte, samt gjennomgang av NSD-skjema.

3.4.1 Dokumentanalyse

I tillegg til besøk hos Deloitte hvor vi fikk omvisning samt observerte alene, var det også nødvendig å få tilgang til både faktaopplysninger og annen bakgrunnsdata om Deloitte. I kvalitativ metode benyttes innsamling av data i form av tekst, lydopptak, bilder, dokumenter eller lignende. Dette trenger ikke være data samlet inn selv, men kan være produsert av andre, såkalt sekundærdata (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2021).

Dokumenter kan være ganske objektivt, og kan skille seg fra intervjuer ved at de kan si noe om hva som faktisk er gjort, og kan ligne mer i form på observasjon (Jacobsen, 2015).

Det var i vårt tilfelle interessant å både se, høre og lese hva Deloitte hadde gjort ved utforming av aktivitetsbasert kontorlandskap. Vi fikk derfor tilsendt mye intern informasjon både fra planleggings-, flytte- og implementeringsprosessen deres. I forkant av observasjonen hos Deloitte mottok vi på e-post en presentasjon med ulik informasjon på bakgrunnsdata og faktaopplysninger:

- Plantegninger.
- Faktaoversikt over lokalene - antall kvm, antall ansatte, antall møterom etc.
- Organisasjonskart – antall ansatte, ulike type avdelinger.
- Faktaopplysninger om Deloitte – strategi, visjon eller lignende.
- Informasjon om aktivitetsbasert kontorlandskap i Deloitte – implementering, oppfølging etc.
- Informasjon om hybrid arbeid i Deloitte.

Dokumentanalyse som metode har styrker og svakheter (Samset, 2014). Ved å benytte tilsendte dokumenter kan disse gi feilinformasjon om det er skrevet noe med hensikt å påvirke. Imidlertid er skriftlig dokumentasjon med gjennomtenkt, det kan refereres til og kan dermed også vektlegges i større grad.

3.4.2 Observasjon

I denne oppgaven har vi valgt å ta utgangspunkt i Gåtur trinn 3 fra USEtool, evalueringsverktøy for vurdering av brukskvalitet, som metode (Hansen, Blakstad og Knudsen, 2009). Vi har imidlertid tilpasset denne til vår observasjon.

Når det kommer til observasjon så skiller man mellom strukturert og ustrukturert observasjon. Ved en strukturert observasjon benytter man et på forhånd fastsatt observasjonsskjema, mens man ved en ustrukturert observasjon tar manuelle notater underveis. Under observasjonen hos Deloitte ble det benyttet en kombinasjon av disse. Ifølge Tjora (2021) er gode notater en forutsetning for en god analyse. Videre skiller man mellom en deltakende eller ikke-deltakende observasjon, hvor man i sistnevnte kun er passiv observatør (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2021).

I forkant av observasjonen ble det sendt ut informasjon i Deloitte om hvem vi var, og hvorfor vi var hos Deloitte den aktuelle dagen. Det ble oppfordret til å ta kontakt med oss dersom noen av de ansatte hadde noe på hjertet. På selve dagen for observasjon ble vi tatt imot av vår kontaktperson i Deloitte og fikk en rask omvisning av kontorlokalene deres før vi startet observasjonen. Dermed var vi for det meste passive observatører, men delvis også dynamiske observatører hvor vi flyttet oss med vår kontaktperson, som også er bruker av kontorlokalet (Tjora, 2021).

Hensikten med observasjonen var for å få innsikt i bruken av kontorlandskapet i løpet av en vanlig arbeidsdag. Observasjon hos Deloitte ble gjennomført fredag 20.01.2023 og tok 4 timer. Selv om observasjonen ble gjennomført på en fredag og gikk over 4 timer fremfor en hel arbeidsdag, så mener vi at vi fikk et representativt inntrykk av en vanlig arbeidsdag.

Dokumentasjon av observasjon:

Det ble gjort notater og tatt bilder. Det ble også laget enkle notater i forbindelse med omvisning vi fikk av vår kontaktperson da her fremkom faktaopplysninger i denne forbindelse. Både notatene og bildene blir slettet ved ferdigstilling av denne oppgaven.

3.4.3 Intervju

I kvalitativ forskning er intervjuer den dominerende formen for datainnsamling. Intervjuer kan være strukturert i mer eller mindre grad (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2021). Vi valgte både å benytte oss av dybdeintervju av en av partnerne i Deloitte, mens vi for de ansatte valgte et semistrukturert gruppeintervju.

I et semistrukturert intervju har intervjueren en liste over hovedtemaer og spørsmål som de ønsker å dekke, men spørsmålene er ikke formulert på en helt fastsatt måte. Dette gir muligheten til å utforske temaer mer i dybden og stille oppfølgingsspørsmål som kan gi mer detaljerte og informative svar fra intervjuobjektet. I et semistrukturert intervju kan intervjueren også tilpasse spørsmålene til intervjuobjektets svar og tilpasse spørsmålene til intervjuobjektets kontekst. Dette kan føre til at intervjuet blir mer personlig og gir mer innsikt i intervjupersonens erfaringer og synspunkter.

Vi ønsket at respondentene i størst mulig grad skulle føle seg fri til å ytre sine meninger, og håpet også at vi skulle få til en diskusjon respondentene imellom. Vi vurderte det slik dette ville vi oppnå best om vi ikke hadde et strukturert intervju, og videre at vi kunne få flere ulike svar dersom vi gjennomførte et gruppeintervju.

Vi valgte å utføre gruppeintervjuet på Teams, men har utført andre samtaler både ansikt til ansikt og på Teams. Vi valgte å gjøre det på denne måten for å være mest mulig effektiv og ta minst mulig av tiden til de ansatte. Alle intervjuer hadde varighet mellom 30 og 60 minutter. Intervjuguiden ble oversendt til intervjuobjektene i forkant, og vi valgte å utføre et semistrukturert intervju hvor vi i størst mulig grad ønsket en åpen samtale med intervjuobjektene.

3.4.4 Utvalgsstrategi

I casestudier avgrenses utvalget naturlig av bedriften den omhandler (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2021). Ved en kvalitativ undersøkelse bør antallet respondenter begrenses. Dette da dataene man samler inn er omfangsrike på både detaljer og opplysninger, og dette vil man ikke klare å analysere på den fornuftig måte (Jacobsen, 2015).

For å få grundig informasjon om teamet man undersøker er det ofte bedre å ha et utvalg av respondenter fremfor mange respondenter. I vårt tilfelle har vi hatt 4 respondenter hvorav 4 i gruppe, som vi mener har vært tilstrekkelig for å belyse problemstillingen vår. Det var ikke vi som personlig rekrutterte respondentene, men de er rekruttert på bakgrunn av snøballmetoden hvor man "spør personer om de kjenner noen i målgruppen som kunne tenke seg å stille opp på et intervju" (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2021). Vi spurte våre kontaktpersoner om de kunne finne 4-5 personer, av forskjellig kjønn, bakgrunn, avdeling og stilling, som kunne tenke seg å stille opp til intervju. Vi fikk 4 respondenter, hvorav alle ovennevnte krav var oppfylt. Det kan være en svakhet ved utvalget at alle respondentene er ansatt i Deloitte etter at de implementerte aktivitetsbasert kontorlandskap samt at de er på samme stillingsnivå.

Avdeling	Stillingstittel	Respondentnr.	Ansatt i Deloitte siden
Tax & Legal	Manager / advokatfullmektig	1	2019
Consulting	Manager	2	2022
Revisjon	Revisor	3	2022
Revisjon	Forvaltningsrevisor / konsulent	4	2022

Tabell 3: Oversikt over respondenter i gruppeintervju.

3.4.5 Intervjuguide

Vi utarbeidet intervjuguiden med basis i USEtool - evaluering av brukskvalitet, trinn 2b veileder strukturert gruppeintervju (Hansen, Blakstad og Knudsen, 2009). Vi valgte å dele opp intervjuguiden i ulike temaer ut fra hva vi ønsket belyst til våre forskningsspørsmål. En slik inndeling ville også gjøre det lettere for oss å holde tråden i intervjuet, og sikre at vi fikk svar på alle spørsmålene under hvert tema. Intervjuguiden ble oversendt til alle respondentene i god tid før intervjuet, sammen med informasjon om praktisk gjennomføringen av selve intervjuet, herunder opptak, varighet, sted mv.

Intervjuguiden testet vi på to kollegaer. Dette var nyttig for oss, og etter tilbakemeldinger gjorde vi noen mindre justeringer i spørsmålene våre. Vi viser ellers til intervjuguide i vedlegg 1.

3.4.6 Transkribering og koding

Alle intervjuene er tatt opp på lydopptak på telefon/teams, i tillegg til enkelte notater. I etterkant er alle intervjuer også transkribert, og respondentene er anonymisert og alle taleopptak vil slettes ved ferdigstilling av oppgaven. Alle opptak er gjort med samtykke fra alle respondenter.

Det er i tillegg kommet frem relevant informasjon i løpet av samarbeidet som ikke er skrevet ned som en del av gruppeintervjuet da vi har hatt flere samtaler med vår kontaktperson.

Vi valgte å dele intervjuguiden inn i kategorier etter problemstillingen og forskningsspørsmålene. Resultatene er analysert i samme kategorier / rekkefølge, slik at det var enklere å ha oversikt over svarene fra respondentene.

At intervjuene er tatt opp på lydbånd og transkribert gjør at vi har hatt gode muligheter til å gå tilbake for å dobbeltsjekke svarene fra respondentene.

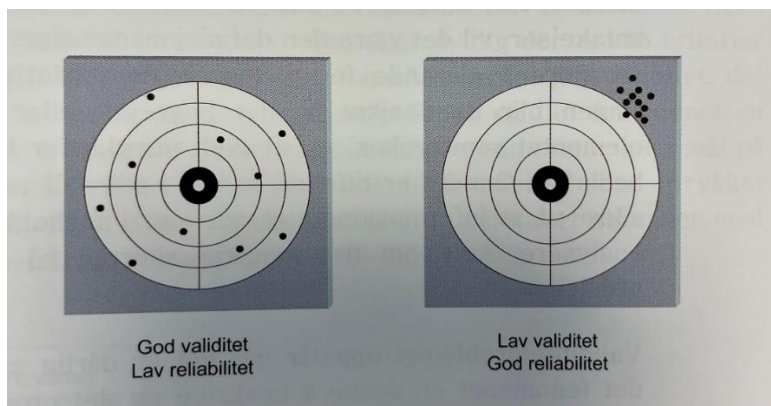
3.4.7 Forskningsetiske retningslinjer

Etikk handler om hva som er rett og galt å gjøre uavhengig av juridisk etisk sans. Aspekter som tillit, konfidensialitet, respekt og gjensidighet må prege kontakten man har med respondentene og kontaktpersonene for aktuelle caser (Tjora, 2021).

Før vi startet datainnsamlingen ble prosjektet meldt inn til NSD (Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste) og vi signerte en NDA (taushetserklæring) med Deloitte. Vi sendte også over NSD-skjemaet, intervjuguide og fremdriftsplan til Deloitte før oppstart av masteroppgaven tidlig høst 2022.

3.5 Reliabilitet og validitet

Ifølge Samset (2014) benyttes begrepet validitet for å karakterisere informasjonens godhet. Validitet (gyldighet) betyr definisjonsmessig at det foreligger samsvar mellom virkelighet og tolkning. Videre må en sikre at reliabiliteten kan testes eller etterprøves - hvorvidt informasjonen er pålitelig. Reliabiliteten testes ved å benytte samme metode og indikator på samme problem, og som da ved god reliabilitet gir samme resultat.



Figur 16: Validitet og reliabilitet - fokus versus presisjon (Samset, 2014).

Figuren illustrerer hvordan validitet og reliabilitet henger sammen med virkeligheten. Dersom skuddene er nært senter har funnene god validitet, men dersom skuddene er samlet tett viser det god reliabilitet. Ved innhenting av data er det ønskelig at alle skuddene er samlet sentrert i målskiven. Ifølge Samset (2014) er god relevans (validitet) ikke noe som kan etterprøves. En må her velge de riktige indikatorene som til sammen sikrer at man kan svare på problemstillingen.

Det er benyttet kvalitative metoder i oppgaven, og ifølge Samset (2014) kan reliabiliteten påvirkes ved kvalitativ informasjonsinnhenting. I vår oppgave var funnene i de ulike metodene i hovedsak subjektive, og kunne derfor påvirkes av ulike faktorer. Etterprøvbareheten, informasjonens validitet, kan være utfordrende og beror på skjønn. Det kan tenkes at respondentene ble påvirket både av oss og av hverandre under gruppeintervjuet, og slik sett ikke gir riktig informasjon. Imidlertid ble ikke intervjuene utført alene, men av to studenter sammen. Dette styrket at vi forsøkte å opptre nøytralt, objektivt og uten personlige oppfatninger. Det er benyttet flere metoder i oppgaven, i tillegg til gruppeintervjuet, og som er ment å styrke validiteten. Ifølge Johannessen, Tuft og Christoffersen (2021) gir denne metodetrianguleringen forskeren flere innfallsvinkler til å svare på problemstillingen. I vår oppgave er det benyttet en kombinasjon av intervjuer, observasjoner og litteraturstudie for å styrke oppgavens troverdighet.

