

MASTEROPPGAVE

Den vanskelige balansen mellom standardisering og fleksibilitet

En studie av innføring av arealnormer og nye kontorløsninger

Caroline Ryen Olsen

15. mai 2020

Masterstudium i organisasjon og ledelse

Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag



FORORD

I snart fire år har jeg tenkt på hvordan det vil være å skrive dette forordet- det siste jeg skriver i denne masteravhandlingen. Det er snart på tide å sette punktum, ikke bare for denne avhandlingen, men for fire krevende, lærerike og spennende år! Jeg er utrolig stolt! Det har vært et privilegium å få muligheten til å kombinere studier, jobb og familieliv. Til mine aller kjæreste, Sofie og Hedda; nå er mamma endelig ferdig!! Takk for at dere har vært så tålmodige til tross for at dere i perioder har vært lei av at jeg har måttet prioritere skolearbeid framfor lek og turer i skogen!

Det er flere som fortjener en takk, og som på ulike måter har bidratt til at jeg nå er i mål.

Kjære Christoffer, min tålmodige mann! Takk for at du har stått i dette sammen med meg, til tross for at jeg i perioder har vært mye frustrert, sliten, overgjennomsnittlig engasjert i arealnormer og kontorløsninger, og på ulike vis har forsøkt å involvere deg i min akademiske verden. Du har holdt fortet hjemme på en glimrende måte og sørget for at jentene våre har hatt alt det de trenger og litt til. Uten deg hadde dette ikke vært mulig!

Kjære Mats, min veileder. Du er faglig sterk, engasjert og alltid tilstedeværende! Takk for at du alltid har tatt deg tid til faglige diskusjoner, lyttet til min frustrasjon, og ikke minst; hatt tro på meg når jeg selv ikke har hatt det, men trengt det som mest! Uten deg hadde denne oppgaven aldri blitt slik den er i dag.

Jan Moren! Tusen takk for at du har tatt deg tid til å komme med gode, faglige innspill og litteraturtips! Med din enorme fagkunnskap har du virkelig vært en stor inspirasjonskilde!

Kjære mamma og pappa. Tusen takk for oppmuntrende ord, praktisk hjelp i hverdagen og korrekturlesing. Mamma; takk for faglige diskusjoner og ditt engasjement! Det har vært godt å ha noen å sparre med!

Sist, men ikke minst, takk til min arbeidsgiver og mine gode kollegaer ved NAV Arbeidslivssenter Øst-Viken. Dere har alle heiet meg fram og gitt meg motivasjon til å stå løpet ut.

Caroline Ryen Olsen, mai 2020

SAMMENDRAG

Denne masteravhandlingen handler om hvordan det i praksis arbeides med innføring av arealnormer og nye kontorløsninger, i en norsk offentlig virksomhet, med særlig fokus på hva som ligger til grunn for dette arbeidet. Bakgrunn for studien er debatten om bruk av åpne kontorløsninger i offentlige kunnskapsbedrifter, og Kommunal- og moderniseringsdepartementets vedtak om den statlige arealnormen. Kritikerne av arealnormen hevder statens autoritet overstyrer virksomhetenes handlingsrom ved utforming av nye kontorløsninger. Kommunal- og moderniseringsdepartementet hevder på sin side at arealnormen gir stor grad av fleksibilitet og mulighet til å skreddersy kontorløsninger til den enkelte virksomhet.

Avhandlingen er basert på en kvalitativ metode hvor empirien er innhentet gjennom intervjuer av nøkkelpersoner som har vært direkte involvert i arbeidet med innføring av arealnormen og nye kontorløsninger i NAV. Studien bygger på en abduktiv metodetilnærming hvor jeg har tatt utgangspunkt i en empirisk utviklet modell som illustrerer viktige faser i innføringsarbeidet. I analyseprosessen benyttet jeg en induktiv tilnærming til det empiriske materialet.

Studien viser at det er en klar sammenheng mellom innføring av arealnormen og nye kontorløsninger, og krav til effektivisering og kostnadsbesparelser knyttet til eiendom. Et sentralt funn er hvordan utforming av fysisk struktur influeres av offentlig politikk. Arealnormen fører til at koordineringspresset på organisasjonen øker, og kanaliserer organisasjonsatferden i en bestemt retning. Dette får konsekvenser for valg av kontorløsninger. Det synes å være vanskelig å velge en hvilken som helst kontorløsning, forutsatt at man er lojal mot arealkravet. Dette kan tyde på at arealnormen i praksis er mindre fleksibel enn det Kommunal- og moderniseringsdepartementet hevder. Standardisering og fleksibilitet illustrerer på ulike måter hva som ligger til grunn for innføring av arealnormen og nye kontorløsninger. Standardisering benyttes for å kontrollere og forbedre praksis, med den hensikt å sørge for at organisasjonen blir mer effektiv, og at kontorløsningene tilfredsstillende den statlige arealnormen. Fleksibilitet handler i all hovedsak om hvordan organisasjonen, gjennom en fleksibel fysisk struktur, kan oppnå større grad av effektivitet og omstillingsevne.

INNHold

1.0 INNLEDNING.....	1
1.1 Bakgrunn for problemstilling.....	1
1.1.1 Debatten om arealnorm for statlige kontorlokaler – noen sentrale elementer ...	2
1.1.2 Revidering av arealkonsept og kontorløsninger i NAV	4
1.2 Problemstilling.....	4
1.3 Begrepsavklaring	5
1.4 Avhandlingens struktur.....	6
2.0 TEORETISK RAMMEVERK.....	8
2.1 Organisasjonsteori for offentlig sektor	8
2.2 Noen særtrekk ved offentlige organisasjoner.....	9
2.3 To grunnleggende perspektiver på organisasjoner.....	10
2.3.1 Det instrumentelle perspektivet – organisasjoner som verktøy	11
2.3.2. Myteperspektivet - organisasjoner som symbolske uttrykk.....	13
2.4 Standardisering	15
2.5 Fleksibilitet	18
3.0 FORSKNINGSDESIGN OG METODE	21
3.1 Kvalitativ metode.....	21
3.1.1 Abduktiv metodetilnærming	21
3.2 Enkeltcase	22
3.3 Valg av metode for datainnsamling – kvalitativt intervju.....	22
3.4 Informanter og utvalg	23
3.4.1 Rekruttering av informanter.....	23
3.5 Innsamling og analyse av data	24
3.5.1 Forberedelse.....	24
3.5.2 Koding	26
3.5.3 Kategorisering.....	26
3.5.4 Rapportering	27
3.6 Forskningsetikk.....	27
3.6.1 Forskningsetiske prinsipper	28
3.6.2 Mitt forhold til organisasjonen.....	28
3.7 Metodologisk vurdering.....	30
3.7.1 Gyldighet	30
3.7.2 Pålitelighet	31
4.0 HVORDAN KAN STANDARDISERING BESKRIVES OG FORKLARES?	33

