



Handelshøyskolen BI i Oslo

# BTH 36201

Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

Bacheloroppgave

En kvalitativ undersøkelse om motivasjon i det aktivitetsbaserte kontorlandskapet hos Orkla Home & Personal Care

|      |  |
|------|--|
| Navn | Marie Rønning, Silje Røise, Fredrikke Sogn |
|------|--|

|             |                  |
|-------------|------------------|
| Utlevering: | 09.01.2017 09.00 |
|-------------|------------------|

|              |                  |
|--------------|------------------|
| Innlevering: | 02.06.2017 12.00 |
|--------------|------------------|

**Bacheloroppgave  
ved Handelshøyskolen BI**



**En kvalitativ undersøkelse om motivasjon i det aktivitetsbaserte kontorlandskapet hos Orkla  
Home & Personal Care**

BTH3620 – Generell bacheloroppgave i Økonomi og Administrasjon

Innleveringsdato:

02.06.17

Stuedsted:

Handelshøyskolen BI Oslo

Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.

---

## **Forord**

Vår bacheloroppgave er en avsluttende oppgave etter tre år med økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen BI Oslo. Da vi skriver en generell bachelor, har vi valgt å fokusere på organisasjonsteori og organisasjonspsykologi, et område som har vekket stor interesse hos oss gjennom tiden på BI.

Vi ønsker å takke Orkla Home & Personal Care for god hjelp. Spesielt vil vi takke Anne Gjerdal som gjorde dette samarbeidet mulig, og gjorde en stor innsats med å samle inn informanter til undersøkelsen vår. Videre vil vi takke alle som stilte til intervju. Vi vil også takke vår veileder Kim Van Oorschot, professor ved Handelshøyskolen BI, som har fulgt opp og veiledet oss gjennom hele prosessen. Det har vært en trygghet å ha henne tilgjengelig, og hun har bistått oss og kommet med gode tips.

Til slutt vil vi takke hverandre for et godt samarbeid. Det har vært spennende å samle inn egne resultater og knytte teori opp mot et dagsaktuelt tema. Denne prosessen har vært utrolig lærerik. At vi har fått mulighet til å jobbe i gruppe, har ført til at vi har fått et bredere perspektiv, både gjennom diskusjoner og gode samtaler. Som et resultat av dette har vi utviklet oss faglig. Vi ønsker å ta med oss den nye kunnskapen vi har tilegnet oss til videre studier, og setter stor pris på samarbeidet gjennom dette semesteret.

Oslo, 2. juni 2017

---

## Innholdsfortegnelse

|   |           |
|---|-----------|
| <b>FORORD</b> .....   | <b>I</b>  |
| <b>SAMMENDRAG</b> .....   | <b>IV</b> |
| <b>1.0 - INNLEDNING</b> .....                                   | <b>1</b>  |
| 1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN .....                                 | 1         |
| 1.2 AKTIVITETSBASERT KONTORLANDSKAP .....                       | 2         |
| 1.3 VALG AV BEDRIFT .....                                       | 2         |
| 1.4 VALG AV TEMA .....  | 3         |
| 1.5 PROBLEMSTILLING .....                                       | 4         |
| <b>2.0 - TEORI</b> .....  | <b>4</b>  |
| 2.1 MOTIVASJON .....  | 5         |
| 2.2 INDRE OG YTRE MOTIVASJON .....                              | 5         |
| 2.3 MASLOWS BEHOVSPYRAMIDE .....                                | 6         |
| 2.4 HERTZBERGS TOFAKTORTEORI .....                              | 8         |
| 2.5 INTEGRATIV MODELL FOR JOBBDESIGN .....                      | 9         |
| 2.6 RELASJONELT JOBBDESIGN .....                                | 10        |
| 2.7 CORDERY OG PARKERS MODELL .....                             | 11        |
| 2.8 SYNTESEMODELLEN .....                                       | 13        |
| <b>3.0 - METODE</b> .....                                       | <b>14</b> |
| 3.1 VALG AV METODE .....  | 14        |
| 3.2 UNDERSØKELSESDSIGN .....                                    | 14        |
| 3.2.1 <i>Sekundær- og primærdata</i> .....                      | 15        |
| 3.2.2 <i>Kvalitativ metode</i> .....                            | 15        |
| 3.2.3 <i>Dybdeintervju og intervjuguide</i> .....               | 16        |
| 3.2.4 <i>Utvalg</i> .....                                       | 17        |
| 3.2.5 <i>Informanter</i> .....                                  | 17        |
| 3.2.6 <i>Etiske dilemmaer</i> .....                             | 20        |
| 3.3 STYRKER OG SVAKHETER VED OPPGAVEDESIGNET .....              | 20        |
| 3.3.1 <i>Reliabilitet</i> .....                                 | 20        |
| 3.3.2 <i>Validitet</i> .....                                    | 21        |
| 3.3.3 <i>Generalisering og overførbarhet</i> .....              | 22        |
| 3.3.4 <i>Mulige feilkilder ved informasjonsinnsamling</i> ..... | 22        |
| <b>4.0 - RESULTATER AV UNDERSØKELSEN</b> .....                  | <b>23</b> |
| 4.1 INTERVJUOBJEKTER .....                                      | 23        |

---

|   |           |
|---|-----------|
| 4.1.1 Intervjuobjekt 1.....                                 | 23        |
| 4.1.2 Intervjuobjekt 2.....                                 | 24        |
| 4.1.3 Intervjuobjekt 3.....                                 | 25        |
| 4.1.4 Intervjuobjekt 4.....                                 | 25        |
| 4.1.5 Intervjuobjekt 5.....                                 | 26        |
| 4.1.6 Intervjuobjekt 6.....                                 | 27        |
| 4.1.7 Intervjuobjekt 7.....                                 | 27        |
| 4.1.8 Intervjuobjekt 8.....                                 | 28        |
| 4.1.9 Intervjuobjekt 9.....                                 | 29        |
| 4.1.10 Intervjuobjekt 10.....                               | 29        |
| 4.2 ANALYSE AV RESULTATER .....                             | 30        |
| <b>5.0 - DISKUSJON AV RESULTATENE .....</b>                 | <b>31</b> |
| 5.1 STØYNIVÅET SIN BETYDNING FOR MOTIVASJON .....           | 32        |
| 5.2 ROT I FELLESOMRÅDENE SIN BETYDNING FOR MOTIVASJON ..... | 33        |
| 5.3 SOSIAL INTERAKSJON SIN BETYDNING FOR MOTIVASJON.....    | 33        |
| 5.4 SAMARBEID SIN BETYDNING FOR MOTIVASJON .....            | 34        |
| 5.5 TEAMFØLELSE SIN BETYDNING FOR MOTIVASJON .....          | 35        |
| 5.6 TEKNISKE LØSNINGER SIN BETYDNING FOR MOTIVASJON .....   | 36        |
| 5.7 ROTASJON SIN BETYDNING FOR MOTIVASJON.....              | 37        |
| 5.8 PERSONLIGGJØRING SIN BETYDNING FOR MOTIVASJON.....      | 37        |
| 5.9 ANDRE FUNN .....  | 38        |
| 5.10 EGENUTVIKLET SYNTESEMODELL.....                        | 38        |
| 5.11 SAMLET MATRISE FOR MOTIVASJON I ØRKLA .....            | 40        |
| <b>6.0 - TILTAK .....</b>                                   | <b>41</b> |
| 6.1 TILTAK: TEKNISKE LØSNINGER.....                         | 41        |
| 6.2 TILTAK: TEAM.....                                       | 41        |
| 6.3 TILTAK: ROT I FELLESOMRÅDENE.....                       | 42        |
| <b>7.0 - KONKLUSJON .....</b>                               | <b>42</b> |
| <b>8.0 – LITTERATURLISTE.....</b>                           | <b>44</b> |

---

## **Sammendrag**

I denne bacheloroppgaven har vi valgt å fokusere på temaet motivasjon gjennom problemstillingen ”*Hvordan har endringen til det aktivitetsbaserte kontorlandskapet påvirket motivasjonen til de ansatte i Orkla Home & Personal Care?*”.

Et aktivitetsbasert kontorlandskap baserer seg på at ingen har faste plasser, og det oppfordres til at ansatte skal være mobile. I Orkla tilhører de ansatte hver sin hjemmebase, og det tilrettelegges for bruk av stillerom, multirom og sosial sone. For å kartlegge om motivasjonen har endret seg etter innføringen av den nye kontorløsningen, har vi benyttet oss av en kvalitativ metode. Her har vi brukt et deskriptivt undersøkelsesdesign hvor vi har avholdt 10 individuelle dybdeintervjuer. Dybdeintervjuene ga oss gode beskrivende svar og mulighet for drøftelse. Vi har også hatt tilgang på en kvantitativ undersøkelse utført av selskapet selv. På bakgrunn av denne undersøkelsen og motivasjonsteorier, utarbeidet vi en intervjuguide som gjorde det lettere å kartlegge de viktigste komponentene som har en betydning på motivasjon.

Det fremkommer av resultatene våre at motivasjonen har gått opp hos 6/10 ansatte, gått ned hos 2/10 ansatte og er nøytral hos 2/10 ansatte. Vi kom frem til at sosial sone, samarbeid og muligheten for å regulere støy har hatt en positiv effekt på motivasjonen. Teamfølelse, rot i fellesområdene og tekniske løsninger var derimot det som virket demotiverende for de ansatte. Disse funnene gjorde det mulig for oss å utarbeide ulike tiltak som vi mener vil bedre den aktivitetsbaserte kontorløsningen til Orkla Home & Personal Care, og ytterligere øke motivasjonen til de ansatte.

---

## **1.0 - Innledning**

### **1.1 Bakgrunn for oppgaven**

Dagens samfunn er i stadig utvikling. Digitaliseringen, globaliseringen og den økende konkurransen i næringslivet gjør at bedrifter er avhengig av å tilpasse seg endringer raskt for å opprettholde sin posisjon i markedet. Arbeidsoppgavene har blitt mer komplekse, og man er i større grad avhengig av kontinuerlig utvikling, læring og samarbeid for å løse oppgaver. Derfor er det blant annet viktig å ha kontorløsninger som tilrettelegger for en effektiv verdiskapning (Dysvik & Kuvaas, 2016).

Det finnes ulike kontorløsninger, der man ofte skiller mellom åpne og lukkede løsninger. De tre vanligste i norske bedrifter er cellekontor, åpent landskap og aktivitetsbaserte kontorer (Mellomrom arkitekturpsykologi, 2016). Cellekontor var tidligere den kontorløsningen de fleste bedrifter benyttet seg av. Denne type løsning baserer seg på at hver enkelt ansatt har sitt eget kontor til disposisjon. Fordelen med en slik kontorløsning er at man kan skjerme seg fra resten av organisasjonen når det er behov. Ulempen kan være at samarbeid blir mer tungvint i tillegg til at det er svært kostbart med ett kontor til hver enkelt ansatt (Arkitektur N, 2016). Da man opplevde at cellekontorer ga mindre rom for samhandling mellom ansatte, samt de store kostnadene en slik kontorløsning medførte, utviklet man et nytt kontorkonsept. Dette ble kalt åpent kontorlandskap. Her ble veggene fjernet og man plasserte produksjonen ut. Denne løsningen viste seg å være fordelaktig, da man fikk et større innblikk i hva andre ansatte bedrev tiden sin med. Likevel har også denne løsningen blitt kritisert, da det åpne kontorlandskapet kan gjøre konsentrasjonsarbeid vanskeligere på grunn av høyt støynivå (Arkitektur N, 2016). I etterkant av dette ble det utviklet enda et arbeidsplasskonsept, aktivitetsbasert kontorlandskap. I denne løsningen kuttet man kostnadene ytterligere (Brunia, Been & Van Der Voordt, 2016). I et aktivitetsbasert kontorlandskap har ingen av de ansatte en fast plass. Løsningen går ut på å dele kontormiljøet inn i ulike soner ut ifra hvordan man jobber og hvem man jobber med. Aktivitetsbaserte kontorlandskap gir de ansatte større frihet til å sette seg etter de behovene arbeidsoppgavene krever (Skogland, 2017). Det er denne løsningen vi skal fokusere på videre i vår oppgave, hvor vårt fokus vil være på de ansatte i bedriften.

---

## 1.2 Aktivitetsbasert kontorlandskap

Undersøkelser viser at en aktivitetsbasert kontorløsning scorer høyt når det gjelder jobbtilfredshet, helse og velvære (Veitch, 2007). Muligheten til å velge egen arbeidsplass skaper fleksibilitet, da man kan sette seg etter hvilke oppgaver man ønsker å utføre og regulere sosial interaksjon etter eget ønske. På denne måten kan man i større grad tilfredsstille personlige behov. Ifølge forskning har også ansatte i denne typen kontorløsning større nettverk enn de med andre kontorløsninger (Arkitektur N, 2016). Aktivitetsbaserte kontorer mangler muligheter for personliggjøring av kontorer. Forskning viser at dette kan føre til lavere produktivitet. Når ansatte har innflytelse på hvordan deres arbeidsplass fremstår, øker følelsen av kontroll (Mathisen, 2014).

Aktivitetsbaserte kontorer har i stor grad blitt innført i flere bedrifter de siste årene, og det er mye diskusjoner rundt hvorvidt det er et godt arbeidsplasskonsept eller ikke. Mye av forskningen på aktivitetsbaserte kontorer er likevel gjort i utenlandske bedrifter, hvor arbeidsbetingelsene er helt forskjellige fra de norske. Arbeidsplassrådgiver Hodan Aden (2017) forteller at det er gjort lite forskning i norske bedrifter, og at det er viktig å ta i betraktning at norske arbeidsplasser er strengere regulert gjennom arbeidsmiljøloven og arbeidsplassforskrifter. Tilfredsheten med aktivitetsbaserte kontorer i et utenlandsk og et norsk selskap kan derfor være svært forskjellige. Derfor synes vi det er spennende å ta utgangspunkt i innføringen av aktivitetsbaserte kontorer i et norsk selskap.

## 1.3 Valg av bedrift

Vi har valgt bedriften Orkla Home & Personal Care, da de nylig har endret til et aktivitetsbasert kontorlandskap. Innføringen ble gjort 1. august 2016, og Orkla Home & Personal Care er det første Orkla-selskapet i Norge som tester denne typen kontorløsning. Selskapet skal teste aktivitetsbaserte kontorer i et pilot-prosjekt, før resten av Orkla innfører samme løsning. Dette skal skje i løpet av 2018. Da skal hele selskapet flytte inn i sine nye kontorer i Drammensveien 149.

Orkla er en ledende leverandør av merkevarer og konseptløsninger til dagligvarehandel, faghandel, storhusholdning og bakerimarkedet (Orkla A, 2017). Selskapet har fem ulike forretningsområder, Orkla Confectionery & Snacks, Orkla Foods Ingredients, Orkla Foods, Orkla Investment og Orkla Care. Under



---

forretningsområdet Orkla Care ligger selskapet Orkla Home & Personal Care (Orkla B, 2017).

Orkla Home & Personal Care holder til i Nedre Skøyen vei 26, hvor hver avdeling har tilhørighet i hver sin hjemmebase, også kalt ”kuben”. I hjemmebasen kan man selv velge hvor man vil sitte. Det oppfordres også til at ansatte skal bruke hjemmebaser som ikke er ”deres”, for å styrke samarbeidet på tvers av avdelinger. Hver ansatt får tildelt et eget skap til disposisjon. Den nye arbeidsplassen legger også til rette for bruk av multitrom, stillerom, en sosial sone og et produktområde (vedlegg 9.1).