Ytterligere, for å sikre god validitet, har det vært viktig å nøye systematisere funn og data. I litteratur- og dokumentstudiet har kildekritikk vært viktig for å sikre reliabiliteten. Det er videre viktig at det gjøres nok funn til at det kan legges grunnlag for generaliserbarhet. Generaliserbarhet er ifølge Yin (1994) noe som er vanskelig å oppnå i oppgaver hvor man kun har et casestudie og ikke flere.

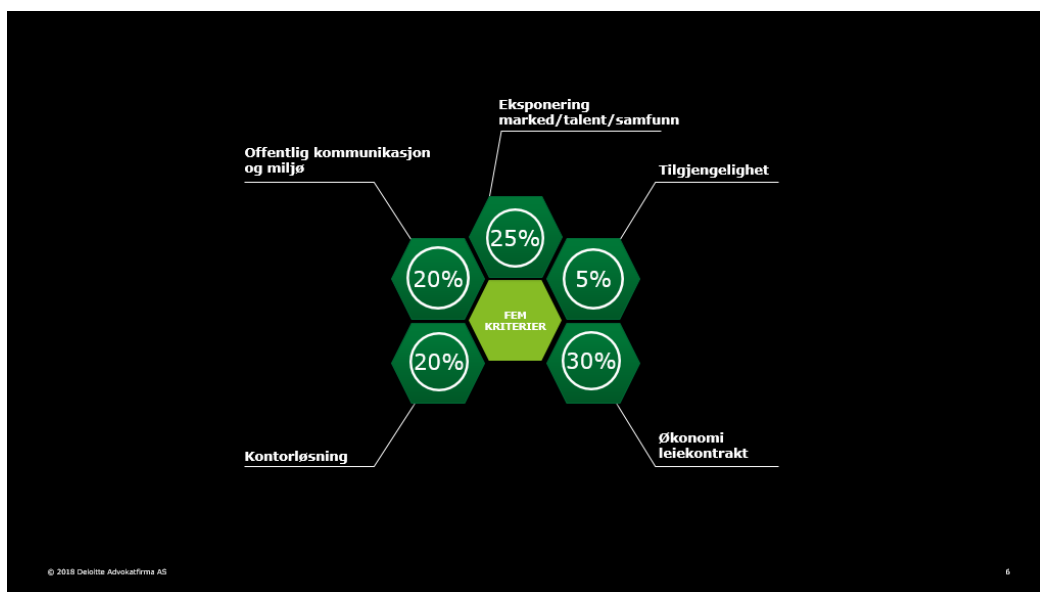
4 Case

Resultatet av den kvalitative forskningsprosessen presenteres i dette kapittelet, og er basert på et casestudie av Deloitte i Bergen. Det har vært et utvalg på 4 respondenter til dybdeintervju, samt observasjon og samtaler hos Deloitte. Funnene fra de ulike forskningsmetodene presenteres og er inndelt i kapitler som knytter disse opp mot forskningsspørsmålene.

4.1 Caset i oppgaven - Deloitte i Media City Bergen.

Deloitte er et verdensomspennende selskap med mer enn 415.000 ansatte, i over 150 land. I Norge har selskapet 22 kontorer. Deloitte er en av verdens ledende konsulenthuss med ekspertise innen advokattjenester, finansiell rådgivning, revisjon, risikoanalyser, konsulenttjenester, teknologi og digitalisering på tvers av en rekke industrier, inkludert media. Deloitte kontoret i Bergen består av 182 medarbeidere. (Deloitte, 2023).

Da Deloitte nærmet seg utløpet av leiekontrakten i Frydenbø sitt næringsbygg Spydspissen, ble det i 2016 satt ned en arbeidsgruppe som skulle vurdere Deloittes ulike alternativer for fremtidige kontorlokaler. Arbeidet i denne gruppen resulterte i at 5 kriterier skulle vektlegges: kontorløsning, offentlig kommunikasjon og miljø, eksponering, tilgjengelighet og økonomi.



Figur 17: Vekting av de 5 kriteriene for nytt kontorlokale. (Deloitte, 2018).

I 2018 flyttet Deloitte fra Spydspissen hvor de hadde tradisjonelle cellekontor og åpent landskap til MCB, som er lokalisert i en transformert bygning fra 1980-tallet, og er Skandinavias første medieklynge. Bygget er BREEAM-sertifisert til Very Good og oppnår høye ytelser med tanke på gjenbruk, materialvalg, dagslys, bygningsfysikk, transport og energikonsept. Bruttoarealet er på 45 000 kvm, og huser om lag 2000 arbeidsplasser (MAD, 2021).

Mediaklyngen Media City har utviklet seg til et spennende internasjonalt miljø, som er ledende innenfor media og teknologisk innovasjon. Ledende bidragsytere er blant annet Vizrt, Vimond, Fonn Group, Myreze, Highsoft, Sixty, TV-nettverkene TV, NRK og medier som Bergens Tidende, Dagens Næringsliv og Stavanger Aftenblad. Klyngen har videre en rekke spennende oppstartsselskaper, som jobber med problemløsning og innovasjon. (Media City Bergen, 2015). Det kan kanskje virke rart at Deloitte har valgt å ha kontor i et mediehus, men Deloitte ønsket en ny standard for samhandling og kreativitet ved at lokalene som ble utarbeidet skulle være inspirerende, effektive, miljø- og energieffektive og fremtidsrettede. Flytteprosessen ble derfor en katalysator for endring.



Bilde 2: Media City Bergen (MAD, 2021).

Ved utviklingen av MCB hadde Entra et stort fokus på transformasjon av bybilder rundt bygget, tilsvarende som ved Rebel i Oslo, hvor Entra også har vært veldig tydelige på viktigheten av dette. MCB er formet for å ivareta de ulike aktørenes behov for et topp moderne mediehus. Bygget er fleksibelt, og når behovet melder seg, lar endringer seg enkelt, og på en bærekraftig måte gjennomføre (MAD, 2021). Deloitte holder til i det

høyeste tårnet, og sitter i dag på de tre øverste etasjene, 12. - 14. etasje, med panoramautsikt over Bergen.

Fleksibilitet var også viktig for Deloitte ved kontraktsinngåelse, slik at de var sikret muligheter for fleksible og kostnadseffektive løsninger. Det var imidlertid viktig for Deloitte å definere virksomhetens behov før bygningsingeniørene gjorde det, og et eksempel på hvordan ivareta kundene på en best mulig måte, var at de hadde inne en egen akustiker for å forsikre seg om at møterommene var lydtette for å ivareta kundenes krav om konfidensialitet (Deloitte, 2018).

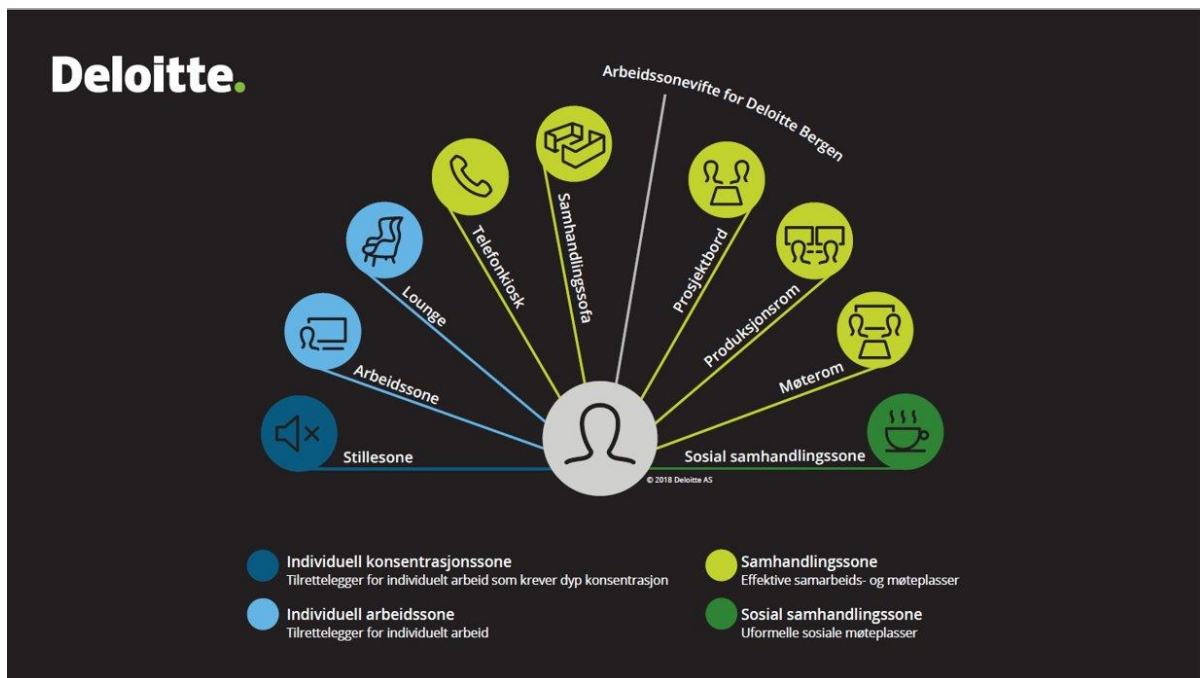
For Deloitte var det viktig å skape gode arbeidsplasser som fremmet aktivitet, arbeidsmiljø og trivsel, og målsettingen var å styrke kulturen på arbeidsplassen og bygge økt stolthet i organisasjonen. For å lykkes med dette var det viktig å foreta en grundig evaluering av Deloitte sine arbeidsprosesser. Det var særlige krav til effektiv utforming, herunder funksjonalitet og hvordan man innretter arbeidsplassene, både med hensyn til tilrettelegging, ergonomi og trivsel. På denne måten ville kontorlandskapet bidra til økt samhandling og kreativitet på tvers av forretningsområder, og ytterligere effektivitet (Deloitte, 2018). Det er tydelig at Deloitte valgte hadde et forretningsdrevet hovedmotiv med en prosessorientert gjennomføringsstrategi. Forskning viser at bedrifter som har et forretningsdrevet hovedmotiv og en prosessorientert gjennomføringsstrategi er de som oppnår de beste og konseptene når det gjelder innføring av nye kontorløsninger (Arge og Landstad, 2002).

Deloittes visjon "make an impact that matters" forplikter, og Deloitte uttaler at de til enhver tid skal strekke sitt ansvar utover det som er forventet, både juridisk, økonomisk og etisk. Målsetningen til Deloitte er at alle besøkende får en unik og distinkt opplevelse av selskapet, og dette skal kontorlokalene bidra til å understøtte (Deloitte, 2018).

Prinsippet i Deloitte er at de ansatte skal kunne velge arbeidsplass eller sone utfra hvordan de foretrekker å ha det rundt seg når de er på jobb. Hvilken sone den enkelte velger avhenger av hvilke type oppgaver som skal løses, og om man skal gjøre det alene eller sammen med kollegaer, i konsentrasjon eller i dialog. I løpet av en dag kan man bruke mange ulike soner.

For den enkelte ansatte betyr det at de ikke har en fast plass, men free seating. Når ansatte går i møte, bytter sone eller forlater kontoret, tar de med PC og egne eiendeler, og gjør plassen tilgjengelig for andre. For at free seating skal fungere, praktiseres clean desk, hvor man rydder plassen dersom man blir borte mer enn to timer samt etter endt arbeidsdag. De som ønsker har en toolbox som er tilpasset koppene på kontoret og PC-mus og mindre ting man ønsker å flytte med seg. Alle har et personlig oppbevaringskap der de kan legge veske/sekk, og bruker garderoben til yttertøy, dette for at det skal være enkelt å bruke det aktivitetsbaserte kontoret uten å oppta en plass, en stol eller et rom man ikke bruker (Deloitte, 2023). Deloitte har interne retningslinjer om bruk av deres aktivitetsbaserte kontorlokale, med både "bjellesauer og rollemodeller" som skal følge opp at konseptet etterlevs (Deloitte, 2018). Disse retningslinjene kom i forbindelse med flyttingen til MCB og implementeringen av aktivitetsbasert kontorlandskap.

Figuren nedenfor viser arbeidssoneviften til Deloitte som illustrerer deres måte å utforme kontorlandskapet på.