4.1. Standardisering av prosess	33
4.1.1 Standardisering av prosess som verktøy	36
4.1.2 Standardisering av prosess som symbol.....	37
4.2 Standardisering av kontorløsninger	37
4.2.1 Standardisering av kontorløsning som verktøy.....	42
4.2.2 Standardisering av kontorløsning som symbol	42
4.3 Oppsummering.....	44
5.0 HVORDAN KAN FLEKSIBILITET BESKRIVES OG FORKLARES?	46
5.1 Organisatorisk fleksibilitet.....	46
5.1.1 Organisatorisk fleksibilitet som verktøy	50
5.1.2 Organisatorisk fleksibilitet som symbol	51
5.2 Individuell fleksibilitet.....	52
5.2.1 Individuell fleksibilitet som verktøy	55
5.2.2 Individuell fleksibilitet som symbol	56
5.3 Oppsummering.....	56
6.0 OPPSUMMERENDE DRØFTING	58
6.1 Å balansere mellom standardisering og fleksibilitet.....	58
6.2 Den politiske styringens lokale uttrykk	62
6.3 Spenningen mellom autoritet og autonomi	65
7.0 KONKLUSJON	70
7.1 Å balansere motstridende hensyn	70
7.1.1. Standardisering og fleksibilitet	70
7.1.2 Autoritet og autonomi – arealnormens betydning i innføringsprosessen.....	72
7.2 Økt effektivitet – et overordnet mål.....	73
7.3 Videre forskning	74
8.0 LITTERATUR.....	75
Vedlegg 1 – Intervjuguide	78
Vedlegg 2 – Informasjonsskriv.....	79
Vedlegg 3 – Meldeskjema NSD	82

1.0 INNLEDNING

Det feier et spøkelse gjennom norske kontormiljøer. Det river med seg kontorvegger- og dører, ledige pulter og tunge reoler, løse arbeidsredskaper og personlige gjenstander på sin ferd mot målet: Å krympe arealene i alt fra finanshus og forsikringsselskaper til IT-bedrifter og offentlige virksomheter (Gimmestad, 2013, s. 1).

Formålet med denne oppgaven er å få større innblikk i hvordan det i praksis arbeides med innføring av nye kontorløsninger, og undersøke hva som ligger til grunn for innføring av arealnormer og nye kontorløsninger i en norsk, offentlig virksomhet. Til tross for en økende interesse for bruk av mer åpne og aktivitetsbaserte kontorløsninger, har det i mindre grad vært fokusert på å tilnærme seg denne tematikken fra et overordnet organisasjonsperspektiv som ser på sammenhengen mellom bedrifters mål, virksomhet og endringsprosesser (Arge & de Paoli, 2000, s. 6). Forskning viser at aktivitetsbaserte kontorløsninger, i sammenheng med konsentrasjonskrevende arbeidsoppgaver, blant annet fører til redusert effektivitet, lavere produksjon, mindre tilfredse ansatte, økt stress og sykefravær (Bakke, Becher, Fostervold & Nielsen, 2018, s. 4; Bakke & Fostervold, 2018). Hvorfor velger en norsk kunnskapsbedrift å ta i bruk åpne og aktivitetsbaserte kontorløsninger, til tross for at mye av forskningen som er gjort på slike løsninger, belyser en rekke negative effekter løsningene har på individnivå? Jeg ønsker med denne avhandlingen å få større innblikk i drivkreftene som ligger til grunn for beslutninger knyttet til bruk av arealnormer og åpne kontorløsninger.

1.1 Bakgrunn for problemstilling

Hvordan fysiske arbeidsplasser planlegges, designes og ledes har betydning for organisasjoners og ansattes prestasjoner. Beslutninger om å ha åpne eller lukkede kontorløsninger, størrelse på og møblering av kontorer, om alle ansatte får tildelt hver sin kontor plass eller ikke, har alle innvirkning på ansattes produktivitet og tilfredshet (Becker, 2004, s. xvii). En rask teknologisk utvikling resulterer i et mer globalisert arbeidsmarked og en dreining mot tjenesteytende og kunnskapskrevende virksomheter framfor tradisjonell industrivirksomhet (Fostervold, 2009, s. 13). Konsekvensene av denne utviklingen er blant annet at bedrifter tvinges til å omstrukturere sine virksomheter. Kostandene til

kontorlokaler utgjør en betydelig større del av bedriftens totalkonstanter i dag, sammenlignet med industrisamfunnets krav til produksjonslokaler. Det blir derfor viktig å redusere utgifter til arealbruk, og utnytte bebygde arealer i størst mulig grad (Fostervold, 2009, s. 13; Toivanen, 2015, s. 26). I kunnskapskrevende virksomheter, hvor informasjon, samarbeid og innovasjon er viktig, kan valg av arbeidsplassløsninger, basert på kostnadseffektivisering, være ødeleggende for bedriften dersom løsningen hindrer samhandling (Becker, 2004, s. xx). Det er ikke alltid åpenbart hvordan fysisk arbeidsmiljø influerer på atferden i organisasjoner, men det har betydning for både sosial og organisatorisk samhandling. Det finnes imidlertid ingen perfekt kontorløsning, og det er ikke lenger slik at «one size fits all» (Becker, 2004, s. xx). Det sies at arbeidslivets utvikling krever mer fleksible løsninger, og det kan derfor synes formålstjenlig å finne løsninger som både er tilpasset arbeidsprosessene og den enkelte arbeidstaker. I denne sammenheng er det viktig å kjenne til de ansattes erfaringer og opplevelser knyttet til arbeid i ulike kontormiljøer. Det kan også være hensiktsmessig å få en større forståelse for motivene som ligger bak valg av ulike kontorløsninger, før man analyserer hvilke kontorløsninger som egner seg best til ulike arbeidsprosesser, oppgaver og teknologi (Arge & de Paoli, 2000, s. 6)

1.1.1 Debatten om arealnorm for statlige kontorlokaler – noen sentrale elementer

I 2015 innførte Kommunal- og moderniseringsdepartementet en arealnorm på 23 kvadratmeter pr. ansatt, for alle framtidige statlige kontorlokaler, og gav dermed klare føringer når det kommer til arbeidsplasskonsepter for nye bygg i statlig sektor (Bakke, 2017, s. 15).