#### **1.4 Valg av tema**

Vi har valgt å konsentrere oss om motivasjon på arbeidsplassen, da dette er en viktig driver for at arbeidsplassen skal fungere optimalt. Motivasjon påvirker de ansatte sin ytelse i form av produktivitet og effektivitet. Videre kan motiverte ansatte skape et konkurransefortrinn for bedriften. Ulempen med motivasjon er at den er sårbar under endringer i organisasjoner der omgivelsene og arbeidsoppgavene blir forandret (Andersen, 2014). Medarbeiderens motivasjon er avgjørende for bedriftens resultater, og må være til stede for å oppnå høye prestasjoner og trivsel på jobb. Lav motivasjon kan gi både turnover, sykefravær, lav produktivitet og negativ organisasjonsatferd (Mikkelsen & Laudal, 2014). Forskere har delte meninger om hvordan aktivitetsbaserte kontorer påvirker de ansatte sin motivasjon (Veitch, 2007).

Det forventes at arbeidsplasser som har innført aktivitetsbaserte kontorer skal ha en positiv innvirkning på motivasjonen til sine ansatte. Likevel viser flere undersøkelser at mange klager på støy og mangel på privatliv (Paoli, Arge & Blakstad, 2013). Dette kan virke demotiverende. Det er ingen fasit på hva som er den optimale kontorløsningen, da det vil avhenge av hver enkelt bedrift og de ansatte sine behov. På bakgrunn av dette mener vi det vil være interessant å se hvordan arbeidsmotivasjonen har endret seg innad i Orkla Home & Personal Care (heretter Orkla) etter implementeringen av et aktivitetsbasert kontor. Ved å hente erfaringer hos de ansatte, ønsker vi å få et klarere innblikk i hvordan løsningen fungerer og om den har hatt en innvirkning på de ansatte sin motivasjon.

---

## **1.5 Problemstilling**

Ut ifra vårt ønske om å fokusere på motivasjon har vi kommet frem til følgende problemstilling for vår bacheloroppgave:

*“Hvordan har endringen til det aktivitetsbaserte kontorlandskapet påvirket motivasjonen til de ansatte i Orkla Home & Personal Care?”*

## **2.0 - Teori**

I denne delen av oppgaven skal vi gi en teoretisk ramme rundt motivasjon. Disse teoriene er i stadig utvikling. Under Scientific Management på 1900-tallet ble de ansatte i stor grad fremmedgjort fra arbeidsoppgavene sine. Forskerne innenfor denne bevegelsen observerte at dette ofte gikk på bekostning av jobbtilfredshet og motivasjon, da arbeidsoppgavene var enkle, ensformige og lite meningsfylte. Dette førte til høyt arbeidsfravær og dårlig arbeidsmoral hos de ansatte. I en studie kalt Hawthorne-eksperimentet, fant man ut at man kunne ta i bruk andre indikamenter enn de rent økonomiske på en arbeidsplass for å skape tilfredse ansatte (Bakka & Fivelsdal, 2002). Eksperimentet gjort av Hawthorne er et av de studiene som har hatt størst betydning for utvikling av organisasjonsteori, da dette ga et nytt perspektiv på hvilke faktorer som har betydning for de ansatte og deres motivasjon (Dysvik & Kuvaas, 2016). Som et resultat av disse studiene vokste Human Relations-bevegelsen frem, og inspirerte til videre forskning som ble mer oppmerksom på hva slags jobbdesign som kan skape tilfredse og motiverte ansatte (Dysvik & Kuvaas, 2016). Her har det blitt kjent at arbeidslivet lever i en sårbar balanse mellom organisasjonens struktur og relasjonene i det sosiale fellesskapet på arbeidsplassen (Brønn & Arnulf, 2015).

Det finnes ingen fasit på hvordan ledelsen og organisasjonen skal motivere de ansatte, og det er viktig å være klar over at det er mye som inngår i begrepet motivasjon. De ulike motivasjonsteoriene skal utfylle hverandre og kan betraktes som biter i et stort og komplisert puslespill (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Hva hver enkelt blir motivert av er i stor grad påvirket av individet sin personlighet (Mikkelsen & Laudal, 2014). Dette er fordi man har forskjellige behov og ulike preferanser om hva som motiverer den enkelte. Arbeidsgiver må være forberedt på at det kan oppstå utfordringer når man skal motivere ansatte, da det finnes ulikheter i personlighet, verdier og kultur som skaper individuelle forskjeller i

---

arbeidslivet. Det er viktig å ta hensyn til dette. Derfor har vi i denne delen prøvd å kartlegge de mest relevante motivasjonsteoriene i forhold til vår oppgave, med tanke på endring av motivasjon i et aktivitetsbasert kontorlandskap.

## **2.1 Motivasjon**

Motivasjon defineres som ”de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd” (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.113). Motivasjon på arbeidsplassen kan sies å være et sett av energiske krefter som påvirker arbeidsrelatert atferd og bestemmer dens form, retning, intensitet og varighet. Et vesentlig formål med organisasjoners arbeid for økt motivasjon, er at de ansatte skal yte mer eller gi en bedre kvalitativ arbeidsinnsats (Christensen, 2013). Begrepet kan beskrives som tilstedeværelsen av positive følelser som gjør oss handlingsorienterte, konsentrerte og skjerpet. Grunnlaget for arbeidsmotivasjon skapes både i og utenfor et individ, og motivasjonen er i hovedsak en psykologisk prosess som påvirkes av samhandling mellom mennesker og omgivelser (Dysvik & Kuvaas, 2016). Positive følelser kan utløse engasjement, som igjen kan forbedre både motivasjon og presentasjon (Mikkelsen & Laudal, 2014).

## **2.2 Indre og ytre motivasjon**

Vi kan skille mellom indre og ytre faktorer når det kommer til motivasjon. Den indre motivasjonsfaktoren skapes innenfra, og i jobbsammenheng er gleden ved å utføre selve jobben og få anledning til å utvikle seg det som betyr noe (Hein, 2009). Denne typen motivasjon kan skape tilfredshet, glede og mening knyttet til de arbeidsoppgavene man utfører (Dysvik & Kuvaas, 2016). Det vil altså være motiverende å legge inn en ekstra innsats i arbeidet som blir utført, og målet vil ikke bare være å komme til målstreken for å få en belønning. I kontrast er ytre motivasjon styrt av eksterne faktorer, og er gjerne knyttet til en materiell eller symbolsk belønning. Materiell belønning kan måles i form av pengeverdi, mens symbolsk belønning baserer seg på status, prestisje og ros (Jacobsen, 2013). Motivasjon som skapes av materiell belønning er mer kortvarig, og kan føre til at de ansatte ikke ønsker å strekke seg lenger enn det som er nødvendig. Den grunnleggende forskjellen mellom indre og ytre motivasjon er at atferden drevet av ytre motivasjon er mer en konsekvens som følge av jobbaktiviteten, enn av aktiviteten i seg selv (Dysvik & Kuvaas, 2016). På de fleste arbeidsplasser er både

---

indre og ytre motivasjon tilstede. Hvilken av disse motivasjonsfaktorene som er mest hensiktsmessig, avhenger av oppgaven som skal utføres. Det kan tenkes at for høyt fokus på den ytre motivasjonen vil påvirke den indre motivasjonen negativt. Vi mener dette kan resultere i reduksjon av selve gleden av å utføre arbeidsoppgavene.

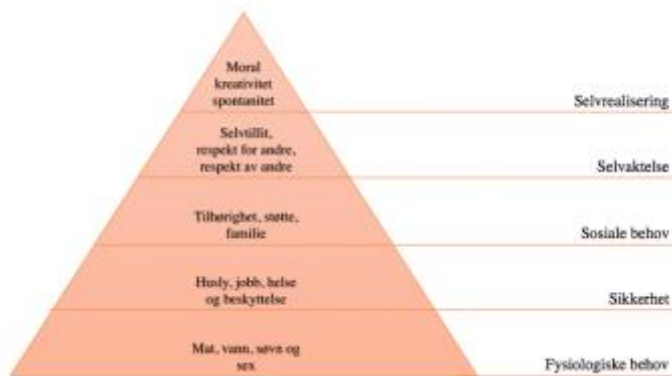
Selvbestemmelsesteorien ble utviklet av Ryan og Deci, som er to av verdens fremste motivasjonsekspertene. De mener at det finnes to typer atferd, ytre motivert atferd og indre motivert atferd (Mikkelsen & Laudal, 2014). Ryan og Deci hevder at den indre motivasjonen er den viktigste, da ansatte med denne form for motivasjon presterer bedre enn personer som er ytre motivert (Holm, 2015). De mener at organisasjonen bør tilrettelegge for at ansatte skal kunne motivere seg selv ved at tre psykologiske behov oppfylles: autonomi, kompetanse og tilhørighet (Ryan & Deci, 2000). Oppfyllelsen av disse vil skape en indre motivasjon. Motivasjonsekspertene legger særlig vekt på autonomi. Den autonomiorienterte medarbeider søker muligheter til å realisere sine personlige interesser og ønsker, og har ofte en følelse av å kunne bestemme sine aktiviteter selv. Som et resultat av dette, kan de ofte oppleve indre motivasjon og en følelse av kompetanse og glede ved oppgavene (Mikkelsen & Laudal, 2014). Det som ligger til grunn for forskningen rundt selvbestemmelsesteorien er å gi individer frihet til å ta egne valg som vil lede til personlig myndiggjøring, en større grad av selvbestemmelse og større interesse for oppgavene. Miljøet alene er ikke det som er avgjørende for motivasjonen, men også hvordan individet tolker det (Ryan & Deci, 2000).

I og med at opplevelsen av indre motivasjon er situasjonsavhengig, er denne teorien relevant med tanke på aktivitetsbaserte kontorer. På arbeidsplasser med denne kontorløsningen har ansatte stor autonomi i arbeidsdagen sin. Derfor ønsker vi å se på om endringen til denne typen kontorløsning har bidratt til mer motiverte ansatte.

### **2.3 Maslows behovspyramide**

Behovsteoriene sier noe om hvilke menneskelige behov som finnes, og hvilke motiver som utledes av behovene. Abraham Maslow var en personlighetspsykolog og hans behovspyramide er den mest kjente motivasjonsteorien under behovsteoriene. Maslow deler de menneskelige behovene inn i fem kategorier,

hvor de tre første inngår som underskuddsdekning og de to siste gir vekstmuligheter. Et krav for denne pyramiden er at det laveste nivået må være tilfredsstillt før høyere nivåer kan aktiveres og tilfredsstilles. Denne rangeringsordningen betyr at mennesker først og fremst vil sørge for å oppfylle de fysiologiske behovene, og deretter bevege seg videre oppover i pyramiden (Christensen, 2013).



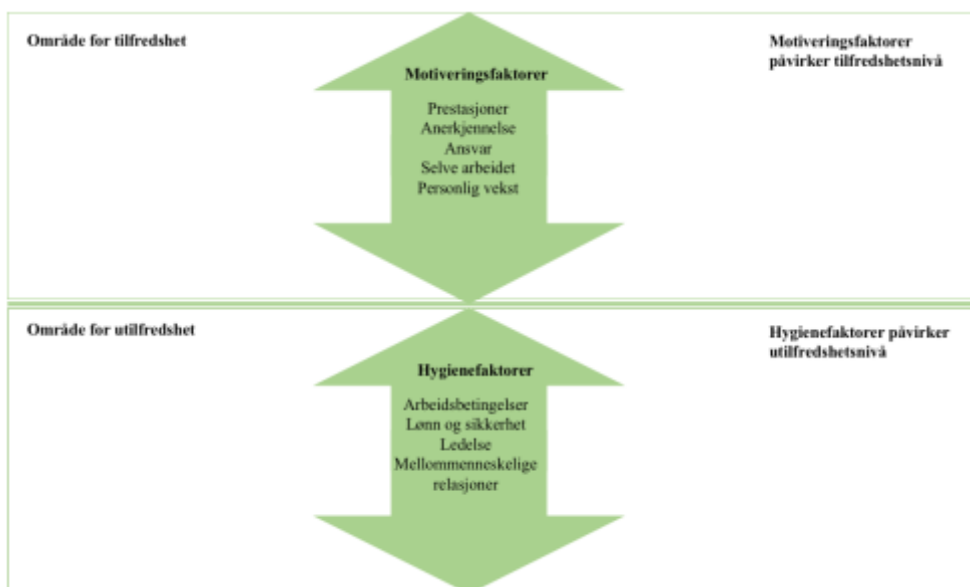
Figur 1 - "Maslows behovspyramide" (Mikkelsen & Laudal, 2014)

Figur 1 representerer de ulike stegene i Maslows behovspyramide. I et hierarkisk behovsnivå er det første steget *fysiologiske behov*. Oppfyllelsen av disse er grunnleggende for overlevelse og tilpasning. I arbeidslivssammenheng tenker vi gjerne på at man må ha en minimumslønn som gjør det mulig å dekke grunnleggende behov (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det neste steget som må oppfylles, er *sikkerhetsbehov*. Bedriften må iverksette sikkerhetstiltak i det fysiske arbeidsmiljøet, og ansatte må føle seg trygge på at de får beholde sin jobb. Det tredje og høyeste nivået av underskuddsbehovene er *sosiale behov*, hvor tilknytning i form av gode kollegaer er viktig. Bedriften kan tilrettelegge for dette ved å muliggjøre gode samarbeidsforhold på jobben. Når disse tre underskuddsbehovene er oppfylt, vil det frigjøres energi som kan brukes for å søke seg oppover i behovshierarkiet. Her finner man behovene for vekstmulighet der det første steget er behovet for *selvaktelse*. Selvrespekt, anerkjennelse fra kollegaer og status på arbeidsplassen står her i fokus, og er av stor betydning for arbeidslivet. På det øverste steget i Maslows behovspyramide er *selvrealisering*. Dette behovet går ut på å kunne realisere seg selv gjennom personlig vekst og utvikling av sine egne potensialer på arbeidsplassen (Christensen, 2007). Når dette nivået er oppfylt, kan det utløses sterkt motiverte krefter som kan komme bedriften til gode (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Motivasjon hos de ansatte handler om å oppfylle behovene i Maslows behovspyramide (Christensen, 2013). Med tanke på det aktivitetsbaserte kontoret er pyramiden aktuell, da trygghet, sosiale behov og anerkjennelse må tilfredsstilles for å skape motivere ansatte. Undersøkelser viser at ansatte som benytter seg av aktivitetsbaserte kontorer ofte er bekymret for hvor de skal sitte neste dag, og at spørsmålet vedrørende sitteplasser ses på som en usikkerhet. Samtidig får de ansatte i større grad muligheten til interaksjon med kollegaer, da de roterer rundt i bygget etter hvilken arbeidsoppgavene de utfører (Jungsoo, Candido, Thomas & Dear, 2016). Derfor er det interessant å knytte Maslow behovspyramide opp mot implementeringen av det aktivitetsbaserte kontoret i Orkla.