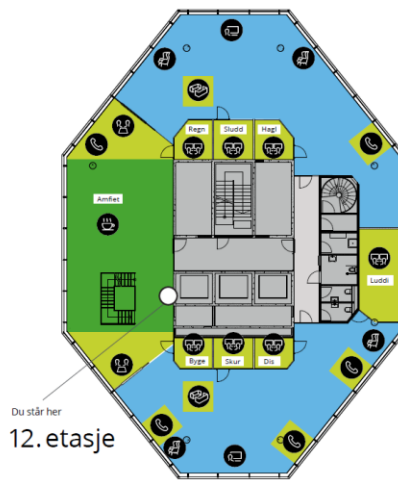


Figur 18: Arbeidssoneviften til Deloitte (Deloitte, 2018).

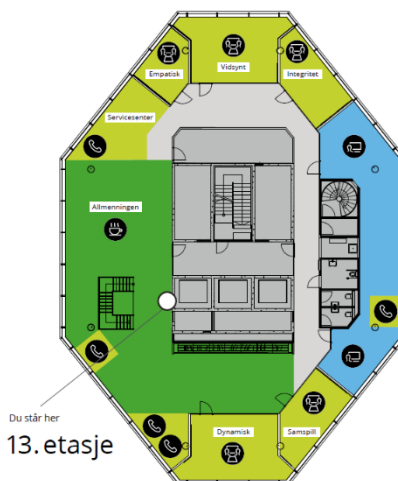
Arbeidssonevifte og sonekart som vises på informasjonsskjermer på kontoret i MCB, viser hvordan kontoret er delt inn i fire hovedkategorier:

- Det som i viften og på kartet i 14. etasje er markert med mørkeblått er en individuell konsentrasjonsone. Det er en sone som tilrettelegger for individuelt arbeid som krever dyp konsentrasjon. I denne sonen er det helt stille.
- Individuell arbeidssone som tilrettelegger for individuelt arbeid er markert med lysere blått i arbeidssoneviften og på kartene. Her er det stille, men mulig å med lav stemme ta kortere samtaler og avklaringer mellom kollegaer.
- Samhandlingssonene er markert med lyst grønt i arbeidssoneviften og på kartene, det er effektive samarbeids- og møteplasser. Telefonbokser, samhandlingssofaer, prosjektbord, produksjonsrom, møterom og Green Floor.
- Mørkegrønt indikerer sosial samhandlingssone, som er uformelle sosiale møteplasser, Amfiet og Allmenningen (Deloitte, 2023).

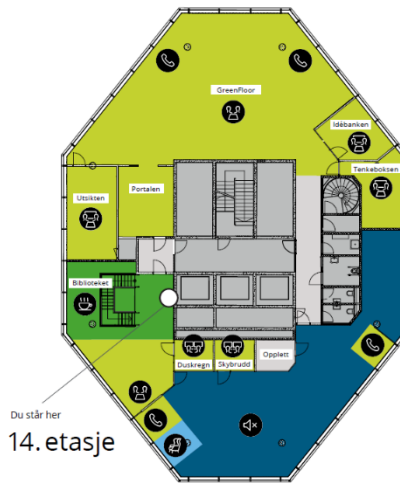
Deloitte har informasjon om arbeidssoneviften og plantegning på informasjonsskjermer i hver etasje.



Figur 19: Arbeidssonevifte og planlegging 12. etasje (Deloitte, 2018).



Figur 20: Arbeidssonevifte og planlegging 13. etasje (Deloitte, 2018).



Figur 21: Arbeidsviftesone og plantegning 14. etasje (Deloitte, 2018).

	MANDAG	TIRSDAG	ONSDAG	TORS DAG	FREDAG
	12	13	14	15	16
08	Klientarbeid	Kort oppdatering	Kick-off-møte med klient	Klientbesøk hos klient	Klientarbeid
09	Klientarbeid med teamet	Kick-off-møte med team	Klientbesøk hos klient		Lese rapport
10	Svare på mail	Lunsj og internt PULS-møte			Oppsummering etter klientbesøk
11	Klientarbeid - individuelt konsentrasjonsarbeid	Check-in samtale			Bransjegruppe møte
12	Klientarbeid med teamet	Klientarbeid			Klientarbeid med teamet
13	Oppsummeringsmøte med team				
14					
15					
16					

Figur 22: Tenkt kalender

Figuren viser en tenkt hverdag, en kalender som illustrerer et eksempel på hvordan det aktivitetsbaserte kontoret kan støtte ulike arbeidsoppgaver i løpet av en uke.

Figuren nedenfor viser en plantegning av 12. etasje hos Deloitte Bergen.



Figur 23: Plantegning av 12. etasje hos Deloitte Bergen (IARK, 2023).

4.1.1 Observasjon

Observasjonen i Deloitte sine kontorlokaler ble gjennomført med utgangspunkt i Gåtur trinn 3. fra USEtool, evalueringsverktøy for vurdering av brukskvalitet som metode. Dette tilpasset vi til vår observasjon, hvor vi både benyttet et på forhånd fastsatt observasjonsskjema i tillegg til manuelle notater (Hansen, Blakstad og Knudsen, 2009). Se vedlegg 2. Hensikten med observasjonen var å få innsikt i bruken av kontorlandskapet i løpet av en vanlig arbeidsdag. Observasjon hos Deloitte ble gjennomført fredag 20.01.2023 og tok 4 timer. I forkant av observasjonen fikk vi en omvisning i hele lokalet av vår kontaktperson i Deloitte, med inngående forklaring av de ulike delene av kontorlokalene deres.

Område	Antall
Antall ansatte	182 ansatte.
Antall arbeidsplasser	93 pulter (eks. prosjektbord).
Underdekning	49%

Tabell 4: Faktainformasjon oppgitt av Deloitte.

Oppsummering av de overordnede sonene til Deloitte som vi observerte:

Funksjon	Etasje	Beskrivelse
Sosial sone / "Allmenningen" kaffebar	13	Stor sosial sone med kaffebar (kjøkken).
Garderobe / skap til ansatte	13	Garderobe for yttertøy. Skap til ansatte.
Sosial sone / samhandlingssone	12, 13, 14	Flere ulike sosiale soner og sitteplasser, både benker med høye stoler langs vinduet med flott utsikt til både sofaer og lenestoler om man ønsker å sitte mer avslappende.
Individuelle arbeidsplasser	12, 13	De individuelle plassene har skrivebord og skillevegger
Møterom	12, 13, 14	Deloitte har møterom jevnt fordelt i etasjene. Totalt 17 møterom.
Telefonboks	12, 13, 14	Telefonboks med bord, hvor det er plass til 1 person. 13 telefonbokser totalt.
Prosjektbord i sosial sone	12, 13, 14	Ulike prosjektbord i sosial sone. Plass til mellom 6-8 personer.
Prosjektbord utenfor stillesone	14	Et større prosjektbord. Plass til mellom 10-12 personer.
Stillesone	14	Egen avdelt sone hvor man har lukket dør inn. Plass til 24 personer.
Hvilerom / Bønnerom (Opplett)	14	Sofa med puter og tepper som man kan sove på, samt lenestol og bord. Whiteboard på veggen.
Green Floor	14	Stort lokale hvor man kan kjøre workshops med mange deltakere. 2 mindre møterom inne på Green Floor.
Luddi	12	Stort møterom / prosjektrum i 12. etasje med gode muligheter for bruk av whiteboard etc. for workshops / idémyldring.

Tabell 5: Overordnede soner.

Funksjon	Observasjon
Sosial sone Allmenningen / kaffebar	Det første som møter oss, er en stor sosial sone med kaffebar.
Garderobe / skap til ansatte	Plassert like rundt hjørnet for kaffebaren. Vi hang av oss tøyen her. Vi ser også at hvert enkelt ansatt har sitt eget skap her.

Sosial sone / sitteplasser	<p>De ulike sosiale sonene har flere ulike sittemuligheter. Enten om man vil sitte i en lenestol, en liten gruppe eller langs med en lang benk plassert foran vinduene med storslått utsikt. Det virker å være godt tilpasset ulike behov.</p> <p>6 personer bruker sosial sone i 12. etasje til å spise lunsj. Fra lunsjgjengen kommer det frem at de aldri prater nede i den aktuelle sosiale sonen, selv om det er lov.</p> <p>Vi observerer flere tilfeldige møter rundt sosial sone, og spesielt rundt interntappen som går mellom etasjene.</p>
Individuelle arbeidsplasser	De individuelle plassene har hev/senk skrivebord med bordskjermvegg.
Små møterom	Flere møterom med plass til 4-6 personer.
Store møterom	Flere møterom med plass til 8-12 personer, og et større med plass til nærmere 20 personer.
Telefonboks	Jevnt fordelt i hver etasje og spredt plassering i etasjene. Vi observerer at disse er i bruk hele tiden. Disse ble ikke tatt bilde av, grunnet at det satt folk inne i telefonboksene til enhver tid da vi var på observasjon.
Prosjektbord i sosial sone	Deloitte har utplassert flere prosjektbord, som er en samlingsone for samhandling, men vi ser også at flere velger å sitte sammen ved et prosjektbord og jobbe med hver sine ting.
Prosjektbord utenfor stillesone	Dette er ikke i bruk i løpet av observasjonen.
Stillesone	Benyttet av et fåtall personer i løpet av observasjonen. Mye ledig plass.
Hvilerom / Bønnerom (Opplett)	Ikke benyttet i løpet av observasjonen.
Green Floor	Ikke benyttet i løpet av observasjonen.
Luddi	I bruk i løpet av observasjonen.

Tabell 6: Oversikt observasjon.

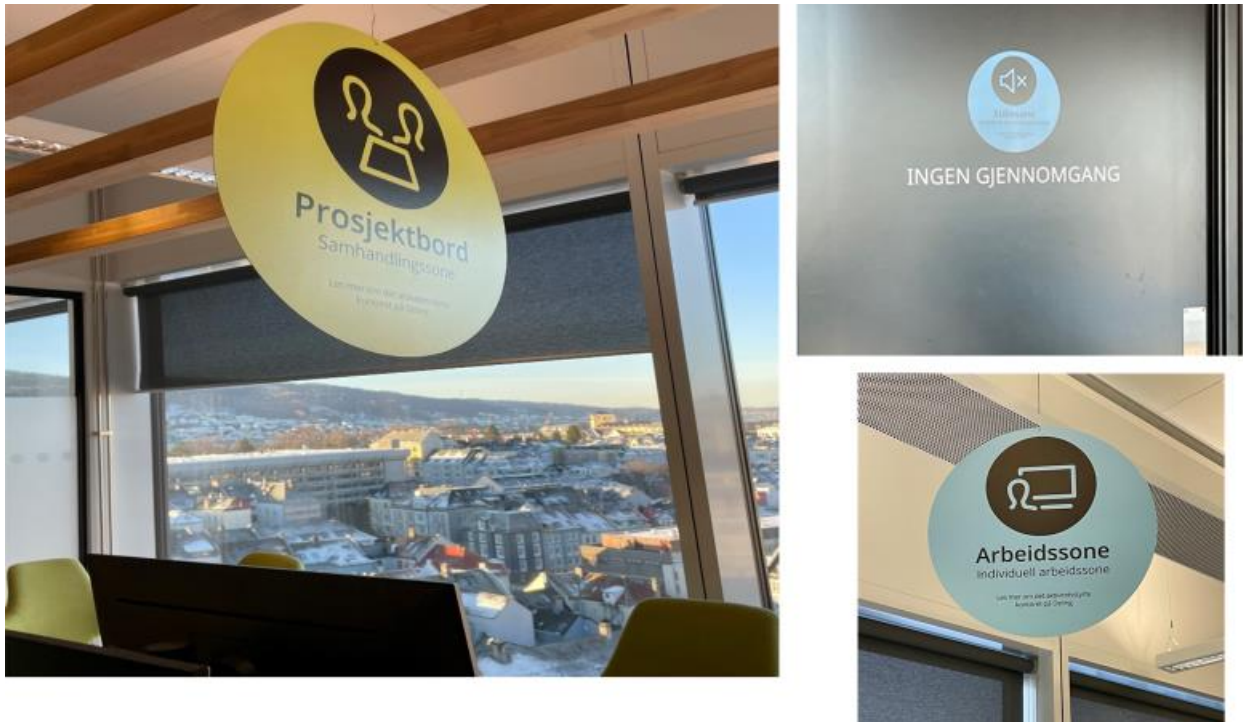
Med hensyn til personvern tok vi begrenset med egne bilder av lokalene til Deloitte, men vi har valgt å benytte bilder som ligger offentlig tilgjengelig på IARK sine hjemmesider (IARK, 2023).



Bilde 3: Bilder fra ulike deler av sosiale samhandlingssoner hos Deloitte. (IARK, 2023)



Bilde 4: Bilder fra ulike deler av kontorlandskapet til Deloitte. Øverst til venstre individuell arbeidssone, nederst til venstre utsikt fra kontorlokalet, øverst til høyre fra et møterom og nederst til høyre ser vi møterom og skap til ansatte (IARK, 2023).