Flere er kritiske til Kommunal- og moderniseringsdepartementet sitt arbeid med arealnormen, og hevder blant annet at grunnlaget for avgjørelsen om å innføre arealnormen ikke er vitenskapelig forankret (Hellesund, 2018, s. 1). Overlege Jan Vilhelm Bakke i Arbeidstilsynet påpeker at forskningsgjennomgangen Kommunal- og moderniseringsdepartementet viser til, ikke utelukkende er forskning publisert i fagfelleverderte tidsskrifter, og han omtaler det som en «blanding av mye rart» (Hellesund, 2018, s. 4). Han hevder at de som har arbeidet med utviklingen av arealnormen, har valgt ut forskning som «passer med

konklusjonene», og således utelatt viktige resultater som gir helt andre konklusjoner (Hanssen, 2018, s. 1). Bakke mener arealnormen bryter med arbeidsmiljøloven, og han er kritisk til at Kommunal- og moderniseringsdepartementet ikke har rådført seg med Arbeidstilsynet før de besluttet arealnormen. Han frykter at arbeidsgivere vil være mer lojale mot denne normen enn de vil være opptatt av å skape et godt arbeidsmiljø for sine ansatte, og understreker at det avgjørende for et arbeidsmiljø ikke er føringer på arealbruk, men om arbeidsmiljøet oppfyller Arbeidsmiljølovens krav (Hanssen, 2018, s. 1).

Andre hevder arealnormen tvinger fram bruk av mer åpne og fleksible kontorløsninger (Furberg, 2018, s. 1; Hellesund, 2018, s. 1), og at normen hindrer kvalitet i arbeidet, ved at den begrenser handlingsrommet i forbindelse med utforming av arbeidsplasser. Behovet for kartlegging av arbeidsoppgaver trekkes fram som en viktig betingelse for å lykkes med utforming av nye arbeidsplasser, og en nødvendig prosess før man beslutter utforming av areal (Furberg, 2018, s. 1). Paul Chaffey i Kommunal- og moderniseringsdepartementet hevder arealnormen er langt over normen som er anbefalt i Arbeidstilsynets forskrift, og understreker at departementet ikke legger føringer på hvilke kontorløsninger og arbeidsformer som skal velges i de ulike byggene. Han påpeker at arealnormen gir stor grad av fleksibilitet og mulighet for å skreddersy løsninger til den enkelte virksomhet, og understreker samtidig at arealkravet er fleksibelt og ikke absolutt. Det er mulig å gi dispensasjon fra selve arealkravet dersom det viser seg å være nødvendig (Hellesund, 2018, s. 2). Bakke mener denne muligheten ikke er kjent for alle, og trekker blant annet fram Høgskolen på Vestlandet og NAV som eksempel (Hanssen, 2018, s. 1).

Diskusjonen og debatten rundt åpne og fleksible kontorløsninger har etter hvert blitt betydelig, særlig i forbindelse med regjeringsskvartalet og i universitet- og høyskolesektoren (Hellesund, 2018, s. 1). Fokuset i diskusjonen er gjerne på de som anvender disse kontorløsningene, og hvordan slike kontormiljøer på ulike måter influerer på dem. Ifølge arkitekturpsykolog Oddvar Skjæveland har den kritiske forskningen i liten grad dreid seg om faktorer som omfatter bedrifts-, bygnings- og samfunnsmessige hensyn, men i hovedsak hatt sitt fokus på individnivå. Han hevder det essensielle ikke primært er de fysiske løsningene i seg selv, men motivene for valget av de ulike løsningene (Henriksen, 2018, s. 1).

1.1.2 Revidering av arealkonsept og kontorløsninger i NAV

I 2015 ble det etablert et arealkonsept for hele arbeids- og velferdsetaten (NAV), som stilte krav til arealbruk, men i liten grad gav føringer om valg av kontorløsninger. I etterkant av dette arbeidet har arbeidsmønsteret i etatens enheter utviklet seg i takt med økt digitalisering og krav til samhandling, både internt og eksternt. I tillegg har det kommet økte krav til effektivisering og reduksjon av kostnader.

På bakgrunn av dette ble det våren 2018 vedtatt et mandat for revisjon av arealkonseptet, og høsten 2018 ble det nedsatt en arbeidsgruppe med representanter fra de ulike linjene i NAV, arbeidstakerorganisasjonene og vernetjenesten. Denne gruppen har arbeidet med revisjon av arealkonseptet og innføring av nye kontorløsninger for kontorvirksomheten i etaten. Det ble besluttet at det skulle foreslås like løsninger for store deler av NAV, samt fastsettes en øvre norm for arealbruk pr. ansatt. Areakonseptet skal gjelde ved inngåelse av nye leiekontrakter, reforhandling av eksisterende leiekontrakter, eller dersom det er behov for endring av lokaler i forbindelse med sammenslåing av enheter eller avdelinger.

Arbeidsgruppens arbeid ble avsluttet våren 2019, og sendt til høring i etatens enheter i juni samme år.

1.2 Problemstilling

Fokus innen kontorforskning varierer og er avhengig av vitenskapsgren. I arkitektonisk forskning studeres kontorets estetiske egenskaper, form og funksjon. I arbeidsmiljørettet forskning undersøkes betydningen ulike elementer ved kontormiljøet har for de ansattes helse, trivsel og arbeidstilfredshet (Toivanen, 2015, s. 13-14). I epidemiologisk forskning finnes det to forskjellige tilnærminger til åpne kontorlandskap, positiv og negativ tilnærming. En positiv tilnærming betrakter kontorlandskap som en kontorløsning som fremmer sosiale relasjoner og samarbeid, og dermed gir større arbeids glede blant de ansatte. I kontrast til dette finner vi den negative tilnærmingen som hevder denne kontorløsningen gir mangel på arbeidsro, og som et resultat av dette; færre sosiale relasjoner og lavere tilfredshet på jobben (Karlsen, 2015, s. 123). Til tross for en økende interesse for

bruk av mer åpne og aktivitetsbaserte kontorløsninger, har det i mindre grad vært fokusert på å tilnærme seg denne tematikken fra et mer overordnet organisasjonsperspektiv som ser på sammenhengen mellom bedrifters mål, virksomhet og endringsprosesser (Arge & de Paoli, 2000, s. 6).