## 2.4 Herzbergs tofaktorteori

Herzbergs tofaktorteori ble utviklet av professor og arbeidspsykolog, Frederick Herzberg. Teorien er en behovsteori som skiller arbeidsrelaterte forhold etter hvilken påvirkning de har på jobbtilfredshet og jobbutilfredshet (Dysvik & Kuvaas, 2016). Herzberg holdt intervjuer med ulike grupper arbeidstakere for å finne frem til de karakteristikaene som påvirket de ansatte sin motivasjon og jobbtilfredshet. Her fant han ut at de faktorene som ble nevnt som årsaker til trivsel, var andre enn de som ble nevnt som årsaker til mistrivsel. Herzberg hevdet at de to faktorene var uavhengige av hverandre og delte disse i motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer (Kaufmann & Kaufmann, 2015).



Figur 2 - "Herzbergs tofaktorteori" (Kaufmann & Kaufmann, 2015)

---

Motivasjonsfaktorene, som ligger øverst i figuren, omhandler indre forhold ved jobben slik som anerkjennelse, vekst, ansvar, prestasjoner og karakterer ved selve arbeidet. Faktorene har nær tilknytning til overskuddsbehovene i Maslows behovspyramide (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Hertzberg mente at organisasjoner som har høy grad av motivasjonsfaktorer vil skape jobbtilfredshet og motivasjon hos de ansatte (Dysvik & Kuvaas, 2016). I organisasjoner der motivasjonsfaktorene er fraværende vil det kun føre til en nøytral tilstand, der de ansatte verken er motiverte eller umotiverte (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Hygienefaktorene, som ligger nederst i figuren, beskriver derimot de ytre forholdene ved jobben slik som ledelse, relasjoner til kollegaer, jobbsikkerhet, lønn og andre arbeidsbetingelser (figur 2). Disse forholdene vil fjerne mistriivsel dersom de er til stede, men vil ikke være en driver til tilfredshet og produktivitet i arbeidet om de er til stede (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Selv om faktorene ikke fører til mer motivasjon er det viktig å se hvordan de virker inn på de ansatte. Hvis det skapes mistriivsel vil det gå utover motivasjonen.

Knyttet opp mot vår problemstilling, er Hertzbergs tofaktorteori svært sentral. Teorien har belyst potensialet som kan skapes dersom arbeidet formes slik at det oppleves som berikende og meningsfylt. Motivasjonsfaktorene og hygienefaktorene på arbeidsplassen vil forandre seg når man går over til aktivitetsbaserte kontorer. Forhold slik som relasjoner til kollegaer, ledelse og jobbsikkerhet vil endre seg, da man er i mer aktivitet og sirkulerer mer når man ikke har en fast plass. Dersom disse faktorene skaper mistriivsel, vil det gå ut over motivasjonen hos de ansatte. Motivasjonsfaktorene vil også endre seg da ansatte i aktivitetsbaserte kontorer få mer autonomi, og målet er at de setter seg etter aktivitetene de utfører. Det er derfor aktuelt å knytte denne teorien opp mot aktivitetsbaserte kontorer, for å se på eventuelle endringer i motivasjonen hos de ansatte i Orkla.

## **2.5 Integrativ modell for jobbdesign**

Den integrative modellen for jobbdesign ble utviklet av Adam Grant, professor innen organisasjonspsykologi. Modellen har fokus på hvordan jobbdesign og motiverende utforming av jobber både kan forstås gjennom en overordnet inndeling i det oppgavemessige, sosiale og kontekstuelle aspekter ved jobbutformingen. Den interaktive modellen baserer seg på antakelsen om at de

---

sosiale og relasjonelle omgivelsene har stor innflytelse på hvordan jobber oppleves. De sosiale aspektene ved jobbutforming inkluderer blant annet dimensjonene sosial støtte og feedback fra andre (Dysvik & Kuvaas, 2016). Sosial støtte handler om muligheter for å motta råd og hjelp fra leder og kollegaer, og favner både emosjonell og materiell støtte (Langford, 1997). Feedback fra andre handler om i hvilken grad man kan motta tilbakemeldinger fra andre i organisasjonen om resultatene fra arbeidet (Dysvik & Kuvaas, 2016).

Modellen argumenterer videre for at deltakelse, sosiale relasjoner og følelse av tilhørighet er grunnleggende menneskelig behov. I en organisasjon hvor man har fokus på de sosiale aspektene ved jobbutforming, vil det i større grad være mulig å skape et mer utfordrende og givende jobbmiljø. De sosiale aspektene ved jobben kan medføre muligheten for økt støtte, tilbakemelding og muligheten til å dele kunnskap og lære av andre. Modellen hevder at de sosiale aspektene er positivt forbundet med indre motivasjon, jobbtilfredshet og jobbprestasjoner. Dette vil ha en positiv effekt hos de ansatte, og skape mindre arbeidsrelatert stress, fravær blant ansatte og turnover (Dysvik & Kuvaas, 2016).

Denne teorien er relevant til vår problemstilling fordi det i aktivitetsbaserte kontorer legges større fokus på de sosiale aspektene ved jobben, og dette kan ha innflytelse på hvordan jobben og arbeidsplassen oppleves.

## **2.6 Relasjonelt jobbdesign**

Adam Grant har i tillegg til å forske på sosiale aspekter ved jobbdesign, også stått i spissen for det som kalles relasjonelt jobbdesign. Hovedfokuset i et slikt jobbdesign er at jobber kan utformes slik at de bidrar til å skape prososial motivasjon (Dysvik & Kuvaas, 2016). Prososial motivasjon er motivasjon som er knyttet til andres nytte og glede, og skapes av at ansatte føler en forpliktelse til å utvise hjelpeatferd. Ved relasjonelt jobbdesign utformer man jobber slik at det er mulig å skape prososial motivasjon. Under et slikt jobbdesign tilrettelegger man for at ansatte i større grad har muligheten til å komme i kontakt med de man hjelper, som vil skape en positiv følelse og et ønske om å hjelpe andre. Dette vil bidra til at ansatte opplever jobben sin som mer meningsfylt, vil jobbe hardere, prestere bedre og er mer dedikerte i sitt arbeid.



---

Indre motivasjon kan forklares av prososial motivasjon (Dysvik, 2010). Den prososiale motivasjonen er et resultat av at kollegaer opplever glede og nytte når de utviser hjelpeatferd (Jacobsen, 2013). Hvis man som ansatt opplever at opplæring og kunnskapsutvikling er tilgjengelig på arbeidsplassen, vil dette skape en indre motivasjon da man opplever at man får muligheten til å utvikle kompetansen sin. Dette resulterer i en psykologisk kontrakt, hvor følelsen av at organisasjonen skaper nytte for den enkelte fører til at man tenker mindre på å slutte fordi man føler seg forpliktet til å gi noe tilbake (Dysvik, 2010).

Knyttet opp til vår problemstilling, er denne teorien sentral. Dette fordi prososial motivasjon defineres som et ønske om å leve etter organisasjonens normer og verdier, da medarbeiderne identifiserer seg med organisasjonen (Kuvaas & Dysvik, 2016). Undersøkelser har vist at de som jobber i aktivitetsbaserte kontorer identifiserer seg mer med hele organisasjonen fremfor sin avdeling (Skogland, 2017), og at aktivitetsbaserte kontorer i større grad har ført til kunnskapsdeling, samarbeid og god kommunikasjon hos ansatte (Flemming, 2011). Derfor er det interessant å se om endringen til et aktivitetsbasert kontorlandskap har skapt motiverte medarbeidere hos Orkla, gjennom relasjonelt jobbdesign.

## **2.7 Cordery og Parkers modell**

Cordery og Parker, begge professorer innen organisasjonsspsykologi, har utviklet en modell kalt Cordery og Parkers modell. Denne modellen fungerer som et rammeverk som setter de oppgavemessige, sosiale og kontekstuelle aspektene ved jobbutforming inn i et system. Modellen forklarer hvordan man må se indre motivasjon som en sammenheng av flere aspekter, og ikke isolert sett (Olsen, 2014). Cordery og Parker beskriver hvordan de kontekstuelle aspektene ved jobben, slik som det fysiske arbeidsmiljøet, og de organisatoriske rammene vil påvirke jobbutforming. Det fysiske arbeidsmiljøet inkluderer fysiske arbeidsbetingelser ved jobben slik som støy, forstyrrelser, temperatur, luftkvalitet og utforming av kontorer (Olsen, 2014).

Eksperimenter som viser hvordan de kontekstuelle aspektene ved jobbutforming henger sammen med ansatte sitt velvære er Allens eksperiment og Knights eksperiment; begge gjort på amerikanske arbeidsplasser. Allens eksperiment ble utført i 1970, der de så på ansatte som tidligere hadde sittet i

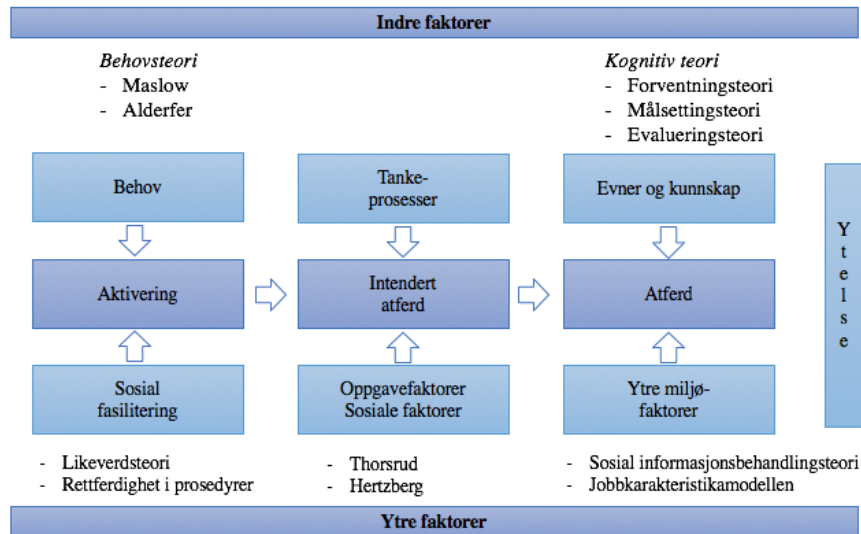
---

tradisjonelle kontorer, men under undersøkelsen ble satt i aktivitetsbaserte kontorer. I andre eksperimenter der deltakerne hadde sittet i åpne kontorlandskap, hadde man funnet en reduksjon i privatliv og jobbtfredshet. Under Allens eksperiment hvor deltakerne satt i aktivitetsbaserte kontorer, fant man det motsatte. Allen fant ut at i en aktivitetsbasert løsning kunne de ansatte bevege seg fritt rundt i organisasjonen fremfor å være fastbundet til et sete. Dermed kunne ansatte når de følte behov, flytte seg etter arbeidsoppgave, og det ble lettere å regulere uønsket interaksjon (Nobuyuki, 2013). Videre viser eksperimentet gjort av Craig Knight i 2010 at personliggjøring av kontor har mye å si for de ansatte sitt velvære på jobben. Det kommer frem av eksperimentet at ansatte blir mer psykologisk engasjert når de selv kan bestemme hvordan kontormiljøet dekorerer. Da blir de motiverte og yter mer (Mathisen, 2014).

Cordery og Parkers modell hevder at jobbutforming er et komplisert samspill mellom det fysiske arbeidsmiljøet, ledelse, HR-praksis, organisatorisk praksis og de ansatte (Dysvik & Kuvaas, 2016). Arbeid som i større grad er organisert i selvstyrte team, og hvor informasjonsdeling er vektlagt, vil føre til autonomi og mer komplekse jobber. Slike jobber vil igjen lede til at ansatte føler seg mer avhengig av hverandre, og skape muligheter for feedback og læring. Samlet sett vil slike forhold skape en mer motiverende jobb (Dysvik & Kuvaas, 2016).

I denne oppgaven kan Cordery og Parker sitt rammeverk knyttes til vår problemstilling, da de kontekstuelle konseptene vil påvirkes av et aktivitetsbasert kontor. Dermed vil det være spennende å se om funnene i Allen og Knight sitt eksperiment vil være de samme som resultatene vi kommer frem til. Arbeid i aktivitetsbaserte kontorer vektlegger også autonomi i større grad, og skaper større mulighet for feedback og læring. Det vil dermed være relevant å se i praksis hvordan motivasjon må ses i sammenheng med jobbutforming.

## 2.8 Syntesemodellen



Figur 3 - "Syntesemodellen" (Kaufmann & Kaufmann, 2015)

Syntesemodellen for motivasjon og ytelse er utviklet av organisasjonspsykologene Mitchell og Larson, og er en modell som inkluderer flere delteorier i et overordnet helhetsperspektiv. Modellen tar for seg de viktigste faktorene som påvirker motivasjon og hvordan disse igjen påvirker ytelse. Syntesemodellen består av tre trinn som alle påvirkes av indre og ytre faktorer. Indre faktorer består av behov, forventninger og evalueringer, og ytre faktorer består av sosiale faktorer og miljø- og oppgavefaktorer (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Det første trinnet i modellen er *aktivering*, altså igangsetting av atferd. Aktiveringen blir påvirket av individets behov og sosial fasilitering. Etterfulgt kommer trinn nummer to, *intendert atferd*, hvor individets tankeprosesser, oppgavefaktorer og sosiale faktorer blir koblet inn. I dette trinnet tolker man hva som skjer, og skaper forventninger. Disse vil igjen påvirke *atferden*, som er det tredje trinnet. Atferden påvirkes igjen av kunnskap og evner som er indre og ytre faktorer, slik som miljøforhold (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

I den teoretiske forankringen har vi presentert teorier som beskriver hvordan motivasjon blir påvirket av både indre og ytre faktorer. Mitchell og Larsons syntesemodell for motivasjon kan gi oss en indikasjon på de viktigste motivasjonsfaktorene hos de ansatte i Orkla. Modellen viser hvor viktig det er å være klar over at det er mange faktorer som påvirker motivasjonen til et individ på arbeidsplassen. Vi mener derfor syntesemodellen er relevant for vår

---

problemstilling, da den fungerer som et slags rammeverk for sammenhengen mellom de relevante teoriene vi har beskrevet.

### **3.0 - Metode**

I denne delen skal vi redegjøre for hvilke fremgangsmåter vi har benyttet oss av innen det metodiske. Videre vil vi forklare hvordan vi har innhentet data, og drøfte hvor pålitelige og gyldige disse er.

#### **3.1 Valg av metode**

Metode er definert som “veien mot målet” og dreier seg om hvordan vi skal gå frem for å hente informasjon fra den sosiale virkeligheten, hvordan denne informasjonen skal analyseres og hva den forteller oss (Johannesen, 2011). Når man skal velge metode, er det viktig å se hvilket design som passer til vår problemstilling.

#### **3.2 Undersøkellesdesign**

Undersøkellesdesign defineres som en beskrivelse av “*hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for å kunne løse den aktuelle oppgaven*” (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2006, s. 58). På denne måten er det lettere å kartlegge hvilke data man trenger, og hvordan den skal innhentes. Det finnes tre typer undersøkellesdesign. Disse er eksplorativt design, deskriptivt design og kausalt design. Hvor mye vi vet om et område, hvilke ambisjoner vi har og hvordan vi ønsker å forklare sammenhenger, vil påvirke valget av design (Gripsrud, et al., 2006).