Bilde 5: Bildene viser eksempel på merking av de ulike sonene i kontorlokalet til Deloitte.



Bilde 6: Bildene viser kaffebar samt hvilerom / bønnenrom.

4.1.2 Generelle betraktninger etter observasjonen

Vi blir fortalt av vår kontaktperson som tar imot oss at dersom man har teams-møter hele dagen, så jobber folk på hjemmekontor. Teams-møter ble prøvd i vanlig

arbeidssone; «*likt av mange, men noen få som roper, som ødela for alle.*». Dermed ble prosjektet avsluttet.

Da vi kom fikk vi beskjed at det er noe mindre belegg på fredager. Vi observerer likevel en god del ansatte i ulike soner i løpet av dagen, men overhører også at det er lite folk, men litt mer denne aktuelle dagen enn dagen før. Det er en arbeidssone i 12. etasje hvor den ene siden er litt stivere enn den andre.

Vi overhørte to snakke om at det var mange nye fjes, men at Deloitte har en ordning med en foil per person på intranettet hvor man kan finne informasjon om vedkommende. Det er snakk om å halvere stillesone og lage flere mer åpne arbeidssoner. Tilbakemeldingen var at dersom de måtte sette seg i stillesone fordi det var eneste stedet det var plass, så kunne de like gjerne sitte hjemme for å jobbe.

Vi opplevde at det ble tatt mye hensyn i alle soner hvor vi observerte, og at selv om det var soner hvor det var lov å snakke/tillatt med mer lyd, så tok man fortsatt hensyn.

Selv om observasjonen ble gjennomført på en fredag og gikk over 4 timer fremfor en hel arbeidsdag, så mener vi at vi fikk et representativt inntrykk av en vanlig arbeidsdag.

4.2 Intervju

I forkant av gruppeintervjuet hadde alle respondentene fått tilsendt intervjuguiden og samtykkeskjema. Første del av intervjuguiden omhandlet personopplysninger, erfaring, arbeidsoppgaver, type stilling og hvor lenge de hadde jobbet i Deloitte. Sistnevnte med tanke på om de hadde jobbet i Deloitte før implementeringen av aktivitetsbasert kontorlandskap eller ikke.

Avdeling	Stillingstittel	Respondentnr.	Ansatt siden	Arbeidsoppgaver
Tax & legal	Manager / advokatfullmektig	1	2019	Individuelt skrivebordsbasert arbeid
Consulting	Manager	2	2022	Konsulent / Individuelt skrivebordsbasert arbeid
Revisjon	Revisor	3	2022	Individuelt skrivebordsbasert arbeid
Revisjon	Forvaltningsrevisor / konsulent	4	2022	Individuelt skrivebordsbasert arbeid

Tabell 7: Oversikt respondenter.

Videre ønsket vi gjerne å vite hvorvidt de hadde jobbet andre steder hvor det var aktivitetsbasert kontorlandskap. Ingen av respondentene hadde jobbet i aktivitetsbasert kontorlandskap før de startet i Deloitte. Imidlertid var respondentene tydelige på at de hadde jobbet i andre firmaer med andre kontorløsninger, som for eksempel cellekontor og ved en slik sammenligning kom aktivitetsbasert kontorlandskap desidert best ut.

Kun en av respondentene følte at det ble gitt god informasjon om konseptet ved onboarding. De øvrige respondentene visste at det var aktivitetsbasert kontorlandskap før de startet i jobben, men hadde ikke reflektert over hva dette innebar.

Bruk av aktivitetsbasert kontorlandskap i løpet av en vanlig arbeidsdag.

Respondentene fikk spørsmål om hvordan de brukte aktivitetsbasert kontorlandskap i løpet av en arbeidsdag. Svarene varierte litt da en av respondentene jobbet på Tax and Legal, som sitter i en egen avskjermet del av lokalet som følge av taushetsplikt. En annen respondent fortalte at hun var flittig bruker av de ulike sonene, og at hun til og med turte bevege seg over på «revisorsiden».

De øvrige respondentene jobbet mye i stillesone da arbeidet krevde at de skrev mye rapporter, "90% individuelt konsentrasjonsarbeid", og ofte ble det til at de benyttet samme arbeidsplass flere dager på rad. I noen tilfeller var det jobbing på prosjektbord sammen med kolleger. Ut fra respondentene sine svar opplever vi at mange kun bruker utvalgte deler av kontorlandskapet i løpet av en dag, og at de ofte sitter på de samme plassene. Dette er begrunnet med at de ofte har de samme arbeidsoppgavene. Respondentene mener likevel at kontorlokalet fungerer bra nettopp fordi det er mulig å gå til en annen sone for eksempel hvor man kan snakke sammen.

Respondentene forteller videre at ansatte i 12. etasje sitter mer "hulter til bulter" og at den tilfeldige samhandlingen / møtene nok skjer i større grad der.

Ønskede endringer av utforming av kontorlandskapet:

- Flere telefonbokser da man sliter med å finne et sted å ta en telefonsamtale, og ofte bruker man møterom.
- Flere møterom.

Samhandling i arbeidshverdagen.

Alle respondentene opplyste at de i noen grad samhandlet internt i enkelte saker, spesielt om det var et prosjekt, og at det oftest ble til at de tok raske avklaringer med kollegaer i "landskapet, eller trakk inn på et møterom". Det var ikke ofte de hadde samhandling på tvers av forretningsområder, unntaket som ble nevnt var noe samhandling mellom advokat og revisjon, videre at dersom man har en faglig problemstilling vil den gå opp et stillingsnivå og at det nok er mer samhandling på dette nivået.

En av respondentene brukte ofte prosjektbordet for felles gjennomgang med sine kolleger, da de kunne ha ting oppe på en felles skjerm. På grunn av en endring som nettopp var gjort her, hvor det nå var plassert ut dataskjermer på disse plassene på grunn av mangel på individuelle arbeidsplasser. Dermed kunne ikke respondenten benytte prosjektbordet til dette mer og følgelig ble det mindre samhandling for

respondenten. Dette viser hvordan igjen hvor viktig tilpasset utforming er, og at en løsning ikke passer for alle.

Respondentene følte at man ikke kan gå inn til advokatene siden de sitter for seg selv, på tross av at dette ikke er tilfelle. Alle respondentene mente at det var mangel på små møterom for samhandling.

Respondentene diskuterte seg imellom om det er et norsk fenomen at man kan sitte ved siden av noen, uten å nødvendigvis snakke med vedkommende, og at dette ikke var noe unikt for Deloitte. Dette var mer den tilbakeholdenheten nordmenn har og at det føles som en barriere. I denne utvekslingen underveis i intervjuet oppfattet vi det slik at respondentene også tolket samhandling til å gjelde konkrete arbeidsoppgaver, men også mer uformell sosial interaksjon.

Det kom for eksempel frem at de sjeldent stod i sosiale soner og snakket med noen fra et annet forretningsområde. Det samme gjaldt for også i lunsjen, hvor man satt sammen med sitt eget forretningsområde i kantinen i 1. etasje. Respondentene var tydelige på at de ønsket seg et felles lunsjrom, siden det ikke var lov å varme seg mat i kaffebaren og at de ikke ønsket "å sitte på utstilling å spise" i lokalet, spesielt med tanke på at det kommer kunder.

Respondentene ga uttrykk for at den sosiale samhandlingen var viktigere enn hvorvidt de samhandlet om konkrete arbeidsoppgaver.

Bidrag til mer samhandling:

- Hybride møterom / små møterom.
- Felles lunsjrom internt i Deloitte sine lokaler.

Kreativitet i arbeidshverdagen.

Respondentene ga alle uttrykk for at de ikke var særlig kreative i arbeidet sitt. En av respondentene sier hun kan snakke / sparre med andre / ved siden av for å være kreativ. Det er imidlertid ikke alle som tør å snakke i for eksempel 12. etasje da det er relativt stille i etasjen, selv om dette er en sone hvor snakking er tillatt. Det er forskjell på arbeidssonene, hvor det er mer prat hos konsulentene enn hos revisorene. Human Capital ble nevnt som et av forretningsområdene som benyttet seg mest av Green Floor.

Imidlertid om vi ser på den nye og utvidede definisjonen på kreativitet, som beskrevet av Carlsen, Clegg og Gjersvik (2012), så dreier kreativitet seg også om de hverdagslige arbeidsprosessene og problemløsningene. Her er respondentene kreative ved at de stiller høye krav til utførelse av arbeidsoppgavene sine, det skal være et hurtig tempo og de skal levere det beste for sine kunder. Disse arbeidsprosessene i seg selv er å være kreativ.

Tilbakemeldingene fra respondentene var at de hadde alt tilgjengelig rundt seg på kontoret for at de skulle kunne være kreative når det gjelder den fysiske utformingen og når det gjelder tilgjengelige teknologi og hjelpemidler. Etter den snevre definisjonen anser definisjonen anerkjent de seg likevel ikke som kreative i arbeidshverdagen. Ser man det imidlertid i sammenheng med den nye utvidede definisjonen for hverdagskreativitet, så tror vi dette skjer i mye større grad enn de er klar over selv. Som påpekt av Carlsen, Clegg og Gjersvik (2012) så er det ikke kun i de kreative yrkene det utøves kreativitet.

At respondentene er kreative i større grad er både med tanke på at de skal levere et godt produkt til sine kunder, men også fordi Deloitte er et konsulenthus som skal levere på høyt nivå.

Generelle betraktninger om aktivitetsbasert kontorlandskap.

Da respondentene etter eget utsagn jobber mye på de samme plassene hver dag, utfordrer vi de på om de kunne trengt eller ønsket mer opplæring i faktisk bruk av et aktivitetsbasert kontorlandskap. En av respondentene har tidligere jobbet på et kontor som var veldig fint, men som et åpent landskap. Respondenten er helt tydelig på at et aktivitetsbasert kontorlandskap er veldig mye bedre. Videre at mye er planlagt veldig bra og at det virker som Deloitte har hatt en helhetlig tanke bak. Det er for eksempel veldig lett å sette seg ned og ta en fot i bakken flere steder i lokalene.

Oppsummert kommer det frem at det er fint å sette seg ned, hjemmekoselig, fint interiør og god atmosfære. Respondentene er alle enige at det er veldig fint å komme på jobb. De klarer ikke sette fingeren på nøyaktig hva det er, men sier at det føles veldig bra.

En av respondentene sier også at hun tror det er planlagt og tenkt mye som man ikke ser, men som gjør at kontorlandskapet oppleves på en god måte for de som brukere. På tross av dette var alle enige om at man kunne hatt en opplæring på hva aktivitetsbasert kontorlandskap er, slik at folk hadde blitt gjort mer oppmerksom på det og kanskje fått en enda bedre opplevelse.

"Diktatur, ikke demokrati." Respondentene diskuterer på eget initiativ endringer og implementering, hvor noen av de synes at Deloitte er treg og byråkratisk når det gjelder endringer, mens andre igjen sier at man ikke må åpne pandoras eske og spørre alle, men heller bare endre.

De ønsker en tydelig lederstrategi ved endring, da det oppleves som de ikke får konkret informasjon med tidsavklaring og at det er vanskelig å spore fremgang.

Krevende faktorer ved aktivitetsbasert kontorlandskap som vanskeliggjør arbeidet med å få et kontorlandskap som fungerer optimalt for alle:

- Mange ulike behov som skal dekkes.
- Flere ulike avdelinger som alle jobber forskjellig.

Imidlertid er det gjort mange smarte grep og kontorene er i hovedsak godt tilrettelagt for de som benytter de. Deloitte har tatt hensyn ved utformingen av kontorlandskapet samt løst det bra med tanke på alle de ulike preferansene. *"Ansatte i dag er veldig kravstore, de skal ha mye, de skal ha alt og det skal skje fort."*

Bruk av aktivitetsbasert kontorlandskap post covid-19.

Før hjemmekontor var normen at man alle gikk på kontoret, men covid-19 og bruk av hjemmekontor åpnet opp for nye muligheter. Mange hadde også gode arbeidsplasser utenom kontoret, og dette fungerte veldig godt for mange. Før covid-19 tenkte nok ikke mange på hvordan og hvor de jobbet, og da var kontoret det eneste alternativet. Nå må kontoret konkurrere med hjemmekontoret – og blir et foretrukket alternativ dersom det er noe på kontoret som ikke passer 100%. Eksempelvis nevner en av respondentene at

det ofte bare er plass i stillesonen, og ikke på de individuelle plassene eller de "faste plassene" og da kan man heller jobbe hjemmefra.

Oppsummering av funn etter gruppeintervju.

Hvordan oppleves aktivitetsbasert kontorlandskap for de som jobber der?