På bakgrunn av dette har jeg utarbeidet følgende problemstilling:

Hva ligger til grunn for innføring av arealnormer og nye kontorløsninger i en norsk, offentlig virksomhet?

For å belyse problemstillingen har jeg utarbeidet to forskningsspørsmål:

1. Hvordan kan standardisering i forbindelse med innføring av arealnormer og nye kontorløsninger beskrives og forklares?
2. Hvordan kan fleksibilitet i forbindelse med innføring av arealnormer og nye kontorløsninger beskrives og forklares?

Gjennom å studere innføring av arealnormer og nye kontorløsninger, ønsker jeg å få en større forståelse av hvordan organisasjoner arbeider i slike prosesser, og hva som ligger til grunn for beslutninger knyttet til bruk av arealnormer og åpne kontorløsninger. Fordi NAV nylig har revidert sitt arealkonsept og besluttet å innføre nye kontorløsninger, har jeg valgt å benytte denne virksomheten som analyseenhet. Dette innebærer at det er arbeidet som har foregått i den formelle arbeidsgruppen som er relevant for å belyse oppgavens tema og problemområde. Implementering av kontorløsningene ved de enkelte kontorene er således ikke relevant i denne sammenheng. Prosessen som danner grunnlag for denne undersøkelsen, vil videre betegnes som *innføringsprosessen*, og forklares nærmere i neste avsnitt.

1.3 Begrepsavklaring

Organisasjonen benyttes i denne sammenheng som en generell betegnelse på NAV.

Enheter er uttrykk for de lokale og fylkesvise kontorene.

Kontorløsninger brukes i denne sammenheng om tradisjonelle, åpne kontorlandskap og aktivitetsbaserte kontorløsninger (ABW).

Innføring og innføringsprosessen benyttes i oppgaven om perioden fra det besluttes at arealkonseptet skal revideres, fram til utvikling av nye kontorløsninger er gjennomført. Dette utelukker fasen hvor nye kontorløsninger implementeres ved de enkelte enhetene og kontorene i organisasjonen.

Arealkonseptet er interne retningslinjer i NAV som skal benyttes ved innleie av nye kontorlokaler, reforhandling av eksisterende leieavtaler, og utforming av arbeidsplasser, med den hensikt å sikre et nøkternt kostnadsnivå og produktive arbeidsplasser.

Arealnormen er statens bestemmelse om at alle framtidige, statlige kontorlokaler må bygges etter en arealnorm på 23 kvadratmeter BTA pr ansatt. Normen gjelder også for kontordelen i andre virksomhetsbygg med arealkrevende formål (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2015).

Virksomheter, offentlig sektor og offentlige organisasjoner brukes i denne oppgaven som en fellesbetegnelse på organisasjoner og virksomheter som departementer, direktorater, etater og andre forvaltningsorganer, kommunal forvaltning, kommunale bedrifter, fylkeskommunale myndigheter, universiteter, høyskoler og lignende. Til tross for klare ulikheter, har disse organisasjonene noen fellestrekk, ved at de er opprettet for å ivareta kollektive oppgaver og interesser. Videre kjennetegnes disse organisasjonene ved relativt stabile ressurser, atferdsmønstre og belønninger knyttet til aktivitetene organisasjonene utfører (Christensen, Egeberg, Lægreid, Roness & Røvik, 2015, s. 20-21)

1.4 Avhandlingens struktur

Avhandlingen er inndelt i 7 kapitler. Innledningsvis redegjør jeg for bakgrunnen for min problemstilling, og hvorfor denne studien er aktuell og relevant. Deretter presenteres problemstilling, forskningsspørsmål, begrepsavklaring og avhandlingens struktur.

I kapittel 2 presenteres avhandlingens teoretiske rammeverk. Jeg begynner med å redegjøre for særtrekk ved offentlige organisasjoner, for deretter å presentere to grunnleggende perspektiver på organisasjoner; det instrumentelle perspektivet og myteperspektivet. Deretter redegjør jeg for to sentrale nøkkelbegrep som er relevante for å besvare avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål; standardisering og fleksibilitet.

I kapittel 3 redegjør jeg for metodiske valg, utvalg og rekruttering av informanter. Jeg presenterer datainnsamlingsprosessen og hvordan jeg har gått fram for å analysere mine data. Kapitlet avsluttes med forskningsetiske betraktninger og metodologiske vurderinger.

I kapittel 4 presenteres første del av analysen, der jeg trekker fram framtredende funn som knytter seg til første forskningsspørsmål: *Hvordan kan standardisering i forbindelse med innføring av arealnormer og nye kontorløsninger beskrives og forklares?* Jeg drøfter funnene underveis, og knytter disse til det teoretiske rammeverket i denne avhandlingen.

I kapittel 5 presenteres funnene knyttet til andre forskningsspørsmål: *Hvordan kan fleksibilitet i forbindelse med innføring av arealnormer og nye kontorløsninger beskrives og forklares?* Jeg drøfter funnene underveis, og knytter disse til det teoretiske rammeverket i denne avhandlingen.

Kapittel 6 er et oppsummerende drøftingskapittel hvor jeg ser på balansen mellom standardisering og fleksibilitet, og deretter drøfter hvordan politisk styring kommer til uttrykk i organisasjonen under innføringsprosessen. Avslutningsvis i kapitlet argumenterer jeg for at tematikken i denne avhandlingen også kan forstås og fortolkes i et mer overordnet perspektiv der spenningen mellom standardisering og fleksibilitet på organisasjonsnivå gjenspeiler en mer overordnet spenning mellom autoritet og autonomi på samfunnsnivå.

I Kapittel 7 presenteres avhandlingens konklusjon og forslag til videre forskning.

2.0 TEORETISK RAMMEVERK

I dette kapittelet vil jeg presentere det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for min avhandling. Teorien er sentral for å belyse oppgavens problemområde, og vil være til hjelp i analyse og drøfting av mine funn.

De innledende avsnittene vil bli benyttet til å synliggjøre særtrekk ved offentlige organisasjoner, da dette er relevant for å belyse sammenhengen mellom organisasjonsutforming og offentlig politikk. Jeg vil deretter redegjøre for to grunnleggende perspektiver som representerer en betydelig teoretisk spennvidde i tilnærmingen til og forståelsen av organisasjoner; det instrumentelle perspektivet og myteperspektivet. Det er i hovedsak særtrekk ved perspektivene som vil bli presentert.