*Eksplorativt design* er et godt utgangspunkt dersom man vet lite om et saksområde. Under et slikt design utforsker man temaet nærmere. Denne type design kan være svært hjelpsom, da man på forhånd ikke har noen klar oppfatning av hvilke sammenhenger som kan eksistere (Gripsrud, et al., 2006). Første skritt under et eksplorativt design er å undersøke om det finnes tidligere litteratur om temaet, samt å se om det foreligger sekundærdata. Metoden man benytter seg av under et slikt design er blant annet fokusgrupper og individuelle dybdeintervjuer. Når analytikeren har fått en grunnleggende forståelse av problemområdet, blir *deskriptivt design* tatt i bruk. Dette designet har som formål å beskrive situasjonen i et bestemt område (Gripsrud, et al., 2006). Ønsker man å trekke stabile

---

konklusjoner, er deskriptivt design nødvendig. Her baserer designet seg på spørreundersøkelser, observasjoner og dagbokmetoden (Gripsrud, et al., 2006). Man er helt avhengig av *kausalt design* for å kunne undersøke mulige årsaksforklaringer. Her benytter man ulike former for eksperimenter, og er en årsak virknings design (Gripsrud, et al., 2006). Vi har benyttet oss av et eksplorativt design, da vi visste lite om saksområdet fra før av.

### **3.2.1 Sekundær- og primærdata**

*Sekundærdata* er data samlet inn av andre. Når data er innsamlet for et annet formål enn den aktuelle undersøkelsen, kalles dette sekundærdata. Sekundærdata i denne oppgaven baserer seg på litteratur innenfor fagfeltet, tidligere eksperimenter og tidligere utførte undersøkelser i bedriften både i forkant og etterkant av pilotprosjektet. Dette la grunnlaget for hvilke primærdata vi ønsket å samle inn for å svare på vår problemstilling. *Primærdata* er hovedsakelig samlet inn for å besvare våre undersøkelsesspørsmål og baserer seg på egen innsamling (Gripsrud, et al., 2006). I oppgaven vår er denne type data basert på informasjon hentet fra dybdeintervjuer med 10 forskjellige informanter. Dette vil til sammen gi oss et godt grunnlag for å analysere endringen i motivasjonen hos de ansatte i Orkla.

### **3.2.2 Kvalitativ metode**

*Kvantitativ data* kan defineres som data tilknyttet tall- eller mengdeenheter (Gripsrud, et al., 2006). Vi fikk tilgang på en kvantitativ undersøkelse utført av Orkla der de sammenlignet ulike resultater i forkant og etterkant av endringen (vedlegg 9.2). Data som ikke regnes som kvantitative, kan defineres som *kvalitative* (Gripsrud, et al., 2006). Funnene i slike undersøkelser består av tekst fra samtaler eller observasjoner, da metoden baserer seg på å beskrive og analysere karaktertrekk, egenskaper eller kvaliteter ved fenomenet som man ønsker en dypere forståelse av (Malterud, 2002).

Vår problemstilling er spørrende, da vi ønsker å finne ut av hvordan endringen til aktivitetsbasert kontor har påvirket motivasjonen til de ansatte i Orkla. Vi ønsker å forstå situasjonen fra informantene sitt ståsted og høre deres synspunkter. Valget falt derfor på en kvalitativ metode og bruk av dybdeintervju, som ga muligheten

---

til å få en dypere forståelse og komme nærmere inn på hvordan endringen påvirket de ansatte.

### ***3.2.3 Dybdeintervju og intervjuguide***

Valget av kvalitativ metode for denne oppgaven falt på dybdeintervju. Denne type intervju egner seg når man ønsker en dypere forståelse av individets personlige meninger, erfaringer eller lignende (Gripsrud, et al, 2006). Dybdeintervju ga oss bedre mulighet til å styre samtalen, og respondentene fikk mer tid til å gi utfyllende svar og meninger, enn ved en kvantitativ undersøkelse. Siden intervjuene ble holdt med ett intervjuobjekt om gangen, var det lettere å få personlige og ærlige meninger fordi gruppepress elimineres. Hvor motivert man er på arbeidsplassen og individuelle meninger om denne kontorløsningen, kan være sensitiv informasjon som man ikke nødvendigvis ønsker å dele med andre. Dybdeintervju baserer seg sjeldent på forhåndsdefinerte spørsmål fordi man ser viktigheten av en fri flyt i samtalen, der refleksjon rundt tema er sentralt. Dybdeintervju baserer seg derfor ofte på en intervjuguide, da informasjonen som samles inn ikke blir avgjørende for intervjuerens forhåndsdefinerte spørsmål (Sander, 2017). I forkant av dybdeintervjuene utviklet vi en intervjuguide (vedlegg 9.3) med spørsmål relatert til vår problemstilling, som skulle være til hjelp for å belyse i hvilken grad de ansatte sin motivasjon var blitt påvirket av endringen i bedriften. Vi ønsket å utforme et rammeverk vi kunne støtte oss på, for å holde respondentene til tema. I tillegg ble det tilrettelagt for at man kunne komme opp med oppfølgingsspørsmål som en naturlig del av intervjuet. Utarbeidelsen av intervjuguiden ble gjort med utgangspunkt i den tidligere kvantitative undersøkelsen gjort av selskapet selv (vedlegg 9.2). Da funnene i Orkla sin undersøkelse viste oss hvilke faktorer som hadde endret seg etter innføringen av et aktivitetsbasert kontor, kunne vi lettere vektlegge de områdene som kunne ha en betydning for motivasjonen.

I forhånd av intervjuene fikk informantene et informasjonsskriv (vedlegg 9.4) der vi opplyste om hva vi ønsket å finne ut gjennom intervjuet og presenterte vår problemstilling. Videre la vi vekt på at alle svar ville bidra til å forme vår oppgave på en svært hjelpsom måte, og at alle meninger var like relevante. Informasjon om at alle intervjuer ville bli holdt anonyme ble også gitt, og informantene hadde rett til å avbryte intervjuet hvis de ønsket det. I tillegg spurte vi om tillatelse til å ta

---

lydopptak av intervjuene og informerte om at opptakene ville bli slettet etter at det var gjennomført transkribering. For å skape en relasjon til intervjuobjektene startet vi med enkle spørsmål for å skape tillit, men også for å unngå usikkerhet. Videre hadde vi spørsmål som kunne knyttes direkte til temaet, der vi ønsket at informantene skulle komme med egne erfaringer og betraktninger. Dette ledet oss videre inn på nøkkelspørsmålene, der vi ønsket informasjon direkte knyttet opp mot problemstillingen. Her lå fokuset på hvordan endring av arbeidsplass hadde påvirket ansatte og hva det hadde å si for motivasjon. Intervjuobjektene fikk anledning til å snakke rundt temaet, og vi fikk se ulike perspektiver (vedlegg 9.3).

### **3.2.4 Utvalg**

Et utvalg skal representere en del av en populasjon (Gripsrud, et al., 2006). I kvalitative undersøkelser er det viktig å ta hensyn til at personene man skal velge mellom har ulike erfaringer, forskjellige meninger og holdninger. Under et dybdeintervju består utvalget av en mindre gruppe individer, og det derfor viktig at disse representerer temaet man ønsker å undersøke. Kvaliteten i undersøkelsen vil basere seg på hva hver enkelt informant bidrar med, og deltakerne i dybdeintervjuet er derfor valgt ut fra en form for hensiktsmessighet.

Når vi tok kontakt med Orkla stilte vi som krav at informantene måtte ha ulike ansvarsområder. På denne måten fikk vi belyst hvordan endringen kan ha hatt innvirkning på motivasjon, da hvert ansvarsområde vil bli påvirket ulikt ettersom arbeidsdagen består av ulike aktiviteter. Dette er relevant da man i et aktivitetsbasert kontor skal flytte seg rundt etter hvilken oppgave man arbeider med.

### **3.2.5 Informanter**

I intervjuet med Orkla har vi gjennomført dybdeintervjuer med 10 informanter. Under vil vi presentere hvor mange år den enkelte ansatt har jobbet i selskapet, stillingsbeskrivelse, og hva som motiverer og demotiverer hver enkelt på arbeidsplassen.

*Intervjuobjekt 1:* Personen har vært i selskapet i snart fire år og jobber innenfor produktutvikling. Stillingen baserer seg på å kartlegge og finne behov i markedet, utvikle produkter og få de produsert. Videre skal produktene selges i markedene

---

hvor selskapet opererer. Det som motiverer intervjuobjektet på arbeidsplassen er det å bli hørt og ha ansvar. Å ha teknologiske løsninger som fungerer, er også en viktig faktor. Det som demotiverer den ansatte er å ikke bli hørt og å føle at man ikke får gjort det man skal eller vil gjøre.

*Intervjuobjekt 2:* Denne respondenten har jobbet i Orkla i 10 år og vært med på alle endringsprosessene ved å ha eget cellekontor, åpent landskap og jobber nå i et aktivitetsbasert kontor. Intervjuobjektet jobber med innkjøp, hvor personen opererer med mye ekstern kontakt gjennom uformelle møter og mye bruk av datamaskin. Respondenten blir motivert av å skape noe sammen med folk, og selve opplevelsen av å være en del av noe. Det som virker demotiverende er når folk ikke tar del i fellesskapet, men kun er opptatt av seg selv og sin egen tittel. Videre virker en rotete og uhygienisk arbeidsplass også negativt inn på motivasjonen.

*Intervjuobjekt 3:* Informanten har til sammen jobbet i Orkla i seks år, og arbeider nå med markedsføring. Personen har gått fra åpent kontorlandskap til aktivitetsbasert kontorlandskap. Det som motiverer respondenten er å kunne jobbe selvstendig og ha ansvar, samt jobbe i et team. Personen blir demotivert dersom dette ikke er til stede.

*Intervjuobjekt 4:* Dette intervjuobjektet har jobbet i bedriften i rundt 30 år og har dermed vært med på en stor del av endringene som har foregått i Orkla. Personen har gått fra å sitte i cellekontor, til åpent landskap og nå over til et aktivitetsbasert kontor. Arbeidsoppgavene består av å tilrettelegge kommunikasjonen både innad og utad i bedriften. Personen blir motivert av å jobbe som et team og av at arbeidsoppgavene er spennende. Informanten synes det virker demotiverende med rot og støy på arbeidsplassen.

*Intervjuobjekt 5:* Personen har vært i Orkla i seks år, og jobber innen HR. Informanten har diverse administrative oppgaver innen personalansvar, og jobber mye med kontrakter og konfidensielle papirer. Intervjuobjektet har tidligere sittet i åpent landskap. Det som motiverer personen på arbeidsplassen er å ha en leder som følger opp og gir tilbakemeldinger, det sosiale aspektet ved jobben, og at



---

teknisk utstyr er på plass. Det som demotiverer den ansatte er hvis disse faktorene ikke er til stede.

*Intervjuobjekt 6:* Informanten er nyansatt i selskapet, og jobber med personalet i Orkla. Arbeidsdagen består av å snakke med ansatte og å kartlegge deres behov i bedriften. Intervjuobjektet har tidligere sittet i cellekontor. Det som motiverer den ansatte er muligheten til å samarbeide og kommunisere med bredt spekter av mennesker. Det som demotiverer den ansatte er hvis arbeidsplassen ikke er brukervennlig, og at man ikke blir hørt.

*Intervjuobjekt 7:* Informanten har jobbet i selskapet i tre år, og jobber innenfor økonomi. Den ansatte sin arbeidsdag består av diverse regnskapsoppgaver, og informanten bidrar til å holde orden på bedriftens lønnsomhet og forbruk. Intervjuobjektet har tidligere sittet i åpent landskap. Det som motiverer den ansatte er hyggelige kollegaer og at arbeidsplassen tilrettelegger for personlige utfordringer. Representanten demotiveres av at kollegaer ikke tar eget ansvar, og at man må mase på de for at ting skal bli gjort.

*Intervjuobjekt 8:* Intervjuobjektet har jobbet i Orkla i seks år, og arbeider med innovasjon og produktutvikling. Typiske arbeidsoppgaver for denne representanten er kartlegging av behov i markedene, skape nye ideer og å utvikle disse. Tidligere har informanten sittet i åpent kontorlandskap. Personen sin motivasjon på arbeidsplassen skapes gjennom å se produktene man selv har utviklet stå i hyllen og vite at de fungerer. Det som derimot demotiverer den ansatte er hvis verktøyene og systemene på arbeidsplassen er tungvinte og ikke optimale for å utføre arbeidsoppgavene best mulig.

*Intervjuobjekt 9:* Representanten har arbeidet i bedriften i 12 år, og jobber innen HR. Utvikling av kompetanse og læringsplattformer er sentrale arbeidsoppgaver for den ansatte. Informanten har tidligere sittet i cellekontor, åpent kontorlandskap og sitter nå i en aktivitetsbasert kontorløsning. Det som motiverer informanten er å få muligheten til å påvirke egen arbeidshverdag, og få være med på utviklingen av bedriften sin fremtid. Mangel på motivasjon oppstår ved dårlig kontormiljø og å føle at man ikke blir inkludert.

---

*Intervjuobjekt 10:* Informanten er nyansatt og kommer fra en tidligere løsning med cellekontor. Personen arbeider med markedsføring, og arbeidsoppgavene består av å fremme salg av produkter, og å synliggjøre Orkla som merkevare. Intervjuobjektet har kun erfaring fra å sitte i cellekontor. Det som motiverer personen er å bli sett og få tilbakemelding på det man gjør. Det som demotiverer den ansatte er rutinepregede oppgaver, uklare mål og kommunikasjon.

### ***3.2.6 Ethiske dilemmaer***

Vi hadde et etisk ansvar overfor våre intervjuobjekter om å ivareta deres personvern gjennom behandling av personopplysninger. Etter personvernloven 1. Oktober 2015 §18, har enhver som ber om det rett til å vite hvordan deres personopplysninger blir ivaretatt. Vi overholdt denne paragrafen ved å gi informantene tilgang til våre resultater i etterkant av intervjuene. I etterkant av intervjuene sendte vi de en mail (vedlegg 9.5). På denne måten fikk hver informant forsikret seg om at deres svar ble holdt anonyme, og hver enkelt fikk godkjent hvordan vi framstilte de i oppgaven vår.

## **3.3 Styrker og svakheter ved oppgavedesignet**

### ***3.3.1 Reliabilitet***

*Reliabilitet* handler om i hvilken grad man kan stole på at resultatene er pålitelige. Dersom man utfører samme undersøkelse igjen, vil den ha reliabilitet dersom de samme resultatene gjentar seg (Gripsrud, et al., 2006). Reliabilitet kan derfor knytte seg opp mot undersøkelsens nøyaktighet.

Det vil i en kvalitativ undersøkelse være vanskelig å sikre reliabilitet, da man konsentrerer seg om et lite utvalg. I tillegg er dybdeintervjuene basert på åpne spørsmål, og dersom man intervjuer et annet utvalg, er det ikke gitt at man kommer frem til de samme resultatene. Det er også viktig å huske på at de som blir intervjuet ikke nødvendigvis representerer samme meninger og holdninger som de andre ansatte som har vært en del av endringen. Likevel kan dybdeintervju sikre reliabilitet, da man går dypere inn på hvert enkelt intervjuobjekt og det er lettere å luke ut feilkilder, slik som misforståelser. En intervjuguide sikrer også at man ikke stiller ledende spørsmål, men heller får en åpen dialog rundt temaet. Dette skaper lettere ærlige og pålitelige svar.