Respondentene er alle enige at det er veldig fint å komme på jobb. Det er fint interiør, gode atmosfære og flere plasser man kan sette seg ned. De klarer ikke sette fingeren på nøyaktig hva det er, men sier at det føles veldig bra å komme på kontoret.

Hvilke funksjoner og/eller kvaliteter fremmer samhandling og/eller kreativitet?

Funksjoner som kan fremme samhandling og kreativitet:

- Flere mindre møterom / hybridrom.
- Et felles lunsjrom.
- Flere telefonbokser.
- Økt sosial interaksjon: at man tør å ta kontakt med noen man ikke jobber med, og dette gjelder i alle soner.
- Opplæring / bevisstgjøring om aktivitetsbasert kontorlandskap.

Respondentene hadde alt tilgjengelig rundt seg i kontorlandskapet for å være kreative, men mente selv de var lite kreative i arbeidshverdagen. Imidlertid er dette om man ser det i lys av en snever definisjon på kreativitet, og vi mener de er mer hverdagskreative i utførelsen av sine oppgaver enn de selv er bevisst.

Tilbakemeldingene tyder imidlertid på at ansatte trenger mer kompetanse om hva konseptet til Deloitte er, men også kompetanse på hvordan man kan få ut det fulle potensialet i lokalet ved å bruke det på riktig måte.

5 Analyse

I dette kapittelet vil vi koble casestudien opp mot problemstillingen og forskningsspørsmålene våre.

5.1 Aktivitetsbasert kontorlandskap

UTFORMING

Et av de viktigste prinsippene i et aktivitetsbasert kontor er at den enkelte medarbeider skal ha mange ulike arbeidsplasser tilgjengelig. Ansatte kan velge arbeidsplass eller sone basert på hvordan de som individ foretrekker å ha det rundt seg når de er på jobb, for økt trivsel, fleksibilitet og frihet. Dette er i teorien vektlagt som et av hovedargumentene for å implementere aktivitetsbasert kontorlandskap (Skogland, 2021). En effektiv utforming av kontorlandskapet er dermed veldig viktig. Casestudien viser at utformingen av Deloittes kontorlandskap med funksjonene de har tilført, som fremgår av listen fra vår observasjon, er god.

FUNKSJON-ALITET

Selv om funnene etter observasjon og intervju tilsier at respondentene og de ansatte benytter seg mye av de samme sonene hver dag, og da oftest individuell arbeidssone, så benyttes denne fordi de trives best å jobbe her. Selv om de ikke utnytter fleksibiliteten lokalene gir fullt ut, så betyr ikke dette nødvendigvis at dette ikke gjøres på grunn av manglende trivsel. Skogland har blant annet påpekt viktigheten av å kunne ha en sone å trekke seg tilbake i hvor man kan utføre individuelt konsentrasjonsarbeid (Skogland, 2021).

I vårt tilfelle er nok bruken knyttet sammen med at veldig mange har en individuell arbeidsprosess. Vår kontaktperson som vi også har hatt flere samtaler med benytter seg i stor grad av ulike soner i kontorlandskapet og er helt tydelig på at hun ikke er avhengig av fast plass. Noen av arbeidsoppgavene er imidlertid kanskje av en slik karakter, som partner, at mulighetene i arbeidshverdagen er større.

KULTUR/ADFERD

Det ble imidlertid påpekt at en av respondentene benyttet seg av flere ulike soner og funksjoner i løpet av en arbeidsdag og at dette var vanlig. Respondenten våget seg til og med over på "revisorsiden". En av respondentene var imidlertid helt tydelig på at ønsket egentlig var et eget cellekontor, og i alle fall en fast plass som minimum for at trivselen skulle være best mulig. Hvorvidt dette var en vane, eller slik respondenten jobbet best, kan også være interessant da respondenten for eksempel henviste til at han hadde hatt fast plass på lesesalen under studiet. Dette kan også sees i sammenheng med at det ikke var kommunisert i stor grad at Deloitte hadde aktivitetsbasert kontorlandskap og hva dette innebar da respondentene enten søkte på

jobb i Deloitte, eller da de som nyansatt tok i bruk kontorlokalet. Funnene tilsier at her burde vært økt fokus på opplæring av de ansatte, spesielt kanskje de som er ansatt etter implementeringsprosessen i 2018, slik at de får den under huden og den bevisst i arbeidshverdagen.

Respondentene har i intervjuene foreslått flere tiltak for å bedre de aktivitetsbaserte kontorlokalene:

- Flere telefonbokser.
- Flere individuelle arbeidssoner.
 - "Om det kun er ledig i stillesone kan man like gjerne jobbe fra hjemmekontor".
- Eget lunsjrom.
- Flere mindre møterom / hybridrom.

UTFORMING

Imidlertid er det helt tydelig at når respondentene får tenkt over dette i intervjuet samt diskutert seg imellom, så ser de veldig mange fordeler med Deloitte sine lokaler. 2 av 4 har jobbet andre steder hvor det ikke har vært aktivitetsbasert kontorlandskap, men åpent landskap og cellekontorer, og ser fordelene ved et aktivitetsbasert kontorlandskap. Intensjonen og planleggingen bak lokalene er også noe de vektlegger som veldig godt gjennomført, spesielt med tanke på hvor mange forskjellige behov det er hos både ansatte og ulike avdelinger.

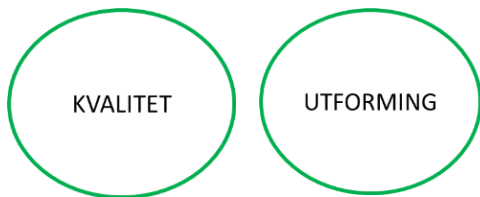
Respondentene er helt tydelige på at det oppleves fint å komme på jobb, med god atmosfære, lyse lokaler og fint interiør. Kontorlokalene til Deloitte har dermed gode kvaliteter.

5.2 Samhandling

For kunnskapsbedrifter som Deloitte er samhandling nøkkelen for å oppnå de beste resultatene og skape et godt produkt (Ballo *et al.* 2014). Effektiv samhandling krever ofte god kommunikasjon, tillit, fleksibilitet og evnen til å arbeide godt sammen som et team (Store norske leksikon, 2018).

ARBEIDS- PROSESSER

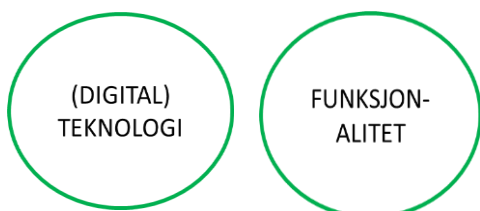
For å lykkes med å skape best mulig samhandling må det vurderes mellom hvilke nivåer man ønsker samhandling, både med tanke på mellom organisasjoner, mellom avdelinger, innad grupper mv. Det er også viktig å ha fokus på hensikten med samhandlingsaktiviteten og hva man ønsker å oppnå; er det for å dele kunnskap, for å være nyskapende etc. I teorien fremgår det at effekten av aktivitetsbaserte kontorlandskap på samhandling kan variere avhengig av organisasjonens kultur, arbeidsoppgaver og individuelle preferanser (Skogland, 2021).



En grundig planlegging, tilpasning og bevissthet om hvordan ansatte kan dra nytte av det nye kontormiljøet, er avgjørende for å maksimere samhandlingspotensialet i en bedrift, slik at et bevisst forhold til hvilke fysiske forhold som må tilrettelegges for å sikre samhandling er viktig for å

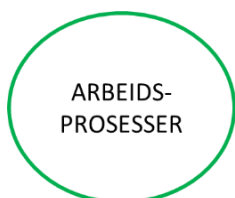
sørge gode løsninger og tilpasset teknologi (Deloitte, 2018). En slik tilrettelegging av utformingen er blant annet hensyntatt ved at prosjektbordene til Deloitte er høye og oppleves ubehagelige å sitte ved for lenge. Prosjektbordene er ergonomisk korrekt, men utformet for å raskt samles for å diskutere et prosjekt, for så bevege seg videre (IARK, 2023).

Deloitte sine prinsipper er at medarbeidere skal sette seg i ulike soner basert på hvilken aktivitet eller arbeidsoppgave som skal utføres. Dette er et viktig tiltak for økt samhandling mellom ulike forretningsområder og tilrettelegging for bruk av mer moderne løsninger og arbeidsmetoder. Involvering på tvers av avdelinger og stillingsnivå hjelper også å bidra til engasjement og forankring (Deloitte, 2018).



Funnene våre etter både observasjon og intervju viser imidlertid at det er noe lav forekomst av samhandling i Deloitte, selv om kontorlokalene i stor grad er tilrettelagt for samhandling. Her er påpekt justeringer i utformingen for å kunne optimalisere for samhandling, helt konkret

hybridrom med samhandlingsteknologi og felles lunsjrom. Allerede i 2017 viste funn i casen til Olsen at flere hybridrom er nødvendig for at aktivitetsbasert kontorlandskap skal fungere optimalt for brukere.



Alle respondentene opplyste at de i noen grad samhandlet internt i enkelte saker, og at det oftest gjaldt raske avklaringer som de tok med kollegaer i "landskapet, eller trakk inn på et møterom". Det var ikke ofte de hadde samhandling på tvers av forretningsområder, unntaket som ble nevnt var noe samhandling mellom advokat og revisjon, videre at dersom man har en faglig problemstilling vil den gå opp et stillingsnivå og at det nok er mer samhandling på dette nivået.



Under observasjonen fremkom det at blant annet at det ikke ble snakket verken mye eller høyt i sosial sone i 12. etasje, selv om dette var tillatt. Funn etter intervju bekreftet dette. I dette tilfellet har det da etablert seg en praksis hvor sosial sone kanskje har fått en annen type bruk enn

intensjonen, som ikke har blitt korrigeret. Vi mener dette kan tale for at både kultur og adferd har trumfet den fysiske utformingen av kontorlandskapet og den opprinnelige funksjonen. I en slik situasjon må man enten gjøre fysiske endringer i tråd med behov eller korrigere adferd. Det må også være et ønske eller en bevisstgjøring hos den enkelte medarbeider om å tilegne seg eller dele kunnskap, som er et av hovedformålene ved samhandling.

ARBEIDS-
PROSESSER

Ifølge Folgerø (2000) vil det ha en negativ påvirkning på effektivitet og kvalitet i arbeidet dersom samhandlingen ikke fungerer. Imidlertid har ikke vi funn som tilsier at effektivitet og kvalitet i arbeidet er negativt påvirket. En av grunnene kan være fordi våre respondenter hadde mye individuelt skrivebordsbasert konsentrasjonsarbeid hvor samhandling har mindre betydning på sluttresultatet. Respondentene var imidlertid tydelige på at de som ansatt i Deloitte var vant til høyt tempo og raske leveranser. Sett i sammenheng med at Deloitte er en kunnskapsbasert organisasjon hvor beslutninger er tatt basert på tilgjengelig kunnskap og informasjon, så betyr dette at de ansatte benytter allerede relevant kunnskap for å oppnå sine mål og møte kundebehov på en effektiv måte. Videre vil en kunnskapsbasert organisasjon fokuserer også på å etablere en struktur og prosesser som sikrer at kunnskap og kompetanse blir integrert i arbeidsprosessene og beslutningstakingen (Hislop, Bosua og Helms, 2018). På denne måten må vi kunne anta at kvaliteten på arbeidet til Deloitte ansatte holder høy kvalitet.

5.3 Kreativitet

Kreativitet oppmuntrer til aktiv kunnskapsdeling blant ansatte. Det er et felles ønske om å utveksle og bygge på eksisterende kunnskap for å generere nye ideer og løsninger. Optimalt sett også på tvers av avdelinger og nivåer i organisasjonen og gjennom tverrfaglig samarbeid (Sawyer, 2012).

Funnen våre tilsier at kreativitet isolert sett for den enkelte medarbeider foregår i liten grad, men at noen avdelinger benytter seg av mulighetene lokalene har for kreativ samhandling, for eksempel ved bruk av Green Floor til workshops. Det kan være ekstra vanskelig å være kreativ dersom man i tillegg også samhandler lite.

UTFORMING

(DIGITAL)
TEKNOLOGI

For Deloitte er de fysiske lokalene viktige, og det har vært fokus på å tilrettelegge for å sikre kreativitet. I teorien er det vektlagt at lokalene bør ha teknologi som støtter kreativitet, og at fellesområdene må oppmuntre til utveksling av ideer, som for eksempel ved at man har kreative områder eller møterom. I Deloitte sitt tilfelle så har de flere muligheter for kreativitet, enten store møterom som Luddi, Green Floor eller for eksempel prosjektbordene i sosial sone. Det er tilgjengelige skjermer, whiteboard, man kan skrive på glassvegger og annen samhandlingsteknologi.