Deretter vil jeg redegjøre for to sentrale nøkkelbegreper som er relevante for å besvare avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål; standardisering og fleksibilitet.

2.1 Organisasjonsteori for offentlig sektor

Ifølge Christensen et al. (2015, s. 26) er det ikke tilstrekkelig å belyse offentlige organisasjoner og deres komplekse organisasjonsmønster ved hjelp av *en* teoretisk tilnærming. Offentlig sektor er i stor grad preget av mangfold og variasjon, og opptrer både som normstyrte, nyttekalkulerende og problemløsende aktører. Målet med denne oppgaven er dermed å synliggjøre problemområdet jeg har definert i denne studien fra ulike perspektiver, og belyse hvordan perspektivene hver for seg og i fellesskap kan forklare hvilke interesser og krav offentlige organisasjoner står overfor i forbindelse med utforming av nye lokaler og kontorløsninger.

Organisasjonsforskningen har blitt kritisert for sin generelle tilnærming til formelle organisasjoner, blant annet fordi viktige politisk-administrative organisasjoner og sammenhengen mellom organisasjonsutforming og innhold i offentlig politikk, har blitt neglisjert (Christensen et al., 2015, s. 12). USA har vært et viktig empirisk nedslagsfelt, og internasjonale studier har i stor grad fokusert på privat sektor framfor offentlig sektor. Sentral i norsk organisasjonsteoretisk, statsvitenskapelige tradisjon, finner vi pioneren Knut Dahl Jacobsen, som koblet egen forskning om norsk offentlig forvaltning med, Herbert Simons organisasjonsteoretiske tilnærming og kobling til begrenset rasjonalitet. I

norsk sammenheng har også arbeidene til Johan P. Olsen og James G. March fått stor oppmerksomhet. Deres kobling mellom organisasjonsteori, demokratiteori og beslutningsadferd i formelle organisasjoner, samt introduksjon av institusjonelle perspektiver i analyse av organiseringen og virkemåten til det politisk-administrative systemet, har vært viktige bidrag i denne forskningstradisjonen (Christensen et al., 2015, s. 12-13). Disse bidragene er også viktige i denne sammenheng, for å belyse hvordan organisasjonsutforming i offentlig sektor påvirkes av og styres gjennom offentlig politikk.

2.2 Noen særtrekk ved offentlige organisasjoner

Offentlige organisasjoner skiller seg fra private organisasjoner på flere fundamentale og distinkte måter (Christensen et al., 2015, s. 18). Det som særlig skiller privat og offentlig sektor, er det offentliges multifunksjonelle rolle ved at det blant annet har ansvar for å

ivareta delvis motstridende hensyn, som politisk styring, kontroll, representasjon og deltakelse fra berørte parter, medbestemmelse fra ansatte, lydhørhet overfor brukere, åpenhet, offentlighet og innsyn i beslutningsprosesser, forutsigbarhet, likebehandling, upartiskhet, nøytralitet, tjenestekvalitet, faglig uavhengighet og kostnadseffektivitet (Christensen et al., 2015, s. 18-19).

Christensen et al. (2015) peker på hvordan denne multifunksjonaliteten gjerne fører til at offentlige organisasjoner er spesielt kritikkutsatte ved at de blant annet skal ivareta disse delvis motstridende hensyn. Utfordringen ligger i å balansere de ulike hensynene slik at alle blir tilfredse. Slike utfordringene kan enten oppfattes som et *sykdomstrekk* eller som et *systemtrekk*. Førstnevnte går ut på at tvetydighet og målkonflikter oppfattes som et problem som bør fjernes, og man søker derfor etter organisasjonsformer eller ledelsesformer som kan sørge for dette. Dette tankesettet kjennetegner reformbølgen New Public Management, som har vært utgangspunkt for reformer i offentlig sektor i mange land. Uklare og motstridende mål og organisasjonsmodeller kan også oppfattes som systemtrekk, hvor utfordringene ligger i hvordan man skal forholde seg til motstridende hensyn og krav, like mye som å finne en endelig løsning (Christensen et al., 2015, s. 19).

Offentlige organisasjoner kjennetegnes også ved at deres eksistens er basert på et samfunnsansvar som går ut på å ivareta kollektive interesser og oppgaver. Atferdsmønstre, ressurser og belønninger i disse organisasjonene er relativt stabile, sett i sammenheng med aktivitetene de ulike organisasjonene skal utføre (Christensen et al., 2015, s. 21). Offentlig politikk praktiseres gjennom organisasjonene, og legger tydelige premisser og begrensninger på individuelt handlingsrom. Likevel vil interne trekk ved den enkelte organisasjon og ansattes erfaringer, holdninger og oppfatninger, påvirke hvilke problemer, vurderinger og virkemidler som framheves (Christensen et al., 2015, s. 12). Politikkenes rolle er imidlertid betydelig, og dens påvirkning på samfunnet er avhengig av ressursene de offentlige organisasjonene har til rådighet. Offentlige organisasjoner er således en del av et komplekst nettverk, med ulike interesser, konkurrerende logikker og påvirkningskilder. Politisk og administrativ ledelse, kultur og tradisjon, samt ytre omgivelser, har alle betydning for og påvirkning på organisasjonene. Beslutningstakere i offentlige beslutningsprosesser påvirkes således av de begrensninger og muligheter de er underlagt av organisasjonene de representerer (Christensen et al., 2015, s. 22). I denne sammenheng er dette relevant for å forstå kompleksiteten i beslutningsprosesser i offentlig virksomheter, og hvordan offentlig politikk indirekte er med på å styre organisasjoner og legger premisser på organisasjonenes handlingsrom i endringsprosesser.

2.3 To grunnleggende perspektiver på organisasjoner

I dette avsnittet presenteres to grunnleggende perspektiver som representerer en betydelig teoretisk spennvidde i tilnærmingen til og forståelsen av organisasjoner. Litteraturen framstiller det instrumentelle perspektivet og myteperspektivet som direkte motpoler (Røvik, 1998, s. 41). I verktøyperspektivet betraktes organisasjoner som verktøy for å oppnå mål som anses som viktige for samfunnet (Christensen et al., 2015, s. 34). Myteperspektivet vektlegger hvordan organisasjoner formes av sosialt skapte normer, og søker legitimitet og aksept i sine omgivelser (Christensen et al., 2015, s. 75-77). Røvik (1998) hevder at disse perspektivene i praksis henger sammen på komplekse og paradoksale måter, og styrer beslutningstakeres handlinger på den måte at det både må reflekteres over hensynet til det organisasjonsmessige effektive, og det samfunnsmessige legitime.