---

Vi gjorde båndopptak av alle intervjuene som senere ble brukt til transkribering. Dette gjorde det lettere å være observante under selve intervjuet, da man kunne rette alt fokus mot intervjuobjektene. Dersom vi måtte notert underveis, kunne et for stort fokus på nedskrivning gjort oss mindre fokuserte på informantens svar og viktige detaljer kunne gått tapt. Under intervjuene var alle på bachelorgruppen til stede. At vi gjennomførte intervjuene sammen, tok opptak av disse, fikk muligheten til å lytte på de i etterkant og diskutere hva vi hadde hørt, gjorde at sannsynligheten for mistolkning ble liten. I begynnelsen av hvert intervju spurte vi intervjuobjektene om deres e-postadresse, slik at de selv fikk muligheten til å lese igjennom hele intervjuet etter transkriberingen, og rette opp i våre eventuelle feiltolkninger av deres avgitte svar. Dette gjorde det også mulig å kontakte informantene i etterkant av intervjuene, dersom vi var usikre på betydningen av hva som ble sagt. Totalt gir dette undersøkelsen vår både pålitelighet og reliabilitet.

### **3.3.2 Validitet**

*Validitet* dreier seg om hvor godt man måler det man faktisk ønsker å måle. Selv om man har høy reliabilitet, er det ikke gitt at man har samme nivå på validitet. Validitet kan deles inn i indre og ytre validitet. Den indre validiteten sier noe om hvor korrekt forskerens konklusjon er basert på de svarene respondentene har avgitt. Den ytre validiteten forklarer hvorvidt resultatene fra undersøkelsen kan generaliseres (Gripsrud, et al., 2006). Fordelen med et kvalitativt intervju er at man er til stede under hele intervjuet, og har mulighet til å veilede informanten dersom det oppstår usikkerhet rundt spørsmålene. At vi brukte samme intervjuguide i alle intervjuene, vil skape validitet da dette sikret at vi målte det samme hos alle intervjuobjektene. I et dybdeintervju har vi også hatt muligheten for oppfølgingsspørsmål, som i større grad har sikret at vi har dratt riktige konklusjoner av de ulike intervjuene. Dersom vi har vært usikre på hva informanten har ment, har vi fått muligheten til å spørre eller be informanten utdype eller forklare grundigere. Dette har i større grad tilrettelagt for at undersøkelsen kan etterprøves, og at resultatene blir de samme. Forarbeidet med intervjuguiden gjorde at vi holdt oss innenfor de rammer og temaer som var til hensikt å måle når vi holdt intervjuene. Dette resulterte i at vi målte det som faktisk skulle måles, derav større validitet.

---

### **3.3.3 Generalisering og overførbarhet**

*Generalisering* vil si å trekke slutninger fra det generelle til det mer allmenne, ved at man konkluderer med at resultatet i utvalget også gjelder for populasjonen. Dersom undersøkelsen kan generaliseres, kan resultatet *overføres* til andre sammenhenger enn det undersøkelsen ble gjennomført for (Johannesen, 2011). Dersom undersøkelsen vår er generaliserbar, vil det innebære at resultatene vi har funnet på motivasjon etter endringen til aktivitetsbasert kontor ikke bare gjelder pilot-prosjektet til Orkla, men kan overføres til alle bedrifter som benytter seg av en slik løsning.

Det kan være vanskelig å generalisere undersøkelsen, og kvalitative forsøk har heller ikke dette som mål, men resultatene kan til et visst nivå overføres til lignende kontekster. Det vil på en annen side være vanskelig å trekke slutninger basert på vårt utvalg, til fremtidige undersøkelser på aktivitetsbasert kontorer. Likevel kan resultatene bidra til innsikt om temaet i andre bedrifter, og i videreutvikling av det aktivitetsbaserte kontorlandskapet i Orkla. Dette fordi våre funn baserer seg på ulike ansatte med ulike arbeidsoppgaver, noe man vil finne i de fleste bedrifter.

### **3.3.4 Mulige feilkilder ved informasjonsinnsamling**

I alle typer undersøkelser vil det være en mulighet for at det foreligger feilkilder. *Feilkilder* kan forklares som forhold hos intervjuobjektet, intervjueren eller situasjonen som kan føre til at undersøkelsen mister sin kvalitet (Svartdal, 2016). Under lange dybdeintervjuer er det en stor mulighet for at man ikke får med seg alt som blir sagt, og vi valgte derfor å spørre om tillatelse til å ta opp intervjuene. Dette gjorde det mulig å forsikre seg om at vi fikk med alt som ble sagt. En svakhet ved vår undersøkelse er at vi kun hadde 10 informanter, da anbefalt antall er mellom 15 og 25 personer (Gripsrud, et al., 2006). Likevel mener vi at vi reduserte denne svakheten ved at våre informanter kom fra forskjellige avdelinger i Orkla. Samtidig kan vi ikke være sikre på at den informasjonen informantene gir er den faktiske sannheten. Dette kan være en mulig feilkilde. På en annen side var intervjuobjektene klar over at intervjuene ble holdt anonyme, så dette kan i større grad føre til ærlige svar.

---

Vi la merke til at vi hadde opparbeidet oss forventninger til utfallet av resultatene i intervjuene. Dermed var dette spesielt viktig å være oppmerksom på å tilrettelegge for at disse forventningene ikke fikk påvirke og prege forskningen vår gjennomgående i intervjuet. For å redusere slike forventningseffekter, ble vi oppmerksomme på at vi også måtte ta hensyn til data som ikke samsvarte med hypotesen vi hadde opparbeidet oss i forkant. Forventningseffekten kunne vært en feilkilde som hadde påvirket vårt resultat i feil retning. Ved å være observante på dette, sikret vi i større grad at vi tolket forholdene etter hvordan de faktisk var.

Da dette er første gang vi gjennomførte et dybdeintervju, opplevde vi at intervjuguiden vår hadde noen mangler. Gjennomgående for intervjuguiden var at den var for bred, med for mange temaer som vi ønsket å dekke. Under første intervju ble vi oppmerksomme på at respondenten belyste flere av fokusområdene i ett og samme svar. Når respondenten ikke fulgte den strukturen vi hadde planlagt, ble det vanskelig å få oversikt over hva som var besvart og ikke. Det førte til at det ble utfordrende å holde fokus på informanten. Dette kan ha resultert i at vi kan ha gått glipp av verdifull informasjon som et resultat av dårligere oppfølgings spørsmål rundt sentrale temaer. Første intervju bar preg av dette, men da vi hadde lagt inn pauser mellom hvert intervju, satt vi oss ned etter intervjuet og forbedret intervjuguiden til de neste intervjuene. Da vi så at det første intervjuet kunne blitt bedre gjennomført, holdt vi intervjuet på nytt neste gang vi var på besøk hos bedriften. Totalt sett ser vi at mer erfaring i kvalitativ analyse kunne økt kvaliteten på intervjuguiden.

## **4.0 - Resultater av undersøkelsen**

I denne delen av oppgaven vil vi fremlegge et sammendrag av dybdeintervjuene der vi gir en helhetlig oversikt over de ansatte sin oppfatning av implementeringen til et aktivitetsbasert kontor. Under hvert sammendrag har vi presentert forslag til forbedringer ut fra hvilke behov hver informant har.

### **4.1 Intervjuobjekter**

#### ***4.1.1 Intervjuobjekt 1***

Intervjuobjekt 1 synes ikke overgangen til aktivitetsbaserte kontorer har vært så stor. Den eneste forskjellen er at informanten har det mer ryddig på sin

---

arbeidsplass da de er nødt til å rydde opp etter seg hver dag. Informanten synes heller ikke det er negativt at de ikke lenger kan personliggjøre sin arbeidsplass. Når det kommer til rotasjon av plasser, ser informanten en tendens til at folk setter seg på samme plass. Dette på grunn av mangel på teknisk fungerende utstyr, da de ansatte har ulike pc'er med forskjellige overganger. Det er vanskelig å bytte rundt når tekniske løsninger ikke tilrettelegger for det. Samtidig merker informanten at man setter seg etter der det er folk, da medarbeiderne ofte er i møter og på reise. Positivt med dette er at man slipper å bli sittende alene i et område med kun en annen. Selv om intervjuobjektet selv ikke lenger har en fast plass, føler informanten fortsatt en tilhørighet til teamet sitt da de er flinke på å oppdatere hverandre på hva de gjør. Informanten skryter veldig av sosial sone, som muliggjør for uformelle møter. Sonen bidrar til godt samarbeid, da terskelen for å spørre om hjelp blir lavere. Likevel mener ikke informanten at støynivået har gått opp. Intervjuobjektet mener implementeringen har bidratt positivt på motivasjon.

Forslag til tiltak:

- Forbedre det tekniske slik at alle pc'er kan fungere på alle multirom
- Ønsker større skap for oppbevaring

#### **4.1.2 Intervjuobjekt 2**

Intervjuobjekt 2 savner muligheten til å lukke døren og få privatliv slik man fikk i cellekontor, *“når jeg nå snakker i telefonen er jeg redd for å bli overhørt og at andre ansatte skal få med seg hvis jeg sier noe dumt”*. Mangel på personliggjøring av arbeidsplass har ingen innvirkning på oppfatningen av implementeringen. Det er ikke de personlige gjenstandene som skaper motivasjon, men informanten vektlegger viktigheten av en ren og ryddig arbeidsplass. Intervjuobjektet mener at ingen tar ansvar for fellesområdene, *“ditt rot blir alle sitt rot”*, og at det ofte blir stående stabler med oppvask. I og med at løsningen er så åpen, blir personen ofte forstyrret av de rundt seg. Støyet er ødeleggende, da ønsket om å få med seg hva som skjer rundt og hva som snakkes om er stort. Når det gjelder rotasjon, synes intervjuobjektet det er bra at man kan sette seg med de man trenger å jobbe med for å løse oppgaven. Likevel kan ikke representanten huske sist man kun jobbet med en oppgave på en hel arbeidsdag, *“jeg jobber jo med 20 forskjellige ting, og jeg bytter ikke plass 20 ganger selv om”*. Arbeid i team er mindre relevant for

---

intervjuobjektet, da dette ikke står sentralt i personen sine arbeidsoppgaver. Personen går mye til sosial sone for å få avkobling og for å få ting løst, der man møter ansikter som gir noen koblinger som kan bidra til løsninger. Representanten er generelt skeptisk til implementeringen, og er ikke motivert i større grad etter endringen.

Forslag til tiltak:

- Oppfølging og strengere regler angående rydding av fellesområder
- Klarere kjøreregler for å få ned støynivået

#### **4.1.3 Intervjuobjekt 3**

Intervjuobjekt 3 savner ikke muligheten til å personliggjøre plassen sin, da personen *“liker å ha det cleant”*. Informanten synes det er viktig at folk rydder opp etter seg. Personen mener at støy fra andre kollegaer ikke er et problem. Det er grei mobilitet hos de ansatte, men man ser tydelig hvem som pleier å sitte på samme plass. Selv er informanten god på å rotere rundt, og mener man kan dra stor nytte av å bytte arbeidsplass etter hvordan man liker å jobbe. Likevel har dette resultert i at intervjuobjektet synes samarbeid og arbeid i team har blitt noe svekket, da man ikke sitter samlet lenger. Personen føler at man i aktivitetsbaserte kontorer får en mindre tydelig rolle, da man nå er *“en liten fisk i havet”* fordi man assosierer seg med hele organisasjonen fremfor teamet. Samtidig bidrar løsningen til at man snakker med folk man ikke har snakket med tidligere. Dette bidrar den sosiale sonen spesielt til, da den tilrettelegger for uformell kommunikasjon. Informanten mener løsningen kan være motiverende da den gir større frihet og autonomi i arbeidshverdagen. På en annen side er det demotiverende at teamfølelsen svekkes.

Forslag til tiltak:

- Opprettholde teamfølelsen

#### **4.1.4 Intervjuobjekt 4**

Intervjuobjekt 4 trives enda bedre med denne løsningen enn hva personen har sittet i tidligere. Personliggjøring av kontor har ingen vesentlig betydning for motivasjonen, og informanten mener det er finere omgivelser nå enn før. Ulempen

---

er at det kan bli veldig rotete da ingen tar ansvar for at det skal se ordentlig ut i fellesområdene. I tillegg savner informanten oppbevaringsplass til historiske dokumenter som er viktige i personens arbeidsoppgaver, og påpeker at de tekniske løsningene kunne vært bedre. Personen mener det er mer støy nå enn det var før, men i en positiv betydning, da det *“er en energi i det støynivået som jeg liker”*. Det er nettopp denne energien som gjør at informanten gleder seg til å dra på jobb. Når man hører hva ansatte rundt prater om kan man lettere fange opp om noen står fast med en arbeidsoppgave, som bidrar til en samarbeidsmulighet man ikke hadde tidligere, da flere kan komme med innspill. Informanten mener at selv om det tilrettelegges for at ansatte skal flytte seg etter oppgaver, er ikke dette noe folk gjør. Intervjuobjektet opplever en større teamfølelse enn tidligere. Dette er mye på grunn av sosial sone som styrker muligheten for en mellommenneskelig organisasjon, og gjør det lettere å holde seg oppdatert på informasjon i bedriften. På grunn av sosial sone er informanten veldig positiv til implementeringen. Intervjuobjektet mener endringen har bidratt positivt på motivasjonen.

Forslag til tiltak:

- Strengere regler angående rot i fellesområdene
- Større skaplass

#### ***4.1.5 Intervjuobjekt 5***

Intervjuobjekt 5 opplever ikke stor forskjell fra tidligere kontorløsning. Personen mener ikke at personliggjøring av kontoret har betydning, men at riktig utstyr er viktig. De teknologiske løsningene legger ikke til rette for at informanten får tatt del i det aktivitetsbaserte kontorlandskapet. Dette påvirker muligheten for rotasjon ettersom de teknologiske løsningene for personens arbeidsoppgaver er stasjonære. Videre påvirker dette også samarbeidsmuligheter, da man skal jobbe med konfidensiell informasjon andre ikke skal få tilgang til. At informanten er bundet til en fast plass, påvirker også teamfølelsen da personen blir lettere separert fra de andre i teamet. Behovet for en fast plass utelukker også muligheten for å redusere støynivået ved bruk av stillerom og multirom. Likevel er kollegaer flinke til å ta de uformelle samtalene i sosial sone. Denne sonen tilrettelegger for en mer sosial arbeidsplass og muligheten til å bli kjent med flere. Ansatte som setter seg i denne



---

sonen inviterer i større grad til dialog. Intervjuobjektet ser ingen forskjell på nivået når det gjelder rot. Motivasjonen til representanten har gått noe ned.

Forslag til tiltak:

- Bedre teknologiske løsninger som muliggjør for rotasjon
- Muligheter for å utelukke støy
- Opprettholde teamfølelsen

#### **4.1.6 Intervjuobjekt 6**

Intervjuobjekt 6 synes overgangen til et aktivitetsbasert kontor var stor, men oppdaget raskt hvilken verdi kontorløsningen ga. Informanten drar stor nytte av løsningen, da arbeidsoppgavene består av å kartlegge behov, og personen er dermed avhengig av å bevege seg rundt i bedriften. Samarbeid har blitt lettere fordi man i den nye løsningen slipper å planlegge møter, da de spontane og uformelle møtene lettere oppstår, og dette spesielt gjennom sosial sone. Personliggjøring av arbeidsplassen er noe respondenten ikke savner, og informanten synes de er flinke til å dekorere fellesområdene. Det som derimot er negativt med løsningen, er at det samler seg mye rot. Videre nevner intervjuobjektet at de tekniske løsningene ikke fungerer helt optimalt, og ser at det kan være med på å forhindre at de andre ansatte får flyttet på seg. Personen legger ikke merke til endringer ved støynivå, da de har løsninger slik som stillerom og multirom som kan regulere dette. Arbeidsoppgavene til informanten har aldri tilrettelagt for at personen er en del av et team, men føler med den nye løsningen en større tilhørighet til hele organisasjonen. For representanten har implementeringen bidratt til økt motivasjon.