Når det gjaldt samhandling, fikk vi tilbakemelding fra respondentene på aktuelle utbedringer for å øke samhandlingen. Når det gjaldt kreativitet så var det motsatt. Respondentene var alle enige i at de hadde alt tilgjengelig rundt seg av fasiliteter for å være kreative, men at de på tross av dette ikke var kreative eller tenkte mye på mulighetene for dette.

FUNKSJON-
ALITET

UTFORMING

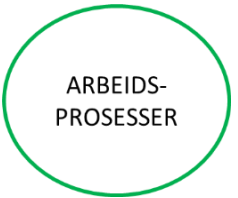
Det fremgår av teorien at det er flere ulike faktorer som spiller en rolle for å få til kreativitet i et bygg. Bygget må blant annet ha et design og en innredning som både inspirerer og stimulerer kreativ tenkning. Dette inkluderer farger, lys, møbler og annet interiør

som oppmuntrer til kreativitet. Naturlig lys kan også ha en positiv effekt på kreativitet og produktivitet. Derfor bør bygget ha store vinduer eller andre muligheter for å slippe inn naturlig lys (Steelcase, 2023). I vårt tilfelle tilsier funnene at Deloitte har ivare tatt disse faktorene. Vi har både opplevd det selv under observasjonene, at det er lyse fine lokaler med store vinduer og flott utsikt, og dette er støttet opp under av tilbakemeldinger fra respondentene som alle er enige i at lokalene er flotte, med fine farger, og god atmosfære. Den grønne fargen er en rolig farge og er også gjenkjennbar i Deloitte sin logo.



KOMPETANSE

At medarbeidere i liten grad er kreative samsvarer imidlertid med teorien hvor undersøkelser gjort av Steelcase (2023) har fastslått at mange arbeidstakere ikke forstår hvordan de kan være kreative, og heller ikke klarer å strekke seg etter, eller utvikle evnen til å være kreativ.



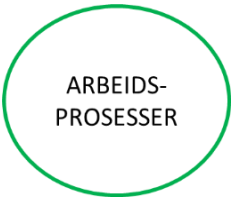
ARBEIDS- PROSESSER



KULTUR/ ADFERD

Ledere bør støtte og oppmuntre til kreativitet i bygget, ved å gi ansatte frihet til å tenke utenfor boksen, og tilby støtte og ressurser for kreative prosjekter. Ved å ta hensyn til disse faktorene kan man skape et bygg som er optimalt for kreativitet og inspirasjon, og som gir ansatte mulighet til å utfolde seg på en kreativ og produktiv måte (Nordbye, 2020). Vi opplever at det er intensjonen til Deloitte å støtte opp under både samhandling og kreativitet, både med tanke på utformingen av kontorlokalene, men også kulturen (Deloitte, 2018).

Definisjonen på kreativitet er imidlertid i endring. En annen måte å se kreativitet på er i teorien lansert av Carlsen, Clegg og Gjersvik (2012), og det er ut fra den nye forståelsen hverdagskreativiteten vi er på jakt etter.



ARBEIDS- PROSESSER

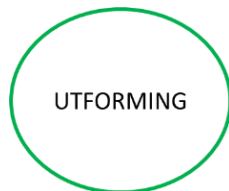
Sett opp imot denne nye forståelsen av kreativitet er det fullt mulig at respondentene i løpet av en arbeidsdag er kreative i sitt individuelle arbeid, og utfører hverdagskreativitet, selv om de ikke synes dette selv. Dette kan ha sammenheng med kulturen i Deloitte, hvor kreativitet ikke er godt nok kommunisert. Respondentene kan for eksempel ha sett muligheter for forbedring eller annen arbeidsmetodikk som gjør en oppgave bedre eller enklere, eller de anvender en kunnskap på en kunde eller situasjon som er nesten, men ikke helt lik det man har gjort tidligere, og slikt kunnskapsarbeid er i seg selv ofte kreativt.

En ytterligere faktor er at mange ansatte har individuelt skrivebordsarbeid hvor det ikke er rom for å eksperimentere eller teste ut alternative tilnærminger, slik at det blir vanskeligere å være kreativ, og effektivitet trumfer kreativitet (Nordbye, 2020). Sett i lys av dette blir hverdagskreativiteten enda viktigere å få frem. Våre respondenter stiller høye krav til utførelsen av arbeidsoppgavene sine og leveranse til kundene.

Oppsummert er den fysiske utformingen tilpasset kreativt arbeid, og det er tilgjengelig teknologi og hjelpemidler. Det mangler imidlertid noe på bevisstgjøringen blant de ansatte om hva som er kreativitet i arbeidshverdagen.

5.4 Hvilke utfordringer finnes?

Casestudien viser at den fysiske utformingen av kontorlokalet er viktig for å optimalisere forholdene for både samhandling og kreativitet, og ikke minst trivsel blant de som er bruker av kontorlokalet.



Deloitte har selv vært tydelig på at disse punktene krever både endringskompetanse og engasjement fra alle involverte, samt at det er krav til tydelige adferdsregler og etterlevelse av disse. For å ha den nødvendige forankringen i organisasjonen har Deloitte en kultur med «bjellesauer og rollemodeller» som skal følge dette opp (Deloitte, 2018). Vår casestudie viser imidlertid at det er krevende å sikre engasjement og etterlevelse av konseptet, og at konseptet ikke har blitt tydelig nok kommunisert internt i Deloitte.



De ansatte trenger kompetanse på hvordan konseptet kan brukes på best mulig måte, både til det beste for sin egen del, men også for Deloitte. På denne måten vil det tilrettelegges bedre for at samhandling og kreativitet skjer.

5.5 Hvilke løsninger finnes?

Deloitte har post covid-19 implementert nye retningslinjer for hybrid arbeidsmodell som gir de ansatte fleksibilitet i arbeidshverdagen med mulighet for å benytte seg av hjemmekontor (Deloitte, 2021). De ønsker imidlertid også å få flest mulig ansatte tilbake på kontoret, samt lære de mange nye ansatte om aktivitetsbasert kontorlandskap. De er nå i en fase hvor de tester ut denne modellen og hvordan de ansatte faktisk bruker fleksibiliteten de legger opp til.

Når det gjelder den fysiske utformingen har de gjort, og skal de gjøre, justeringer av kontorlandskapet:

- Standard samhandlingsteknologi på alle større møterom.
- Flere telefonbokser.
- Et visst antall plasser inne hos Tax & Legal skal etter ønske fra ansatte gjøres om til faste plasser.
 - Isolert sett støtter kanskje ikke dette samhandling og kreativitet, da det går noe på tvers av definisjonen på aktivitetsbasert kontorlandskap – men dette vil kunne øke trivselen blant den ansatte, og dette er også en av dimensjonene for å kunne være mer kreativ og samhandle. Området til Tax & Legal er en egen avgrenset del og således skiller det seg litt ut.
- Stillesonen gjøres mindre, og det opprettes flere individuelle arbeidsplasser / arbeidssoner.



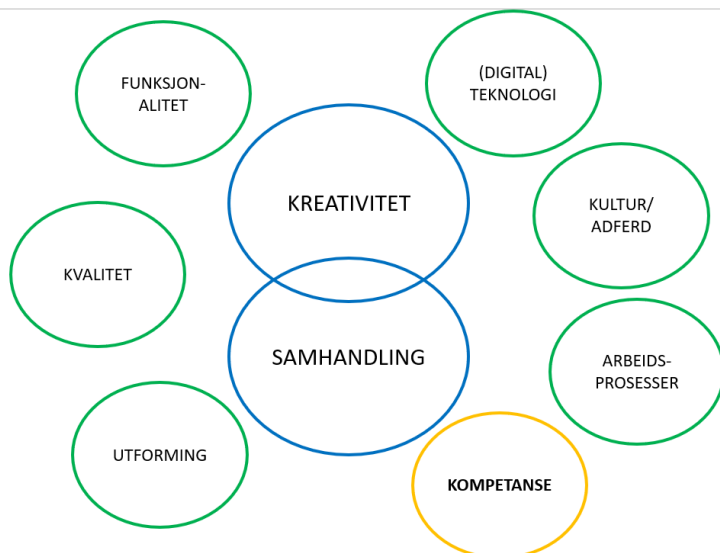
Deloitte har i forbindelse med innføringen av prinsippene lagt vekt på at de fysiske lokalene deres er viktige, men det aller viktigste i den hybride arbeidsmodellen er hvordan de evner å opprettholde og forsterke den gode Deloitte-kulturen (Deloitte, 2023).

Deloitte vurderer også om de skal utvide med en ny etasje. Dette grunnet mangel på individuelle arbeidsplasser / arbeidssoner etter økning i antall ansatte. Deloitte er nå i en «frys-periode» på 4-6 måneder hvor de høster erfaringer. De vil evaluere og gjøre justeringer og eventuelt nye investeringer basert på erfaringene de har gjort når denne perioden er over.

5.6 Oppsummering av analyse

Analysen viser at Deloitte både på samhandling og kreativitet har tilrettelagt den fysiske utformingen på en tilfredsstillende måte, herunder både funksjonalitet, kvalitet samt tilrettelagt med teknologi og hjelpemidler. Respondentenes ønsker om endring i utformingen lar seg utføre og tilpasse. Noen av forslagene er mindre justeringer, som flere telefonbokser, mens større endringer som flere individuelle arbeidsplasser og lunsjrom er med krevende. Imidlertid ser vi nå at Deloitte vurderer å utvide med en hel etasje, noe de har mulighet til som følge av fleksibiliteten de skaffet seg ved kontraktsinngåelse med gårdeier Entra. MCB er også et bygg som er fleksibelt og som dermed tåler endringer fra leietakere uten at det blir for kostbart.

Det vi ser er en gjenganger er at bevisstgjøring om arbeidsprosesser, kultur og adferd, trenger mer intern oppfølging og etterlevelse. Dette gjelder adferdsregler og opprettholdelse av konseptet. Våre observasjoner og funn i intervjuer viser at etterlevelsen av Deloitte's egne interne retningslinjer om bruk av det aktivitetsbaserte kontorlokalet ikke er god nok, og noe respondentene savner. Dette kan ha en sammenheng med at våre respondenter ikke jobbet i Deloitte før implementeringen, de er ansatt etter 2018, samt at Deloitte etter eget utsagn hatt stor økning i antall ansatte den siste tiden. Samlet sett mener vi imidlertid at våre funn, både i teori, observasjon og intervju, tilsier at de ansatte trenger mer opplæring i bruk av kontorlokalene. De virker ikke å være oppmerksomme i det daglige på mulighetene som ligger i lokalene, og dette kan hemme bidraget til kreativitet og samhandling. Vi må dermed tilføye en faktor i vår modell for teoretisk rammeverk; kompetanse, vist i figuren nedenfor i gult. Kompetanse er en avgjørende faktor for å fremme samhandling og kreativitet.



Figur 24: Oversikt over teoretisk rammeverk.

Innledningsvis i oppgaven valgte vi å avgrense fra organisasjonsteori. Casestudien viser imidlertid at dette er en viktig dimensjon, herunder blant annet endringsledelse.

5.7 Kritikk til egen forskning

Kritikk av egen forskning er en viktig del av vitenskapelig metode og forskningsprosess. Det innebærer å være kritisk og objektiv i evalueringen av forskningsdesign, metodologi, datainnsamling, analyseprosesser og tolkning av funn. Målet er å identifisere mulige begrensninger eller feilkilder som kan påvirke gyldigheten, påliteligheten eller generaliserbarheten av resultatene (Johannessen, Tuft og Christoffersen, 2021). I vårt utvalg hadde vi 4 respondenter som deltok i gruppeintervjuet. En svakhet ved utvalget er at det kunne vært bedre variasjon i hvilket nivå respondentene jobbet på, og at to av respondentene hadde noenlunde tilsvarende stilling / arbeidsoppgaver, som svekker bredden i utvalget. Videre er et intervju kun et øyeblikksbilde og det er heller ikke gitt at våre 4 respondenter er et representativt utvalg. Validiteten svekkes ved at det ikke nødvendigvis foreligger samsvar mellom virkelighet og tolkning (Samset, 2014). Ifølge Yin (1994) er det vanskelig å generalisere basert på kun et casestudie slik som i vår oppgave.

Etter omvisningen på observasjonsdagen valgte vi å notere på pc, både når det gjaldt egne notater og på skjema. Ansatte i Deloitte hadde blitt oppfordret til å ta kontakt med oss da vi fikk omvisningene, og gjerne fortelle litt om de hadde noe på hjertet. Temaet for oppgaven vår og hvorfor vi var der var kommunisert ut på mail til alle ansatte i forkant. Siden vi valgte å notere på pc mens vi satt i ulike deler av lokalene, så er det imidlertid mulig vi kan ha sett utilgjengelige ut og at dette kan ha påvirket hvor mange som snakket med oss i løpet av observasjonen.