Det er en problemstilling beslutningstakerne selv ikke alltid er bevisst (Røvik, 1998, s. 42).

2.3.1 Det instrumentelle perspektivet – organisasjoner som verktøy

I dette perspektivet betraktes organisasjoner som verktøy eller instrumenter for å oppnå mål som anses som viktige for samfunnet. Det instrumentelle tankesettet kjennetegner flere toneangivende tradisjoner i organisasjonsstudier og utviklingen av moderne organisasjonssosiologi (Christensen et al., 2015, s. 34; Moren, 2011, s. 38). Sentrale tenkere som Max Weber, Fredrick Taylor, Luther Gulick og Herbert Simon, hadde alle til felles at de betraktet organisasjoner som rasjonelle systemer og verktøy for å oppnå spesifikke mål (Christensen et al., 2015, s. 34-35; Moren, 2011, s. 38-39).

Det instrumentelle synet kan komme til uttrykk ved at organisasjonsstrukturen utformes presist på grunnlag av en mål-middel- vurdering, som dermed definerer hvilke handlingsvalg medlemmene av organisasjonen har, og hvorvidt resultatet av disse handlingene samsvarer med intensjonene (Christensen et al., 2015, s. 34-35). Tydeliggjøring av mål blir viktig for å finne organisasjonsformer som gir best måloppnåelse og effektivitet (Brunsson & Olsen, 1990, s. 24). En underliggende ide er at organisasjoner er redskaper for effektivt å levere tiltak, varer, tjenester eller vedtak. Organisasjoners legitimitet og evne til å overleve, er dermed priggitt deres evne til effektivitet. Planmessig organisasjonsutforming er dermed et avgjørende redskap for å bli mer effektiv. Dette innebærer at organisasjoner kontinuerlig må arbeide med å tilpasse seg for å nå de målene organisasjonene til enhver tid ønsker å oppnå (Røvik, 1998, s. 32). Strukturer, prosesser, prosedyrer og tekniske hjelpemidler må vurderes og ses i forhold til hverandre, med den hensikt å oppnå mest mulig effektiv produksjon (Røvik, 1992, s. 18). Ifølge Røvik (1998, s. 40) er denne verktøylogikken så framtrædende blant ledere, organisasjonskonsulenter og organisasjonsforskere, at man nærmeste kan omtale det som et rasjonalistisk hegemoni.

Beslutningsadferd i organisasjoner kjennetegnes ved intensjoner om å være rasjonell (Moren, 2011, s. 39-41). Fullstendig rasjonalitet innebærer at en organisasjon har klare mål, full oversikt over alle alternativer, og betydningene disse alternativene vil ha for målene. Som en konsekvens av dette vil

organisasjonen velge det alternativet som sikrer størst grad av måloppnåelse. Empiriske studier viser imidlertid at dette i liten grad foregår i virkeligheten. Organisasjoner står gjerne overfor komplekse problemstillinger, hvor målene kan være uklare og inkonsistente. Dette innebærer at individene i organisasjonene sjelden eller aldri har fullstendig oversikt over alternativer og konsekvenser, og gjerne velger løsninger som er tilfredsstillende, men ikke nødvendigvis optimale (Christensen et al., 2015, s. 36-37). Dette blir fanget opp av begrepet *begrenset rasjonalitet* (March & Simon, 1958, s. 158-160).

March og Simon (1958) beskriver hvordan egenskaper hos mennesket påvirker dets evne til å fatte rasjonelle beslutninger, og trekker blant annet fram hvordan egne interesser, manglende oversikt over alle alternativer og konsekvenser av disse, får betydning for deres beslutningsatferd. March og Simon (1958, s. 158-160) døper om «det økonomiske mennesket» til «det administrative mennesket», og beskriver hvordan kompleksiteten i beslutningssituasjoner gjerne fører til at mennesker konstruerer en forenklet modell av den faktiske situasjonen, påvirket av faktorer hos den enkelte og i omgivelsene. Beslutningsadferden preges således av en intensjon om å være rasjonell, men er likevel et resultat av at individene har begrenset oversikt over alle mulige alternativer og konsekvenser av disse. Beslutningsprosessene innebærer således å finne et alternativ som er tilfredsstillende, da mulighet for å finne en optimal løsning er begrenset som en følge av at mennesket er begrenset rasjonell (March & Simon, 1958, s. 158-162) March og Simon (1958, s. 162) beskriver dette slik:

Most human decision-making, whether individual or organizational, is concerned with the discovery and selection of satisfactory alternatives; only in exceptional cases is it concerned with the discovery and selection of optimal alternatives. To optimize requires processes several orders of magnitude more complex than those required to satisfice. An example is the difference between searching a haystack to find the sharpest needle in it and searching a haystack to find a needle sharp enough to sew with.

Sentralt i dette perspektivet ligger dermed en oppfatning om at en organisasjons viktigste redskap er dens formelle normative struktur (Egeberg, 1984, s. 20). Med formell normativ struktur menes «det stabile system av forventninger som knytter

seg til rolleinnhaverne i en organisasjon» (Egeberg, 1984, s. 20). Strukturen definere således hva rolleinnhaverne skal gjøre og hvordan de skal handle, og skal med dette kanalisere organisasjonsatferd i ønsket retning. At strukturen er formell, innebærer at forventningene til rolleinnhaverne er upersonlig, og således eksisterer til enhver tid, uavhengig av hvem som innehar de ulike rollene. I organisasjonens formelle normative struktur, er det etablerte normer som definerer og identifiserer organisatoriske problemer og akseptable løsninger. Rasjonaliteten ligger i så måte hos organisasjonen og ikke hos den enkelte (Egeberg, 1984, s. 20-21, 26-27). Det sentrale blir dermed ikke å rekruttere talentfulle mennesker (Egeberg, 1984, s. 28), men å sørge for en solid og stabil organisasjonsstruktur (Moren, 2011, s. 39). Denne ideen bygger på en oppfatning om at organisering krever kontinuitet utover det en kan forvente av mennesker (Egeberg, 1984, s. 28-29).

2.3.2. Myteperspektivet - organisasjoner som symbolske uttrykk

I organisasjonsteorien omtales myteperspektivet også som den nyinstitusjonelle skolen, og bygger blant annet på klassikere fra John W. Meyer og Brian Rowan og Paul J. DiMaggio og Walter W. Powel (Christensen et al., 2015, s. 75).