Forlag til tiltak:

- Spesifikke regler angående rot i fellesområdene
- Fungerende tekniske løsninger

#### **4.1.7 Intervjuobjekt 7**

Intervjuobjekt 7 har generelt en åpen innstilling til implementeringen. Det å kunne personliggjøre sitt kontor, har ingen betydning for personen. Samtidig er

---

representanten avhengig av å ha ulike permer og regnskapstall tilgjengelig da dette er lovpålagt, og derfor merker personen lite til mangel på skaplass. Ulike arbeidsoppgaver, slik som månedsoppgjør og årsoppgjør, gjør at man i større grad er avhengig av å sitte sammen og samarbeide i lengre perioder. Dermed blir det lite rotasjon, og informanten påpeker at det ofte tülles med *“ikke sett deg på plassen min”*. Teamfølelsen er like bra som tidligere. Informanten mener den nye løsningen har gjort det lettere å ha system i sakene, da man er nødt til å rydde etter seg til enhver tid. Sosial sone er positivt for intervjuobjektet fordi man får mulighet til interaksjon med ansatte fra andre avdelinger, da økonomiavdelingen stort sett setter seg sammen. Støynivået for de som jobber med økonomi er relativt likt, men fordelene er at de andre som sitter seg i kubene kan flytte seg om støynivået blir for høyt. Motivasjonen til representanten er ikke forandret etter implementeringen.

Forslag til tiltak:

- Har ingen spesifikke tiltak

#### **4.1.8 Intervjuobjekt 8**

Intervjuobjekt 8 er åpen for forandringer, da arbeidsområdet krever forandringer for å kontinuerlig utvikle seg. For informanten er det ikke nødvendig med personlige gjenstander som bilder og blomster på arbeidsplassen for å trives. Informanten vektlegger at en ryddig arbeidsplass er viktig. Informanten erfarer at selv om kollegaer rydder plassen sin, glemmer de fellesområdene. Her ser man en tendens til at det samler seg opp mye rot. Støynivået er ganske likt, men har blitt noe bedre siden man nå kan sette seg litt etter hvor mye lyd man vil ha rundt seg. Det er bedre tilrettelagt for samarbeid. Dette er viktig i en innovativ stilling, da spontane møter er viktig for innspill og nyskapning, *“man har ingen begrensninger for når man skal være kreativ, og nye løsninger kan diskuteres fortløpende”*. Sosial sone bidrar spesielt til dette. At man flytter mye rundt, er likevel ikke bare positivt. For det første får man ikke den samme nærheten til produktene som man hadde før. Videre mister man også teamfølelsen, da man ikke har den samme oversikten over hvor resten av teamet sitter. I tillegg synes informanten at de tekniske løsningene har store mangler. Intervjuobjektet har fått

---

noe høyere motivasjon, men mener også noen deler ved implementeringen kan virke demotiverende.

Forslag til tiltak:

- Klarere retningslinjer for renhold
- Nytt velfungerende produktrom
- Mer tilrettelegging for bedre teamfølelse
- Bedre tekniske løsninger

#### **4.1.9 Intervjuobjekt 9**

Intervjuobjekt 9 var positiv til forandring, da personen så forbedringspotensialer ved det åpne kontorlandskapet. Personliggjøringen har ingen påvirkning på motivasjonen til personen. Noe som er negativt, er rot og mangel på ansvarsfølelse når det gjelder fellesområdene. Støynivået har blitt forbedret fordi man nå kan ta i bruk stillerom og multirom, og dermed regulerer støy selv. Informanten tilføyer at det i starten var uvant å ta noen av løsningene i bruk blant annet den sosiale sonen. Representanten turte ikke ta i bruk denne sonen da personen tenkte *“blir jeg tatt seriøst hvis lederen kommer forbi og jeg sitter i lenestolen på jobb”*. Nå som personen har skjønt at dette ikke er et problem, skaper løsningen større autonomi. Ulempen er at man ikke alltid vet hvem som jobber hvor og hvem som er nyansatte. I tillegg kan konfidensielt arbeid være en utfordring. Likevel bidrar løsningen positivt for informanten, da man i større grad møter på flere og lettere kan samarbeide ved spontane møter. Intervjuobjektet føler seg i større grad motivert nå enn tidligere, da personen har mer ansvar for egen hverdag.

Forslag til tiltak:

- Strengere regler for rot
- Forbedre introduksjonsfasen for nyansatte

#### **4.1.10 Intervjuobjekt 10**

Intervjuobjekt 10 opplevde kontorløsninger som skremmende den første tiden i bedriften. I begynnelsen var ikke informanten komfortabel med at arbeidsplassen

---

var såpass avskjermet. Dette resulterte i at informanten i store deler av dagen satt seg på et multirom som personen tok i bruk som sitt eget “cellekontor”. Oppfattelsen av kontorløsningen endret seg likevel da informanten så hvordan kollegaene tok i bruk løsningen, og forstod at *“åja, vi jobber jo faktisk tverrfaglig, dette samarbeidet kan jeg jo dra nytte av”*. Dermed ble informanten positivt overrasket og så potensiale ved løsningen. Nå roterer personen mer og får mange gode innspill på denne måten. Informanten trodde det skulle bli mer forstyrrende støy i en åpen løsning, men dette har ikke vært tilfelle. Stillerommet gir personen den roen man tidligere fikk i cellekontoret. Mangel på teamfølelse er noe hun trekker frem som en mangel ved løsningen. Samtidig er sosial sone et godt supplement, da man kan møte på andre fra markedsføringsteamet. Personen trodde at mangel på personliggjøring skulle bli et stort problem, men ser i etterkant hvor lite betydning det faktisk har. Informanten vektlegger viktigheten av et ryddig fellesareal fordi dette er viktig for å skape trivelige omgivelser, og ser et forbedringspotensiale på dette området. Intervjuobjektet synes motivasjonen har gått opp i den nye kontorløsningen.

Forslag til tiltak:

- Bedre tilretteleggelse for teamtilhørighet
- Bedre retningslinjer for renhold

#### **4.2 Analyse av resultater**

For å gi et helhetlig bilde av resultatene som framkom under dybdeintervjuene, har vi laget en matrise for å skape bedre oversikt. Her har vi sett på faktorene som gikk igjen i intervjuene, og rangert disse etter informantene sitt inntrykk av hvordan disse påvirker arbeidsdagen. På denne måten er det lettere å få et inntrykk av hva som påvirker motivasjonen.

|               | Støy     | Rot i felles-områdene | Sosial interaksjon | Sam-arbeid | Team-følelse | Tekniske løsninger | Rota-sjon | Ingen mulighet for personlig-gjøring |
|---------------|----------|-----------------------|--------------------|------------|--------------|--------------------|-----------|--------------------------------------|
| Objekt 1      | X        | X                     | X                  | X          | X            | X                  | X         | N                                    |
| Objekt 2      | X        | X                     | X                  | X          | -            | -                  | X         | N                                    |
| Objekt 3      | X        | X                     | X                  | X          | X            | -                  | X         | N                                    |
| Objekt 4      | X        | X                     | X                  | X          | X            | X                  | X         | N                                    |
| Objekt 5      | X        | -                     | X                  | X          | X            | X                  | X         | N                                    |
| Objekt 6      | -        | X                     | X                  | X          | -            | X                  | X         | -                                    |
| Objekt 7      | X        | -                     | X                  | X          | X            | -                  | X         | N                                    |
| Objekt 8      | X        | X                     | X                  | X          | X            | X                  | X         | N                                    |
| Objekt 9      | X        | X                     | X                  | X          | -            | -                  | X         | N                                    |
| Objekt 10     | X        | X                     | X                  | X          | X            | -                  | X         | N                                    |
| <b>Totalt</b> | <b>X</b> | <b>X</b>              | <b>X</b>           | <b>X</b>   | <b>X</b>     | <b>X</b>           | <b>X</b>  | <b>N</b>                             |

Figur 4 - Samlet matrise av komponentene

I tabellen over har vi rangert grønn som en positiv faktor på motivasjon og rødt som en negativ faktor på motivasjon. “N” står for nøytral og symboliserer at intervjuobjektene hverken blir motivert eller demotivert av denne faktoren. Der informanten mener faktoren er irrelevant for egen stilling eller ikke har noen kommentarer, bruker vi “-”.

## **5.0 - Diskusjon av resultatene**

I våre resultater har vi fått inntrykk av at det er mange faktorer som påvirker motivasjonen på en arbeidsplass. Motivasjon kan være vanskelig å måle, da man må ta hensyn til individuelle forskjeller. Under dybdeintervjuene fikk vi inntrykk av at intervjuobjektene vektla forskjellige ting, men vi fant noen gjentakende komponenter som nærmest alle informantene mente utgjorde en forskjell. Derfor velger vi å ta utgangspunkt i disse gjengangerne, da vi mener det er viktig å se på arbeidsplassen som en helhet. På denne måten vil vi også bedre kunne besvare vår problemstilling: *“Hvordan har endringen til det aktivitetsbaserte kontorlandskapet påvirket motivasjonen til de ansatte i Orkla Home & Personal Care?”*.

Vi tar i denne delen utgangspunkt i våre egne funn av dybdeintervjuene og supplerer dette med Orkla sin egen undersøkelse. Grunnen til at vi ønsket en kombinasjon av disse var at det ved den kvantitative undersøkelsen ikke var

---

tydelig på hva som hadde en innvirkning på motivasjon. Ved å utføre dybdeintervjuene i tillegg fikk vi utfyllende svar og meninger, og dermed fikk vi også belyst områder den kvantitative undersøkelsen ikke inkluderte. Som det fremkom av analysen, var det komponentene støy, rot i fellesområdene, sosial interaksjon, samarbeid, teamfølelse, tekniske løsninger, rotasjon og ingen mulighet for personliggjøring som fremhevet seg. Vi vil ta for oss disse hver for seg, og drøfte disse opp mot de motivasjonsteoriene vi mener er mest relevante.

### **5.1 Støynivået sin betydning for motivasjon**

Gjennom dybdeintervjuene fikk vi et helhetlig inntrykk av at støynivået er forbedret etter endringen til aktivitetsbaserte kontorer. Dette bekreftes også av undersøkelsen gjort av Orkla, der 68,6% mente at det tidligere var for høyt støynivå mot 45,9% i dag (vedlegg 9.2.1). Vi mener dette kan trekkes opp mot Cordery & Parkers rammeverk som viser hvordan ulike faktorer ved jobbutformingen kan påvirke motivasjonen. De vektlegger blant annet de kontekstuelle aspektene ved jobbutformingen, slik som støy og forstyrrelser, og hvordan disse kan ha ulik påvirkningskraft på motivasjonen (Olsen, 2014). I en aktivitetsbasert kontorløsning legger man bedre til rette for støyreduksjon enn tidligere, som følge av flere alternative arbeidsplasser. De ansatte kan sette seg etter ønsket støynivå, og dermed regulere hvorvidt de ønsker å bli forstyrret. Hvis man for eksempel setter seg i den sosiale sonen inviterer man i større grad til at kollegaer kan komme bort og slå av en prat, enn hvis man setter seg i et stillerom. Vi mener derfor den nye jobbutformingen kan bidra positivt på motivasjonen. Dette kan også ses i lys av selvbestemmelsesteorien, hvor det å ha frihet til å ta egne personlige valg, slik som å sette seg etter ønsket støynivå, kan virke positivt inn på motivasjonen. Videre drøfter teorien at det ikke bare er miljøet alene som er avgjørende for motivasjonen, men også hvordan hvert enkelt individ tolker miljøet (Ryan & Deci, 2000). Dette er relevant med tanke på hvordan hver enkelt ansatt tolker støyet rundt seg. Resultatene viser at dette varierer fra person til person. Noen informanter blir forstyrret av støy, da de mener det tar oppmerksomheten vekk fra selve arbeidsoppgaven. Hvis man på arbeidsplassen sitter og irriterer seg over bråk og forstyrrelser, vil dette skape en negativ energi. På bakgrunn av dette kan den arbeidsrelaterte atferden bli hindret, da man bruker unødvendig tid og ressurser fremfor å være skjerpet og konsentrert. Andre mener derimot at de ikke trives i et for stille arbeidsmiljø. Som intervjuobjekt 4 nevner,

---

det *“en energi i det støynivået som jeg liker”*. Det å ha samtaler med andre og høre folk rundt seg snakke, kan skape en tilstedeværelse av positive følelser, da samhandling mellom mennesker og omgivelser kan skape motivasjon. Dette tyder på at selv om alle sitter i det samme arbeidsmiljøet, så er det faktisk forskjellig tolkning og oppfatning av støy. Vårt helhetlige inntrykk er derfor at den nye løsningen tilrettelegger for å imøtekomme behovene til hver enkelt ansatt. Vi mener den nye løsningen i Orkla kan skape flere motiverte ansatte enn andre kontorløsninger, da muligheten for å bestemme selv er tilstede.

### **5.2 Rot i fellesområdene sin betydning for motivasjon**

Som det fremkommer av både vår egen og Orkla sin undersøkelse, har ryddigheten på egen arbeidsplass blitt bedre, men det er ingen som tar ansvar for fellesområdene. Undersøkelsen til Orkla viser at renhold har gått ned fra 71% til 51,7% etter endringen til aktivitetsbaserte kontorer (vedlegg 9.2.2), og vårt inntrykk er at flere irriterer seg over dette. Dermed mener vi det er relevant å se på Hertzberg sin tofaktorteori, med fokus hygienefaktorene, da de tar for seg ytre forhold ved jobben (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I dette tilfellet blir hygienefaktoren rot i fellesområdene aktuell hos Orkla. Som vi ser av analysen irriterte flere av intervjuobjektene seg over dette, og som intervjuobjekt 2 nevner; *“ditt rot blir alle sitt rot”*. Det at ingen tar ansvar for eget rot, skaper mistrivsel og negativ energi. Hygienefaktorene vil ikke direkte føre til mer motivasjon, men de kan fjerne mistrivsel i den grad de er til stede. Det er derfor viktig å se på hvordan hygienefaktorene virker inn på de ansatte. Skapes det mistrivsel, kan dette gå utover motivasjonen. I aktivitetsbaserte kontorer er det tilrettelagt for at alle stiller likt på arbeidsplassen, ved at ingen bestemmer mer over bestemte arealer enn andre. Gjennom intervjuene fikk vi inntrykk av at det ikke var noen av de ansatte som selv tok ansvar for rotet i fellesområdene, men samtidig klagde alle på at ingen ryddet opp etter seg. Dette viser at dersom ingen starter å ta ansvar, vil rotet fortsetter å være et problem. Blir mistrivselen stor nok, tror vi dette kan virke demotiverende på de ansatte.