Når det gjelder gruppeintervjuet kunne vi vært flinkere å forklare den utvidede og nye / endrede definisjonen på kreativitet til respondentene i gruppeintervjuet. Vi ser at kanskje har ikke respondentene helt tenkt over eller skjønnet at de i løpet av en arbeidshverdag er problemløserne, jobber smidig og effektivt, og at denne hverdagskreativiteten også er

kreativitet. Når det ikke nødvendigvis foreligger samsvar mellom virkelighet og tolkning svekkes validiteten (Samset, 2014).

6 Konklusjon

Vi spurte i starten av oppgaven hvordan bidrar (konseptet) aktivitetsbasert kontorutforming til å større samhandling og kreativitet i en kunnskapsbasert organisasjon. Casestudien vår har vist at aktivitetsbasert kontorlandskap er en viktig bidragsyter for å optimalisere forholdene for samhandling og kreativitet.

I casestudien fremgår det at den fysiske utformingen av kontorlandskapet er god, og respondentene påpeker at den også virker veldig helhetlig og gjennomtenkt. Spesielt med tanke på alle de ulike behov som er hos den enkelte ansatte og de forskjellige avdelingene. Den fysiske utformingen har kvaliteter og funksjoner som fremmer samhandling og kreativitet.

Et av våre forskningsspørsmål var hvilke funksjoner og/eller kvaliteter fremmer samhandling og/eller kreativitet. Selv om casestudien har påpekt at Deloitte's utforming er tilpasset både samhandling og kreativitet, er det også kommet forslag til justeringer av utformingen som ville gjort funksjonaliteten for brukerne bedre, og dermed også gjort det aktivitetsbaserte kontorlandskapet enda bedre. Dette gjelder blant annet flere mindre møterom, flere telefonbokser, flere individuelle arbeidsplasser samt et felles lunsjrom.

Vi har også funnet at endringer i utformingen vil bidra til bedre forholdene for samhandling og kreativitet. Kanskje spesielt de mindre møterommene, hvor det kan oppleves enklere å diskutere med kollegaer, enn for eksempel inne i individuell arbeidssone eller sosial sone. Både vår egen opplevelse under observasjonen og tilbakemeldinger fra respondentene, tyder på at mange oppfatter at man ikke snakker høyt i sosial sone selv om dette er lov, og både samhandling og kreativitet blir bedre inne på et møterom. En kan imidlertid også se dette i sammenheng med at adferden har trumfet den fysiske utformingen, og at den fysiske utformingen har fått en feil bruk som har satt seg i organisasjonen.

Analysen viser at det er lite samhandling på tvers av avdelinger i Deloitte. En del av dette kan være fordi våre respondenter og mange av deres kollegaer innen samme felt har individuelle arbeidsprosesser. Det nevnes raske avklaringer i teamet i landskapet og gjennomganger ved prosjektbord for noen av respondentene, men det fremkommer også de tror samhandling på tvers skjer i større grad på ledelsesnivå. Kun et tilfelle mellom advokat og revisjon er nevnt av respondent nr. 1.

Våre respondenter tar imidlertid opp sosial samhandling, og at det er et norsk fenomen at man er dårlig på dette og ikke et problem med Deloitte-kulturen. Her dreier det seg i større grad om å snakke med folk man ikke kjenner, enten det er i sosial sone, arbeidssone eller i lunsjen. Slik samhandling på tvers av avdelinger skjer i liten grad, og dette mener respondentene man bør bli bedre på. Det er foreslått felles lunsjrom som et av tiltakene som kan forbedre dette. I dag er det ofte slik at man spiser lunsj i 1. etasje sammen med noen fra sin egen avdeling, og meget sjelden blander seg med andre. Dette synes vi er et interessant funn, da vi tror mer sosial samhandling er viktig for at ansatte skal tørre å samhandle om arbeidsoppgavene.

Vi ser litt av de samme funnene når det gjelder kreativitet også. Selv om den fysiske utformingen av kontorlokalet har tilrettelagt alt for samhandling både når det gjelder teknologi og hjelpemidler, så mener respondentene at de er lite kreative. Dette kan enten være fordi de har individuelle arbeidsprosesser med mange like oppgaver, manglende fokus på å være kreativ eller det kan være at de ikke tør å være kreative. Økt samhandling med andre vil også kunne øke kreativiteten.

Imidlertid ser vi også at Deloitte som en kunnskapsbedrift har ansatte som i stor grad leverer på hverdagskreativitet, ved at de har optimaliserte individuelle arbeidsprosesser og leveranser hver dag. Det oppfattes likevel som om den enkelte ansatte ikke er bevisst på dette.

Et av våre forskningsspørsmål var hvordan det aktivitetsbaserte kontorlandskapet oppleves for de som jobbet der. Respondentene i casestudien var tydelige på at kvalitetene ved det aktivitetsbaserte kontorlandskapet opplevdes meget bra. De fremhevet at det var lyse, fine lokaler og en spesielt god atmosfære. Nøyaktig hva som ga den gode atmosfæren kunne de ikke si helt konkret, men de gledet seg til å komme på kontoret hver dag. Det var likevel ønskelig med opplæring eller gjennomgang av hva aktivitetsbasert kontorlandskap er og hvordan det skal brukes, slik at opplevelsen hadde blitt enda bedre. Det har vært gjennomgående i hele analysen at det er mangel på kompetanse om aktivitetsbasert kontorlandskap, og at de ansatte trenger opplæring både i hva aktivitetsbasert kontorlandskap er, men også hva som forventes av samhandling og kreativitet.

Etter covid-19 har Deloitte gjort både store og små fysiske justeringer av det aktivitetsbaserte kontorlandskapet, men også kommet med nye retningslinjer for en hybrid arbeidsmodell nå som covid-19 og teknologien har medført endrede arbeidsvaner med mer hjemmekontor. Deloitte ønsker at deres ansatte skal ha fleksibilitet til å benytte seg av hjemmekontor når de trenger det, men påpeker også viktigheten av å møtes fysisk på kontoret. Ikke bare for kundens del, men også for å utvikle relasjoner, bygge en sterk Deloitte-kultur og skape innovative løsninger (Deloitte, 2021).

Konseptet aktivitetsbasert kontorlandskap bidrar til samhandling og kreativitet spesielt når det gjelder den fysiske utformingen og funksjonalitet, ved å legge til rette for at samhandling og kreativitet kan skje. Den fysiske utformingen er imidlertid avhengig av at brukerne av det aktivitetsbaserte kontorlandskapet vet hva konseptet innebærer og hvordan man best kan benytte seg av alle mulighetene som ligger i konseptet. Casestudien viser at Deloitte ikke er like flinke på kompetansen, opplæring og etterlevelse, som den fysiske utformingen av lokalene deres. Kompetanse er en avgjørende faktor for å fremme samhandling og kreativitet.

6.1 Forslag til videre forskning

Casestudien viser at adferd har betydning for bruk av kontorlandskapet, men vi ser også at det skaper problemer i de tilfeller hvor deler av kontorlandskapet ikke blir benyttet slik intensjonen var i utgangspunktet. I vårt tilfelle gjelder dette eksempelvis sosial sone hvor det har etablert seg en praksis at man ikke tør snakke høyt her, selv om det er lov, og at man da ofte begrenser seg selv. Forslag til videre forskning vil da være å se på hvordan man kan korrigere adferd som ikke er i tråd med intensjonen. En annen

mulighet kan være å gå dypere til verks med tanke på bredde og tid, ved for eksempel et større utvalg i dette aktuelle caset, eller sammenligne ulike case opp mot hverandre. Det kunne også blitt benyttet andre metoder, for eksempel kvantitative ved å ha en spørreundersøkelse for å måle tilfredshet, eller tellinger for å se på bruksmønstre, eller en mer omfattende observasjon hvor man fulgte en arbeidsprosess fra start til mål over flere uker.

7 Referanser

Albrecht, D., Broikos, C. B. (2001) *On the job: Design and the American office*. Princeton Architectural Press.

Arge, K., De Paoli, D. (2000) *Kontorutforming som strategisk virkemiddel*. Byggforsk – Norsk byggforskningstuttt. Prosjektrapport 285. Oslo.

Arge, K., Landstad, K., (2002) *Generalitet, fleksibilitet og elastisitet i bygninger. Prinsipper og egenskaper som gir tilpasningsdyktige kontorbygninger*. Prosjektrapport 336. Byggforsk

Ballo, Ø. et al. (2014) *Samhandling – gevinst eller tap?* Kommuneforlaget.

Barge, J. K., Loges, W. E. (2003) *Dialogic communication in the "Killing Fields" of classroom evaluations: Constructing "big talk"*. Communication Education, 52(3-4), 248-262. doi: 10.1080/03634520302450

Becker, F. (1999) *Beyond alternative officing: Infrastructure on-demand*. Journal of Corporate Real Estate. Volume One. Number Two. Institute for Corporate Real Estate. Henry Stewart Publications

Bedoire, F. (1979) *Trällhav, landskap och celler. The sea of slaves, the landscape and the cell*. Arkitektur SV 1979, No. 1, 16-26

Blakstad, S. H. (2015) *Work isn't where it used to be*. In Leadership in spaces and places (pp. 49-68). Edward Elgar Publishing.

Brattfjord, S., Brenden, M. N. (2021) *Deloitte – et konsulenthus i Media city Bergen*. Prosjektoppgave. Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.

Brunia, S., De Been, I., Van Der Voordt, T. (2016) *Accommodating new ways of working: lessons from best practices and worst cases*. Journal of Corporate Real Estate, pp. 18, 1, 30-47.

Carlsen, A., Clegg, S., Gjersvik, R. (2012) *Idea work*. Oslo: Aschehoug, 143.

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

Danielsson, C. B., Bodin, L. (2009) *Difference in satisfaction with office environment among employees in different office types*. Journal of Architectural and Planning Research, pp. 23(3), 241-256, 2009

Deloitte (2018) *Visjoner og erfaringer som leietaker i MCB*. Upublisert

Deloitte (2021) *Prinsipper for hybrid arbeidsmodell*. Upublisert

Deloitte (2023) www.deloitte.no

Doxtater, D. (1994) *Architecture, ritual practice and co-determination in the Swedish Office*. Ashgate Publishing.

- Duffy, F. (1992) *The Changing Workplace*. London: Phaidon Press Limited.
- Duffy, F. (1997) *The new office*. London: Conran-Octopus.
- Eltringham, M. (2023) *How the 21st Century office was born in post war Europe*. <https://workplaceinsight.net/how-the-21st-century-office-was-born-in-post-war-europe/>
- Engelen, L. et al. (2019). *Is activity based working impacting health, work performance and perceptions? A systematic review*. Building research & information, nr 47.4 pp. 468-479, 2019.
- Flagstad, S. M., Laustsen S. (1983) *Kontormiljøets historiske utvikling (The Office History)*. SBI rapport 140, Statens Copenhagen:Byggeforskningsinstitut.
- Folgerø, I. S. (2000) *Samhandling på arbeidsplassen: fornøyde kunder, klienter og kolleger*. Gyldendal akademisk.
- Fostervold, K. I. (2009) *Åpne kontorlandskap: en litteraturgjennomgang*. Ramazzini norsk tidsskrift for arbeids- og miljømedisin, 16(1), 13-15.
- Hansen, G. K., Blakstad, S.H. og Knudsen, W. (2009) *USEtool – Evaluering av brukskvalitet – metodehåndbok*. 1 utg. NTNU/SINTEF Byggforsk.
- Hislop, D., Bosua, R., Helms, R. (2018). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Oxford university press.
- IARK (2023) *Deloitte Bergen*. <https://iark.no/projekter/deloitte-bergen>
- Jacobsen, D.I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Cappelen Damm Akademisk.
- Johannessen, A., Tufte, P.A., Christoffersen, L. (2021) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt Forlag.
- Kopec, D. (2012) *Environmental Psychology for Design*. New York: Fairchild Books.
- Lecce, C. (2018) *The world's most modern office*. <https://www.domusweb.it/en/speciali/orgatec/2018/the-worlds-most-modern-office.html>
- Linga, I. et al. (2016) *Litteraturgjennomgang - kontorløsninger og arbeidsmiljø*. I Rom - og funksjonsprogram for nytt regjeringskvartal, arbeidsplasskonsept. Statsbygg
- MAD (2021) *Media City Bergen*. <https://www.mad.no/prosjekter/media-city-bergen>
- Media City Bergen (2015) <https://mediacitybergen.no/about/>
- Nordbye, O.F. (2020) *Hvorfor organisasjoner trenger kreativitet*. <https://www.ledernytt.no/hvorfor-organisasjoner-trenger-kreativitet.6283128-112372.html>
- Nordea, Unlimited (2018) *Workplace Management, Nordea*. Upublisert manuskript.
- Olsen, A. (2017) *Gode støtterom for aktivitetsbaserte arbeidsplasser*. Masteroppgave. Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- Olsson, N. (2011) *Praktisk rapportskrivning*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Pevsner, N. (1970) *The buildings of England*. (Vol. 40). Penguin Books.