Dette perspektivet vektlegger hvordan organisasjoner preges av sosialt skapte normer i sine omgivelser, og således formes av ideer utenfra. Disse ideene blir gjerne omtalt som myter, og representerer ofte tidsriktige og vestlige modernitetsnormer om fornyelse, framskritt og rasjonalitet. En myte er således en legitimert oppfatning om hvordan organisasjoner bør være utformet.

Organisasjoner kan ikke bare være effektive, de må også oppnå legitimitet og aksept i sine omgivelser for å overleve (Christensen et al., 2015, s. 75-77).

Suchman (1995, s. 574) definerer legitimitet som «a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions». Han identifiserer tre former for legitimitet; *pragmatisk*, *moralsk* og *kognitiv* legitimitet, og beskriver hvordan alle tre formene bygger på en generalisert oppfatning av at alle organisatoriske handlinger er ønskelige, passende eller riktige innenfor et sosialt konstruert system av normer og verdier (Suchman, 1995, s. 577).

Pragmatisk legitimitet handler om hvordan organisasjoner får legitimitet fordi de

antas å være nyttige verktøy for samfunnet. *Moralsk* legitimitet oppnås dersom handlingene organisasjonen utøver ligger innenfor aksepterte normer. En slik form for legitimitet kan ifølge Suchman (1995) ha ulike uttrykk, og knyttes blant annet til konsekvensene av organisasjonens handlinger, prosedyrer som benyttes og etablerte strukturer. *Kognitiv* legitimitet handler om hvordan organisasjoner tas for gitt, og oppnår legitimitet gjennom å tilpasse seg omgivelsenes mentale bilder av virkeligheten (Suchman, 1995, s. 578-583). I følge Suchman (1995, s. 583) er dette den mest kraftfulle kilden til legitimitet som hittil er identifisert. For at en organisasjon skal oppnå legitimitet, er det dermed viktig at den lever opp til mytene i omgivelsene (Christensen et al., 2015, s. 75-77), og bygger sine handlinger på det som til enhver tid oppfattes som riktig eller passende i omgivelsene (Suchman, 1995, s. 577).

Myter har to viktige kjennetegn; de er *rasjonaliserte*, noe som innebærer at man gjennom vitenskapslignende argumentasjon har konstruert en overbevisning om at de er effektive virkemidler for å nå bestemte mål. Et annet viktig kjennetegn er at mytene er *institusjonaliserte*, hvilket betyr at de i en periode tas for gitt som tidsriktige, moderne og effektive måter å organisere på (Christensen et al., 2015, s. 77). Myter er ikke ferdig konstruerte løsninger for hvordan en organisasjon bør utformes, men kan mer forstås som formelementer eller byggesteiner som må tilpasses den enkelte organisasjon. Det er nettopp mytenes elastisitet og generelle form som gjør at mytene sprer seg raskt, og innføres i organisasjoner (Christensen et al., 2015, s. 78-81).

Organisasjoner både søker etter og blir eksponert for et bredt utvalg av ideer som beskriver «den moderne organisasjon», og konstruerer etter hvert en bevissthet om hvem de ønsker å identifisere seg med og hvem de helst ikke vil identifiseres med (Røvik, 1998, s. 136-137). DiMaggio og Powell (1983, s. 150) beskriver tre forhold som har betydning for hvorfor organisasjoner forsøker å adoptere rasjonaliserte myter, og som kan forklare hvorfor organisasjoner stadig blir mer homogene. Den første er *tvangsmessig adoptering*, som handler om at organisasjoner gjennom lov eller forskrifter tvinges til å innføre bestemte prosedyrer. Ifølge Meyer og Rowan (1977, s. 340) vil organisatoriske strukturer i økende grad reflektere institusjonaliserte regler, fordi organisasjoner ved å innføre disse, oppnår legitimitet, ressurser, stabilitet og bedre overlevelsessevne. DiMaggio

og Powell (1983, s. 151-152) beskriver videre hvordan usikkerhet fører til at organisasjoner gjennom *mimetisk adoptering* forsøker å etterligne andre organisasjoner de oppfatter har legitimitet og suksess. En slik etterlikning er et uttrykk for at organisasjonen forsøker å forbedre seg, og dette har en legitimerende kraft (DiMaggio & Powell, 1983, s. 151). En tredje årsak til at organisasjoner adopterer myter fra sine omgivelser, omtales av DiMaggio og Powell (1983, s. 152) som *normativ adoptering*, som innebærer at myter adopteres som en følge av ulike faggruppers og profesjoners felles normer, verdier og kunnskaper (Christensen et al., 2015, s. 91; DiMaggio & Powell, 1983, s. 152).

2.4 Standardisering

Standarder kan forstås som regler som styrer atferd og definerer hva som skal eller bør gjøres. Å følge regler innebærer således å gjøre de samme tingene i like situasjoner, og sørge for uniformitet uavhengig av tid og sted (Brunsson & Jacobsson, 1998, s. 13-14).

Brunsson og Olsen (1990, s. 14-16) skiller mellom *direktiv*, *normer* og *standarder*. De beskriver *direktiv* som nedskrevne regler man er tvunget til å følge. *Normer* defineres som internaliserte regler som nærmest tas for gitt og er naturlige å følge. Det er først når noen bryter med normene, at disse legges merke til. Normer har imidlertid en tvetydig karakter, fordi det er vanskelig å bryte med normene og således har de noe tvangsmessig ved seg. Samtidig framstår de som frivillige, og noe man følger først og fremst fordi man selv ønsker det, og ikke fordi man presses til å følge den. *Standarder* kan forstås som råd om hva man bør gjøre (Brunsson & Jacobsson, 1998, s. 14-16), og standardisering kan være et nyttig virkemiddel for å oppnå effektivitet og kontroll (Ungan, 2006, s. 135). Standarder har fellestrekk med direktiv, men skiller seg fra normer ved at standarder er mer eksplisitte og har et tydelig opphav. Standarder skiller seg imidlertid også fra direktiv, ved at standarder er frivillige og at det ikke følger sanksjoner mot de som ikke benytter dem. Om standarden følges eller ikke, er først og fremst knyttet til hvorvidt mottakeren av standarden oppfatter den som interessant og hensiktsmessig (Brunsson & Jacobsson, 1998, s. 14-16). Det finnes imidlertid noen standarder som er så utbredt at organisasjoner «tvinges» til å ta i bruk disse, og møter sanksjoner dersom de ikke velger å følge standarden (Brunsson, Rasche & Seidl, 2012, s. 615).