### **5.3 Sosial interaksjon sin betydning for motivasjon**

I både vår egen og Orkla sin undersøkelse fremkommer det at sosialt samvær og uformelle og spontane møter har økt betraktelig. Blant annet kommer det frem at sosialt samvær har økt fra 67,7% til 91,8% (vedlegg 9.2.3). Funnene våre

---

indikerer at dette er mye på grunn av sosial sone, som legger til rette for sosialt samvær og blir sett på som viktig for et godt arbeidsmiljø. Det fremkommer også av intervjuene at denne sonen er et knutepunkt som bidrar til uformelle møter og idemyldring. Integrativ modell for jobbdesign baserer seg på antakelsen om at de sosiale og relasjonelle omgivelsene har stor innflytelse på hvordan jobber oppleves (Dysvik & Kuvaas, 2016). Vi mener denne teorien er relevant da det fremkommer av intervjuene at mange benytter den sosiale sonen for å få tilbakemeldinger, innspill, hjelp og råd. Som intervjuobjekt 2 nevner, bidrar sosial sone til at man *“møter ansikter som gir noen koblinger som kan bidra til løsninger”*. Vi ser av resultatene at den sosiale sonen gir muligheten for å både gi og motta råd og hjelp, noe som samsvarer med integrativ modell for jobbdesign. Modellen argumenterer for at sosiale relasjoner og en følelse av tilhørighet er grunnleggende menneskelige behov, hvilket også samsvarer med Maslows behovspyramide (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

I det aktivitetsbaserte kontorlandskapet til Orkla er det lagt stor vekt på å skape et felleskap. Dette har de gjort ved å lage et felles møtepunkt hvor ansatte samles for å ta pauser, få ny driv til arbeidsoppgaver og få den sosiale interaksjonen med kollegaer. Vårt inntrykk er at den sosiale sonen generelt bidrar til en god stemning på arbeidsplassen og at de ansatte gleder seg til å komme på jobb. Dette mener vi tyder på en jobbtilfredshet hos de ansatte, og vi vil videre tolke dette som at de ansatte er indre motivert, og de sosiale aspektene ved jobben bidrar positivt på motivasjonen.

#### **5.4 Samarbeid sin betydning for motivasjon**

Ifølge Orkla sin egen undersøkelse, har samarbeid på arbeidsplassen økt fra 58,1% til 71,8% (vedlegg 9.2.4). Dette gjenspeiles også i våre egne funn. Den aktivitetsbaserte kontorløsningen legger til rette for at ansatte kan forflytte seg etter de arbeidsoppgavene de bedriver, og hvem de trenger å jobbe med. Intervjuobjekt 4 understreker *“at man hører hva ansatte rundt prater om gjør at man lettere kan fange opp om noen står fast med en arbeidsoppgave, og dette bidrar til en samarbeidsmulighet man ikke hadde før”*. Vi mener dette tyder på at den nye løsningen bærer preg av et relasjonelt jobbdesign. Dette jobbdesignet bidrar til å skape prososial motivasjon, ved at ansatte ønsker å vise hjelpeatferd og lettere kan komme i kontakt med andre medarbeidere (Dysvik & Kuvaas, 2016).



---

Ved samarbeid og hjelp fra andre opplever man at mulighet for å utvikle kompetansen sin er til stede. Videre vil det at man opplever at man sitter på kunnskap som kan hjelpe andre, skape en indre motivasjon. Da man i Orkla jobber tverrfaglig, kan man dra stor nytte av et slikt jobbdesign. Dette kan også belyses av Cordery og Parkers modell, der mulighet for feedback og læring samlet sett vil kunne skape en mer motiverende jobb (Dysvik & Kuvaas, 2016).

På en annen side hindrer noen av løsningene i det aktivitetsbaserte kontoret for samarbeid. Som det fremkommer av intervju nummer fem, er informanten bundet til en fast arbeidsplass da de teknologiske løsningene til personens arbeidsoppgaver er stasjonære. Dermed blir det ikke like lett for informanten å dra nytte av de samarbeidsmulighetene Orkla ellers tilrettelegger for. Videre kan dette føre til at man ikke får muligheten til å realisere seg selv gjennom personlig vekst og utvikling på arbeidsplassen. Dette samsvarer med Maslows siste trinn i behovspyramiden; selvrealisering, og kan virke demotiverende i lengden hvis man føler at man ikke kan utvikle seg (Christensen, 2007). Til tross for dette, viser resultatene totalt sett at de fleste mener aktivitetsbaserte kontorer skaper samarbeid. I og med at motivasjon er en psykologisk prosess som påvirkes av samhandling mellom mennesker og omgivelser, mener vi aktivitetsbaserte kontorer bidrar positivt på motivasjonen i Orkla.

### **5.5 Teamfølelse sin betydning for motivasjon**

Integrativ modell for jobbdesign argumenterer for at deltakelse, sosiale relasjoner og følelse av tilhørighet er grunnleggende menneskelige behov (Dysvik & Kuvaas, 2016). I en organisasjon kan man både føle tilhørighet til organisasjonen som helhet og sitt eget team. Ved en aktivitetsbasert kontorløsning har man ingen fast plass, og man setter seg etter arbeidsoppgavene man utfører. Som et resultat av dette kan teamtilhørigheten svekkes, som det også fremkommer av dybdeintervjuene. Som intervjuobjekt 3 bemerker, blir man fort "*en liten fisk i havet*" fordi man assosierer seg med hele organisasjonen fremfor teamet. Det kom også frem under intervjuene at man ikke har like god kontroll over hvem som er nyansatte i bedriften. Dette kan være et resultat av at man ikke lenger har like god oversikt over hvem som tilhører hvilket team. Likevel er det ikke kun negativt med svekket teamtilhørighet, da assosiering med bedriften som helhet kan skape prososial motivasjon (Dysvik & Kuvaas, 2016). Dette kan være positivt med

---

tanke på å videreutvikle organisasjonen som helhet, og ikke bare eget team. Under intervjuene nevnte noen informantene at de fortsatt følte seg som en del av teamet, da de var flinke på å oppdatere hverandre på hva de gjorde. Flertallet påpekte likevel at de merket at tilhørigheten til teamet var svekket. Mangel på teamfølelse kan virke demotiverende, da man ikke oppfyller et av Maslows grunnleggende behov om sosial tilhørighet (Kaufman & Kaufman, 2015).

### **5.6 Tekniske løsninger sin betydning for motivasjon**

Ut fra dybdeintervjuene ser vi at de ansatte i Orkla vektlegger en god teknologisk løsning, og hvor viktig dette er for at det aktivitetsbaserte kontorlandskapet skal fungere optimalt. Resultatene viser tydelig misnøye rundt det tekniske i selskapet, og dette skaper frustrasjon og irritasjon. Ansatte har ulike pc'er med forskjellige overganger og varierende krav til hvor mange skjermer de trenger i utførelsen av arbeidsoppgavene. Mangel på velfungerende tekniske løsninger, gjør at de ansatte blir mer stasjonære. Dette belyses av intervjuobjekt 1; *“det er vanskelig å bytte rundt når tekniske løsninger ikke tilrettelegger for det”*. Det fremkommer av intervjuene at det generelt brukes mye tid på å finne riktig teknisk utstyr, og ansatte mener dette er sløsing av tid. Det at den tekniske løsningen ikke er optimal, vil kunne skape mistriivsel, som igjen vil kunne påvirke motivasjonen negativt (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Dette kan forklares av hygienefaktorene i Hertzbergs modell. Vi kan også trekke inn Cordery og Parkers modell, som tar for seg hvordan de kontekstuelle aspektene ved jobbutformingene kan påvirke de ansatte sin indre motivasjon (Dysvik & Kuvaas, 2016). Hvordan jobbutformingene påvirker de ansatte sin indre motivasjon, må ses i sammenheng mellom flere aspekter (Olsen, 2014). Det ikke-fungerende utstyret kan være en demotiverende faktor i seg selv, men kan også påvirke andre aspekter ved jobben negativt. Det at de ansatte blir mer stasjonære, vil hindre muligheten til å ta i bruk multirom og stillerom, som videre vil påvirke muligheten til å redusere støynivå.

Vi ser stort forbedringspotensiale når det gjelder de teknologiske løsningene i Orkla. Da flere av arbeidsoppgavene i selskapet er digitalisert, er godt fungerende løsninger en kritisk suksessfaktor. Når løsningene ikke fungerer hindrer dette muligheten for å bytte plass, redusere støy og effektiv oppgaveløsning. Dette er vesentlige faktorer for at en aktivitetsbasert kontorløsning skal fungere optimalt. Dersom det ikke fungerer, kan det skape irritasjon og påvirke motivasjonen ved at det oppstår ringvirkninger. Dette kan illustreres av syntesemodellen, som viser at

---

motivasjon blir påvirket av mange faktorer på arbeidsplassen (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

### **5.7 Rotasjon sin betydning for motivasjon**

Det fremkommer av dybdeintervjuene at selv om det tilrettelegges for at ansatte skal flytte seg etter oppgaver, er ikke dette noe informantene opplever at folk gjør. Ansatte har en tendens til å sette seg på faste plasser, og som intervjuobjekt syv tuller med; *“ikke sett deg på plassen min”*. Selv om informanten begrunner dette med hva som er hensiktsmessig i egen stilling, mener vi også denne atferden kan ses i lys av Maslows behovspyramide, der det sosiale er et grunnleggende behov. Om man er vant til å sitte med kollegaer som man allerede kjenner fra før av, kan man føle en tilhørighet til disse, og det kan være å gå ut av komfortsonen å sette seg et nytt sted.

Rotasjon kan ses på som en form av autonomi, som forklares av selvbestemmelsesteorien. Det å kunne ta egne personlige valg, vil gi en følelse av indre motivasjon (Ryan & Deci, 2000). Å realisere egne personlige interesser og ønsker, i form av hvor man velger å sitte, skaper selvbestemmelse. Orkla sin aktivitetsbaserte kontorløsning legger til rette for at ansatte kan styre sin egen arbeidshverdag, i og med at man kan flytte seg etter arbeidsoppgave og lettere kan regulere uønsket interaksjon. Disse funnene er i samsvar med Allens eksperiment. Likevel påpekes det i intervjuene at ansatte velger å sitte på samme plass hver dag, og som intervjuobjekt to nevner *“jeg jobber jo med 20 forskjellige ting, og jeg bytter ikke plass 20 ganger selv om”*. Vårt helhetsinntrykk av intervjuene er at selv om ikke alle velger å rotere, setter de ansatte pris på å ha muligheten. Dette er i tråd med motivasjonsfaktorene i Hertzbergs tofaktorteori (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

### **5.8 Personliggjøring sin betydning for motivasjon**

I Knight sitt eksperiment, fant man at personliggjøring av kontor hadde mye å si for ansatte sitt velvære på jobben (Mathisen, 2014). Dette står i sterk kontrast med våre resultater, der vi fant ut at ingen av intervjuobjektene mente personliggjøring hadde en innvirkning på jobbtrivsel. Det fremkom av intervjuene at de ansatte generelt er mer fornøyd med hvordan arbeidsplassen ser ut nå enn hvordan de så ut tidligere. Informantene vektla at en fin utforming av kontorlokaler hadde større

---

betydning enn personlig pynt slik som egne planter, bilder og andre personlige gjenstander.

Vi vil derfor argumentere for at personliggjøring av arbeidsplassen ikke har noen påvirkning på motivasjonen til de ansatte i Orkla. Vi tror dette kan ses i sammenheng med at det er gjort en god jobb med dekorering i fellesområdene, der eventuelle mangler kunne oppstått finnes det erstatninger, for eksempel kan det personlige bildet på pulten nå kan erstattes med et bakgrunnsbilde på pc'en. En annen grunn til at våre funn avviker fra Knight kan være at vi har sett på norsk arbeidsplass, og krav til arbeidsmiljø kan være andre enn i en amerikansk bedrift.

### **5.9 Andre funn**

Eksposering på arbeidsplassen er en faktor som ikke er blitt vektlagt i matrisen av resultatene, men som vi likevel synes er relevant å nevne. I et aktivitetsbasert kontorlandskap sitter man helt uten skjerming, og undersøkelsen til Orkla viser at avskjerming av arbeidsplassen har hatt en naturlig nedgang fra 44,2% til 28,3% (vedlegg 9.2.5). Som en konsekvens av dette, har vi fått inntrykk av at ansatte føler seg mer eksponert på jobb. Som intervjuobjekt to nevner, *“når jeg nå snakker i telefonen er jeg redd for å bli overhørt og at andre ansatte skal få med seg hvis jeg sier noe dumt”*. Det kommer frem av intervjuene at det også kan være vanskeligere å jobbe med konfidensiell informasjon, da kollegaer lettere kan fange opp sensitive opplysninger. I en løsning uten skillevegger hvor ansatte kan rotere fritt, er slike opplysninger lettere tilgjengelig. Vi mener dette kan påvirke hvor beskyttet de ansatte føler seg på jobb, og kan ses i lys av Maslows grunnleggende behov for sikkerhet. Det vil være viktig at det fysiske arbeidsmiljøet tilrettelegger for at ansatte skal ha en følelse av sikkerhet på arbeidsplassen (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I et aktivitetsbasert kontorlandskap ser vi utfordringer med dette, og mener det kan påvirke de ansatte sin motivasjon etter hvor sikre de føler seg på arbeidsplassen.

### **5.10 Egenutviklet syntesemodell**

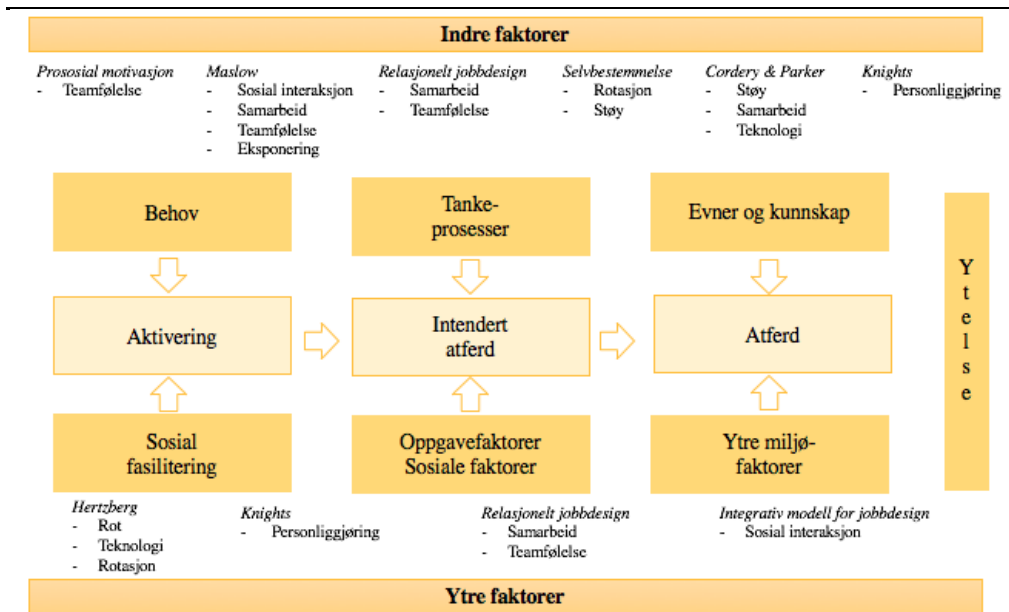
Som vi har diskutert tidligere i oppgaven, er det mange faktorer i et aktivitetsbasert kontorlandskap som påvirker de ansatte sin motivasjon. Det er viktig å være klar over at alle faktorene påvirker hverandre og at de må ses i en sammenheng. Syntesemodellen viser dette i et overordnet perspektiv, hvor man

---

ser hvordan de ulike faktorene påvirker hverandre helhetlig (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Da vi opplevde at den opprinnelige syntesemodellen ikke var tilstrekkelig nok for å måle motivasjon i et aktivitetsbasert kontorlandskap, utviklet vi vår egen modell. De teoriene vi mener er relevante har vi beholdt i modellen. I tillegg har vi tilført nye teorier da teoriene på dette området stadig er i utvikling. Det er kommet mange teorier som er utarbeidet i etterkant av den opprinnelige syntesemodellen, som vi mener kan knyttes opp mot motivasjon i et aktivitetsbasert kontorlandskap. Derfor mener vi vår modell er bedre egnet når man skal måle motivasjon i et aktivitetsbasert kontorlandskap enn den opprinnelige modellen, da vår modell trekker inn nye og mer relevante perspektiver.