- Samset, K. F. (2014) *Prosjekt i tidligfasen: valg av konsept*. Fagbokforlaget.
- Sawyer, R. K. (2012) *Explaining Creativity: The Science of Human Innovation*. Oxford University Press.
- Skogland, M. (2021) *Forskning på aktivitetsbaserte arbeidsplasskonsepter*. *Stat & Styring*, 31(1), 28-31.
- Steelcase (2023) *Creativity at work*. https://info.steelcase.com/hubfs/Landing-Pages/Creativity-Idea-Book/Creativity%20at%20Work_WhitePaper_Homepage_EN.pdf
- Store Norske Leksikon (2018) *Samhandling*. <https://snl.no/samhandling>
- Store Norske Leksikon (2021) *Kreativitet*. <https://snl.no/kreativitet>
- Taylor, F. W. (1947) *Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- The Chartered Institute of Personnel and Development (2022) *Evidence-based practice factsheet*. <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/analytics/evidence-based-practice-factsheet#gref>
- Tjora, A. (2021) *Kvalitative forsknings-metoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Torp, N. (2023) *SAS headquarters*. <https://www.nielstorp.no/project/sas-headquarters/>
- Tumblr (2019) *Tengbom arkitektkontor kontorshus for Canon*. <https://www.tumblr.com/archiveofaffinities/186330029805/tengbom-arkitektkontor-kontorshus-for-canon>
- Weber, M. (1947) *The Theory of Economics and Social Organization*. Trans. A.M. Henderson and T. Parsons. New York: Oxford University Press.
- West, R., Turner, L. H. (2017) *Introducing Communication Theory: Analysis and Application*. (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Yin, R.K. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*. Second Edition. CA: Sage Publications

Vedlegg

Vedlegg 1

Semistrukturert Intervjuguide

Informasjon:

Velkommen og takk for at du tar deg tid til å delta i dette gruppeintervjuet.

Jeg setter stor pris på at jeg får bruke av tiden din til å få innsikt i temaet mitt.

Intervjuet vil bli tatt opp på Teams, men vil bli transkribert snarest mulig etter at det er gjennomført. Deretter vil lydfilene/opptak bli slettet. Det skriftlige dokumentet vil bli oppbevart i samsvar med gjeldende regelverk og deretter bli slettet.

Vi forventer at intervjuet vil ta ca. 30 min. Det er ikke satt av tid til pause. Har du noen spørsmål før vi starter?

Innledning:

Vi er studenter ved NTNU, og intervjuet vil være en del av datagrunnlaget til min masteroppgave i Eiendomsutvikling og -forvaltning. Temaet er aktivitetsbasert kontorlandskap.

Spørsmål:

Kjønn (K/M): Alder: Stilling:

Oppvarmingsspørsmål:

- Hvor lenge har du jobbet i Deloitte?
- Har du/dere jobbet andre steder hvor det har vært aktivitetsbasert kontorlandskap eller er Deloitte sin implementering etter 2018 din/deres første erfaring med dette.

Samhandling og kreativitet:

- Hva er dine arbeidsoppgaver?
- Samhandler du mye med andre på kontoret i løpet av en vanlig arbeidsdag?
- På hvilken måte samhandler du/dere?
- Er kontorlandskapet tilrettelagt for samhandling?
- Er det noe du/dere savner i kontorlandskapet som ville bedret samhandling?
- Hvordan bidrar kontorlandskapet til at du/dere får vært kreative i arbeidet deres?
- Hvor er du når du er mest kreativ?

Endringer og implementering:

- I hvor stor grad påvirker endringer samhandling med andre?
- Omstillinger kan oppleves som noe uforutsett og ukjent. Hva er viktig for deg i en endringsprosess?
- Hvordan er aksepten for stadige endringer og omstillinger?

- Hvilke holdninger og atferd møter du på blant kollegaer når det er snakk om endringer?
- Har du endret holdninger og/eller atferd til endringer underveis i en implementeringsprosess?
- Hva skjedde?
- Hva kan være årsaken til det?
- Hva mener du er viktig å tenke på ifm omstilling og endring?

Avslutning

Da har vi ikke flere spørsmål. Er det noe mer du ønsker å få sagt, noe vi burde vite eller du vil spørre om før vi avslutter?

Takk for at du har stilt opp og delt av dine erfaringer. Det betyr mye for oss.

Ha en fortsatt fin dag.

Vedlegg 2.

OBSERVASJON DELOITTE BERGEN.

Case Deloitte Bergen Media City

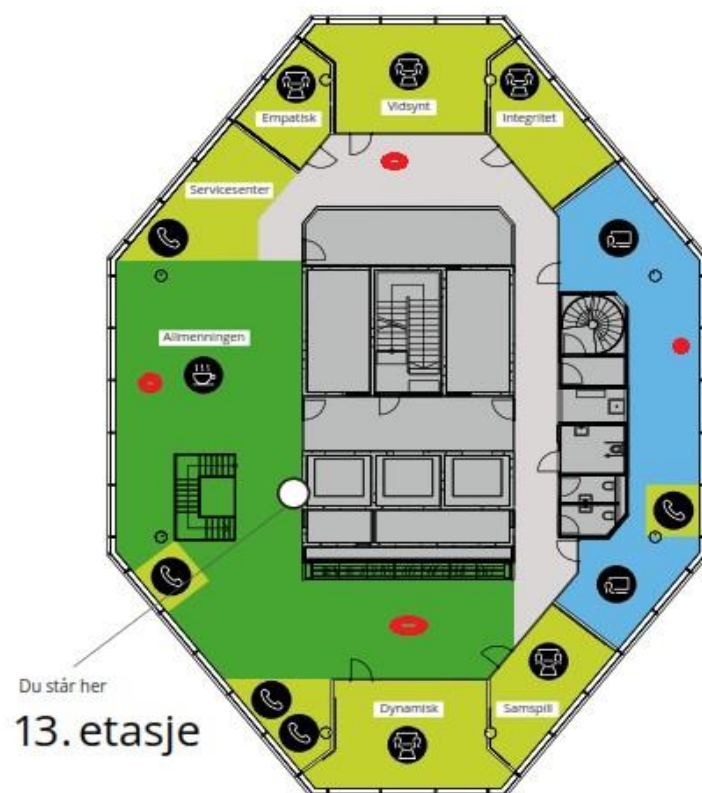
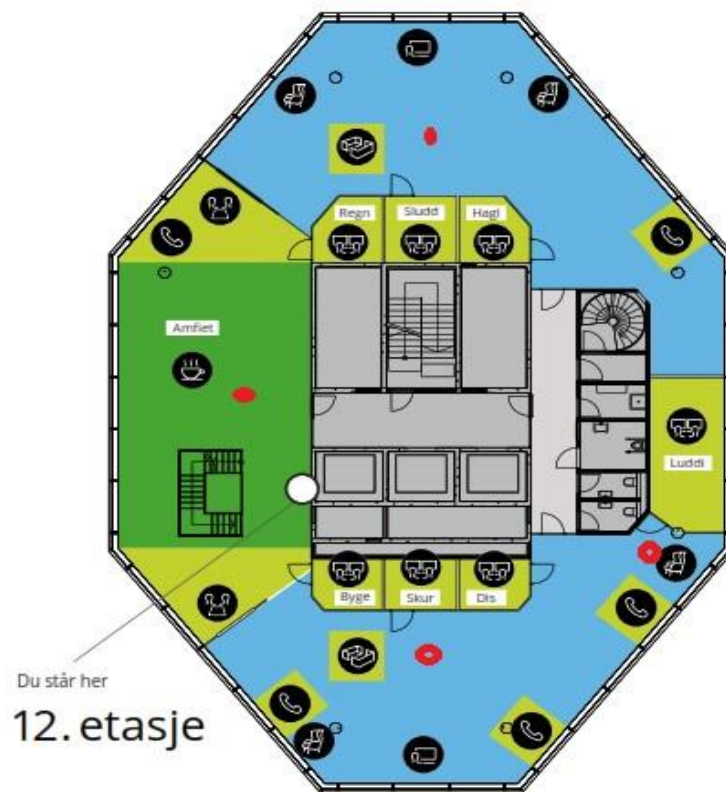
Tema for observasjon: samhandling og kreativitet.

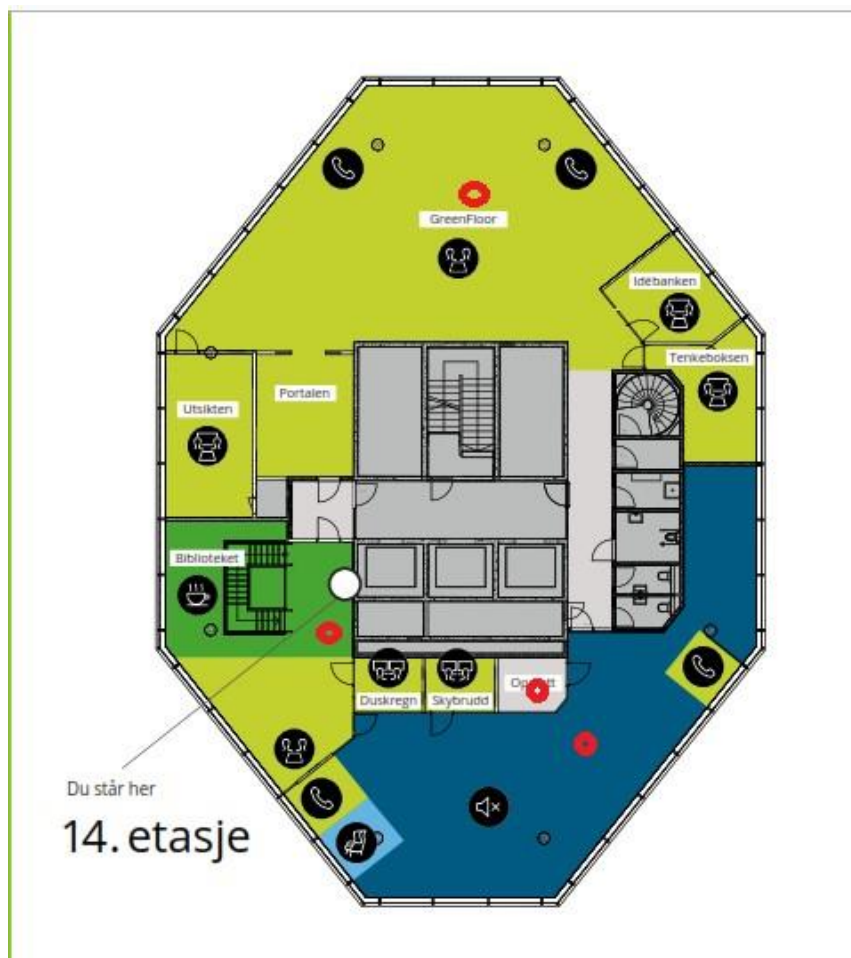
Formålet med observasjon: se hvordan lokalene blir benyttet. Tema for evaluering: hvordan brukte de lokalene.

Stoppsteder.

- Amfiet.
- Kaffebar.
- Ulike sosiale samhandlingssoner.
- Telefonbokser.
- Individuelle arbeidssoner.
- Stillesone.
- Hvilerom.
- Møterom.
- Generell omvisning i alle deler av kontorlokalet.

Kart med stoppesteder. Markert i rødt, samt omvisning i alle deler av lokalet.





- Alle telefonboksene opptatt.
- Teams-møter hele dagen -> hjemmekontor.
- **«Prosjektbord»**, samlingszone for samhandling.
- Prosjektbord benyttes både til individuell jobbing og noe samhandling.
- Mindre belegg på fredager.
- Teams ble prøvd i «arbeidssone» - «*likt av mange, men noen få som roper, som ødela for alle*». Dermed ble prosjektet avsluttet.
- **«Luddi»**, prosjektrom.
- 195-200 ansatte per jan 2023.
- Arbeidssone i 12. etasje, den ene siden er litt stivere.
- En god del tilfeldige møter rundt sosial sone, og rundt intertrapp.
- 6 stk. bruker sosial sone til å spise lunsj.
- Mange nye fjes, en foil per person.
- Prater aldri her nede, selv om det er lov.
- Halvere stillesone, tilbakemelding om at hvis de måtte sette seg der, så kunne de like gjerne sitte hjemme for å jobbe.
- Generelt lavt støynivå i alle deler av lokalet, både sosiale soner og i individuelle arbeidssoner.
- Belegg 20.01.23 mellom kl 09-13. «*Lite folk, litt mer i dag, enn det var i går*».