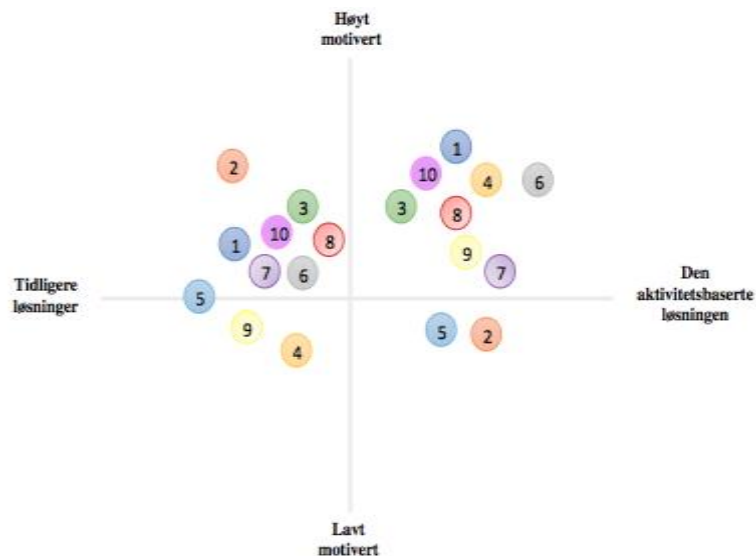
I vår egenutviklede syntesemodell kan man se hvordan støy, rot i fellesområdene, sosial interaksjon, samarbeid, teamfølelse, tekniske løsninger, rotasjon og ingen mulighet for personliggjøring er faktorer som blir skapt av indre og ytre forhold i organisasjonen. Disse er plassert under de tilhørende teoriene som vi har drøftet tidligere i oppgaven. Samlet gir modellen en oversikt over hvordan disse faktorene har en innvirkning på den totale motivasjonen i Orkla. Disse faktorene vil være spesifikke for det aktivitetsbaserte kontorlandskapet i vår bedrift, og vil variere fra hvilket selskap man ser på fordi ansatte har ulike behov og preferanser. Likevel mener vi at andre bedrifter som benytter seg av et aktivitetsbasert kontorlandskap kan dra nytte av vår egenutviklede syntesemodell på et overordnet nivå. Teoriene brukt i vår syntesemodell er spesifikt knyttet opp mot motivasjon i et aktivitetsbasert kontorlandskap, mens den opprinnelige baserer seg på motivasjonsteorier knyttet opp mot arbeidsdagen generelt.



Figur 5 - Egenutviklet syntesemodell basert på funn i Orkla

### 5.11 Samlet matrise for motivasjon i Orkla

Under følger en samlet matrise for å illustrere hvor motiverte vi mener de ansatte i Orkla er i det aktivitetsbaserte kontorlandskapet, sammenlignet med tidligere løsninger. I matrisen har vi brukt samme nummer på intervjuobjektene som tidligere (intervjuobjekt 1 = 1, intervjuobjekt 2 = 2, osv.), og motivasjon måles fra høyt til lavt motivert. Hver informant har fått sin egen farge. På denne måten er det lettere å se hvordan informanten sin motivasjon har utviklet seg.



Figur 6 - Samlet matrise for motivasjon i Orkla

I matrisen har vi kartlagt hvert enkelt individ sin endring av motivasjon etter vårt helhetsinntrykk av intervjuene. Det fremkommer av matrisen at de totale 10

---

intervjuobjektene har motivasjonen til to ansatte (nr. 2 og nr. 5) har gått ned i motivasjon, to er nøytrale (nr. 3 og nr. 7) og de resterende seks ansatte har hatt en økning i motivasjon.

## **6.0 - Tiltak**

I denne delen av oppgaven vil vi ta utgangspunkt i matrisen for analyse av resultater der vi fikk negative funn på motivasjon. Her har vi videreutviklet våre forslag til konkrete tiltak, som vi selv mener kan gagne den aktivitetsbaserte kontorløsningen i Orkla. Disse mener vi kan være med på å forbedre de ansatte sin motivasjon.

### **6.1 Tiltak: tekniske løsninger**

Vi foreslår at Orkla kartlegger hvilke teknisk utstyr som finnes fra før, og hvilke adaptere som må til for å samkjøre det tekniske utstyret til en og samme løsning. På denne måten slipper ansatte å bruke unødvendig tid på å finne riktig utstyr eller å bli stasjonære på bakgrunn av manglende utstyr. Dette vil også påvirke ansatte sin mulighet for rotasjon, samt støyregulering.

### **6.2 Tiltak: team**

For å styrke teamfølelsen hos Orkla, kan et tiltak være å arrangere sosiale arrangementer eller fagkvelder. Her vil teamet få tid sammen og man vil kunne opprettholde og videreutvikle relasjoner til hverandre. De kan også avtale faste dager i uken hvor de arbeider sammen med teamet sitt. For at alle i teamet skal få muligheten til dette, kan Orkla innføre skap med hjul slik at medlemmene som opplever at de blir stasjonære også får denne muligheten. Det kan også holdes avdelingsmøter hvor teamet kan samles og diskutere innad i sitt team hva som er gjort og hva som bør gjøres fremover.

Et annet tiltak som kan iverksettes for å forbedre teamfølelsen, er at hvert team i Orkla får sin egen tavle. Her kan de ansatte henge opp bilder fra sosiale sammenkomster sammen med teamet, samt oppdateringer og viktige beskjeder som er jobberelaterte eller private. På denne måten kan man bidra til å styrke teamfølelsen. På tavlen kan man også opplyse om nye tilskudd til teamet. Tavlen bør settes slik at den er lett tilgjengelig for alle i Orkla, og på denne måten kan også de som arbeider i andre team få oversikt over hvem som er nye i selskapet.

---

### **6.3 Tiltak: rot i fellesområdene**

For å redusere rot i fellesområdene bør Orkla sette opp skap hvor ansatte kan sette fra seg rot, slik som brukte tallerkener, glass, bestikk og så videre. Ved å sette opp slike skap, holder man rotet samlet på ett sted, og det er dermed lettere å trille dette vekk fra fellesområdet. For å sikre seg at disse skapene blir tømt kan Orkla sette i gang en “ordenselev-ordning”, der ansatte fra uke til uke får det overordnede ansvaret for å trille dette vekk. Et vesentlig tiltak som må til for å få til dette er å etablere faste kjøreregler som alle ansatte blir pålagt å følge. Disse kjørereglene bør iverksettes:

- Rydd opp alt du bruker
- Sett oppvask inn i skapet
- Hold deg oppdatert på listen over ordenselever, og ta ansvar når det er din tur
- Ta ansvar for deg og ditt rot

En kritisk faktor for at denne ordningen skal fungere, er at Orkla skaper en kultur hvor det er greit å påminne hverandre på viktigheten av kjørereglene. Her er det avgjørende at de ansatte vet at det er greit å si fra til hverandre.

### **7.0 - Konklusjon**

Formålet med oppgaven var å finne ut av hvordan endringen til det aktivitetsbaserte kontorlandskapet i Orkla har påvirket motivasjonen til de ansatte. Problemstillingen vår var derfor “*Hvordan har endringen til det aktivitetsbaserte kontorlandskapet påvirket motivasjonen til de ansatte i Orkla Home & Personal Care?*”. For å besvare denne ble det gjort 10 individuelle dybdeintervjuer, i tillegg til at vi hadde tilgang til en allerede utført spørreundersøkelse gjort av Orkla.

Medarbeiderne sin motivasjon er avgjørende for bedriften sine resultater, og må være til stede for å oppnå høye prestasjoner og trivsel på jobb (Mikkelsen & Laudal, 2014). Det viktig å være klar over at det er flere faktorer som vil påvirke motivasjonen på en arbeidsplass. Gjennom vår analyse og drøfting har vi kommet frem til at motivasjonen totalt sett har økt etter endringen til det aktivitetsbaserte kontorlandskapet. Fra dybdeintervjuene viser resultatene at motivasjonen til 2/10 ansatte har gått ned, 2/10 er nøytrale og 6/10 ansatte har hatt en økning i



---

motivasjon. Der vi ser at motivasjonen har gått ned, er dette på grunn av mangler ved løsningen slik som rot i fellesområdene, ikke fungerende tekniske løsninger og mangel på teamfølelse. Ved å ta i bruk de foreslåtte tiltakene, tror vi dette kan bidra til at løsningen vil fungere optimalt. Derfor mener vi justeringer der vi ser mangler i dag, kan bidra til å skape en bedre fungerende arbeidsplass med ytterligere motiverte ansatte. Vi ser at det aktivitetsbaserte kontorlandskapet tilrettelegger for en effektiv verdiskapning ved at det muliggjør for læring og samarbeid. Vår konklusjon er at løsningen fungerer veldig godt og har en positiv effekt på motivasjon som et resultat av sosial sone, muligheten for økt samarbeid og støyregulering. Videre vil vi også konkludere med at personliggjøring av kontorer ikke har noen betydning på motivasjonen, hvilket står i kontrast til tidligere forskning.

Avslutningsvis ønsker vi å påpeke at dette er et pilot-prosjekt, og man må ta hensyn til at slike implementeringer tar tid. Det vil derfor være utfordrende og nærmest umulig å få en feilfri løsning ved første forsøk. Videre må motivasjon ses på som en sammenheng mellom flere aspekter, og den totale motivasjonen vil bli påvirket av flere faktorer. Vi mener at dersom Orkla tar hensyn til våre tiltak ved videreutviklingen av kontorløsningen, vil dette resultere i tilfredse og motiverte ansatte, som igjen vil være svært lønnsomt for bedriften.

---

## **8.0 – Litteraturliste**

Andersen, K. (2014). *Forandring fryder*. Hentet 15.03.17, fra:

[https://www-idunn-no.ezproxy.library.bi.no/stat/2014/01/forandring\\_fryder\\_og\\_frustrerer](https://www-idunn-no.ezproxy.library.bi.no/stat/2014/01/forandring_fryder_og_frustrerer)

Arkitektur N. (2016). *Cellekontor, kontorlandskap eller free seating: Hva er best?*

Hentet 05.04.2017, fra: <http://web.retriever->

[info.com.ezproxy.library.bi.no/services/archive/displayDocument?serviceId=2&documentId=05519020161026b38974a32cf7301e7e6c867584dbf45c](http://web.retriever-info.com.ezproxy.library.bi.no/services/archive/displayDocument?serviceId=2&documentId=05519020161026b38974a32cf7301e7e6c867584dbf45c)

Bilde til forsiden. Hentet 05.05.17, fra: <http://www.mynewsdesk.com/no/lilleborg-as>

Brunia, S., Been, I.D., Van Der Voordt, T.J.M. (2016). *Accommodating new ways of working: lessons from best practices and worst cases*. Emerald Publishing Limited 2016

Brønn, P.S., Arnulf, J.K. (2015). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Vigmostad og Bjørke AS.

Christensen, P.H. (2013). *Motivation i organisationer*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur

Dysvik, A. (2010). *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*. Hentet 01.03.2017, fra: <http://www.sjop.no/index.php/sjop/article/view/187/156>

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

Flemming, R. (2011) *Hot-desking not always such a hot idea*. Australia: EBSCOhost

Gripsrud, G., & Olsson, U.H., & Silkoset, R. (2006). *Metode og dataanalyse: Med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand S.: Høyskoleforlaget

---

Hein, H.H. (2009). *Motivation: Motivationsteori og praktisk anvendelse.*

København: Hans Reitzels Forlag

Holm, S.F. (2015). *Nøkkelen til god motivasjon.* Hentet 15.03.17, fra:

<https://psykologisk.no/2015/10/nokkelen-til-god-motivasjon/>

Jacobsen, D.I. (2013). *Livet som leder.* Oslo: Vigmostad & Bjørke AS

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P.A., (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag.* Oslo: Abstrakt forlag

Jungsoo, K., & Candido, C., & Thomas L., & Dear, R. (2016). *Desk ownership in the workplace: the effect of non-territorial working on employee workplace satisfaction, perceived productivity and health.* Emerald Publishing Limited 2017

Joroff, M.L., Porter, W.L., Feinberg, B. and Kukla, C. (2003). *The agile workplace.* Journal of Corporate Real Estate

Kaufmann, A., & Kaufmann, G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse.*

Bergen: Fagbokforlaget

Langford, C.P.H.; Bowsher, J., Maloney, J.P., Lillis, P.P. (1997). *Social support:*

*a conceptual analysis. Journal of Advanced Nursing.* Hentet 22.02.1017,

fra: [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1046/j.1365-](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1046/j.1365-2648.1997.1997025095.x/full)

[2648.1997.1997025095.x/full](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1046/j.1365-2648.1997.1997025095.x/full)

Malterud, K. (2002). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning - Forutsetninger,*

*Muligheter og Begrensninger.* Hentet 16.03.17, fra:

<http://tidsskriftet.no/article/618649>

Mathisen, G. (2014). *Mer effektiv med planter og pynt.* Hentet 03.02.17, fra:

[http://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-bedriftsokonomi-](http://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-bedriftsokonomi-organisasjonspsykologi/2013/12/mer-effektiv-med-planter-og)

[organisasjonspsykologi/2013/12/mer-effektiv-med-planter-og](http://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-bedriftsokonomi-organisasjonspsykologi/2013/12/mer-effektiv-med-planter-og)

Mellomrom arkitekturpsykologi. (2016). *Ulike typer kontorløsninger.* Hentet

---

25.05.17, fra: <https://www.mellomrom.no/single-post/2016/03/17/Ulike-typer-kontorl%C3%B8sninger>

Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2014). *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. Oslo: Cappelen Damm AS

Nobuyuki, N. (2013). *Positive Effect of Non-territorial Office On Privacy: Allen's Experiment Secret*. Global Business Research Center

Olsen, A.B., (2014). *Motivasjon & jobbsøking*. Oslo: Hegnar Media AS

Orkla A. (2017). *Om Orkla*. Hentet 22.02.2017, fra: <http://www.orkla.no/Om-Orkla>

Orkla B. (2017). *Orkla Care*. Hentet 19.02.2017, fra: <http://www.orkla.no/Om-Orkla/Orkla-Care>

Paoli, D., Arge, K., & Blakstad, S.H. (2013). *Creating business value with open space flexible offices*. Emerald Publishing Limited

Ryan, M.D., & Deci, E.L. (2000, Januar). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, And Well-Being*. American Psychological Association

Sander, K. (2017). *Dybdeintervju - enkelt intervju*. Hentet 16.03.2017, fra: <http://estudie.no/dybdeintervju-enkelt-intervju/>

Skogland, M.A.C. (2017). *The mindset of activity-based working*. Emerald Publishing Limited 2017

Svartdal, F. (2016). *Feilkilde*. Hentet 02.04.17, fra: <https://snl.no/feilkilde>

Veitch, J.A., Charles, E.K., Kelly, M.J., Newsham, G.R. (2007). *A model of satisfaction with open-plan office conditions: COPE field findings*. Journal of Environmental Psychology