Bruk av standard kan være bra i seg selv, uavhengig om det fører til likhet eller ikke, fordi standarden definerer hva som er riktig måte å organisere på (Brunsson & Jacobsson, 1998, s. 14-16). Standardisering kan således oppfattes som den beste løsningen, og det er dermed ingen grunn til ikke å velge den beste løsningen (Brunsson & Jacobsson, 1998, s. 23-24). På den annen siden kan man diskutere hvorvidt alle standarder er de beste løsningene, og for hvem? Dette gjelder særlig dersom standarden defineres av omgivelsene og ikke av de som skal benytte den (Brunsson & Jacobsson, 1998, s. 26). Det kan være problematisk å unngå fra en standard som omgivelsene oppfatter som moderne og fornuftig. Dette kan begrense organisasjonens mulighet til å fatte selvstendige beslutninger (Brunsson & Jacobsson, 1998, s. 156).

I praksis er det vanskelig å skille mellom direktiv, normer og standarder fordi de ofte har det samme innholdet. Standarder kan for eksempel bli så vanlige at de blir til normer som tas for gitt. Likeledes kan standarder gå over i direktiv når organisasjoner beslutter å innføre standarder i sin organisasjon og formaliserer innholdet i standarden. Standarder beskrives således som frivillige, men er i praksis mer eller mindre tvungne regler (Brunsson & Jacobsson, 1998, s. 15-16).

Brunsson og Jacobsson (1998) skiller mellom regelbundet logikk og intensjonell logikk, og beskriver hvordan sistnevnte innebærer at handlingsvalg styres av tanker om fremtiden, den enkeltes oversikt over egen handlingsalternativer og konsekvenser av disse, og vurderinger av handlingsalternativer mot framtidige ønsker og mål. I kontrast til dette forklarer de hvordan regelbundet logikk bygger på historie og det som allerede eksisterer, nemlig regelen. Videre hevder Brunsson og Jacobsson (1998, s. 14) at det er en stor sannsynlighet for at ulike personer ville vurdere fremtiden forskjellig, dersom alle skulle følge en intensjonell logikk. Konsekvensen av dette kan være at de handler motstridende, til tross for at de i utgangpunktet har et felles mål (Brunsson & Jacobsson, 1998, s. 13). En regelbundet logikk, hvor alle følger reglene, kan således forstås som et nyttig virkemiddel for samordning og samarbeid (Brunsson & Jacobsson, 1998, s. 14). På den annen siden kan regler og standarder frata den enkelte kontroll og innflytelse over egen arbeidssituasjon, mulighet til selvstendige vurderinger (Mogensen, 2013, s. 60-61), samt forhindre variasjon og innovasjon (Brunsson & Jacobsson, 1998, s. 25; Ungan, 2006, s. 135).

Standardisering forbindes ofte med likhet, og betraktes gjerne som årsaken til at mange organisasjoner blir like og benytter samme praksis. Til tross for dette, hevder Brunsson og Jacobsson (1998) at standardisering i seg selv ikke nødvendigvis er årsaken til denne likheten, og peker på hvordan ulike organisasjonsideer spres gjennom imitasjon eller innovasjon, og således fører til likhet blant organisasjoner (Brunsson & Jacobsson, 1998, s. 161). Hvorvidt standarder fører til likhet er avhengig av den som definerer standarden og den som benytter standarden (Brunsson & Jacobsson, 1998, s. 169). Standarder er gjerne generelle og abstrakte, samtidig som organisasjoner alltid er mer spesifikke. Oversettelse av standarden fra generell til mer spesifikk praksis kan gjøres på mange forskjellige måter. Organisasjoner kan «tvinges» til å følge standarden, men samtidig ha stor valgfrihet når det kommer til hvilke løsninger de skal følge eller ta i bruk (Brunsson & Jacobsson, 1998, s. 157). Den enkeltes tolkning av standarden har betydning for hvordan den implementeres, og kan således være med på å forklare hvorfor standardisering ikke utelukkende fører til likhet (Brunsson & Jacobsson, 1998, s. 170-171).

Organisasjonsstandard handler gjerne om hvordan organisasjoner kan bli mer rasjonelle, og oppnå bedre styring og kontroll (Brunsson & Jacobsson, 1998, s. 19). Standarder for *hva en bør gjøre* i en bestemt situasjon er en bred klassifisering (Blindheim & Ryland, 2015, s. 19), og dreier seg blant annet om standardisering av arbeidsprosesser i en organisasjon. Slike standarder er formaliserte beskrivelser av hvordan ulike prosesser skal utføres (Brunsson & Jacobsson, 1998, s. 21; Hennestad, Lunnan, Nilsen, Lervik & Amdam, 2001, s. 2), men inneholder i mindre grad konkrete beskrivelser av hvordan sluttresultatet av prosessen skal se ut (Brunsson & Jacobsson, 1998, s. 21). Formalisering av arbeidsprosesser i store organisasjoner krever en oppdeling av arbeidsoppgaver og en beskrivelse av den stegvise prosessen på et egnet detaljnivå (Hennestad et al., 2001, s. 2). Standardisering innebærer en forenkling av prosessen, i den forstand at det blir færre valgmuligheter og større forutsigbarhet (Brunsson & Jacobsson, 1998, s. 23-24). Ved å endre sin praksis, kan man tilpasse seg standarden (Brunsson & Jacobsson, 1998, s. 148), og således reduserer standarden behovet for å kontrollere prosessene, fordi man på forhånd vet hvordan arbeidet utføres.

Dette kan forenkle både informasjonsinnhenting og samordning i organisasjonen (Brunsson & Jacobsson, 1998, s. 23-24).

2.5 Fleksibilitet

Mye er skrevet om fleksibilitet og hvordan fleksibilitet påvirker prosesser i arbeidslivet (Karlsson, 2006, s. 135). Ramsdal og Skorstad (2009, s. 21) definerer organisatorisk fleksibilitet som; «an organizational ability to respond to variations and unexpected occurrences in a pliable and adaptable way». De hevder fleksibilitet har blitt et så utbredt begrep at det framstår som et mantra og nærmeste noe uunngåelig (Ramsdal & Skorstad, 2009, s. 81). Å være en fleksibel organisasjon, og å ha fleksible ansatte, oppfattes generelt som noe positivt, men knyttes ofte til et ønske om effektivitet og økt fortjeneste (Ramsdal & Skorstad, 2009, s. 85). Ramsdal, Skorstad og Strøm (2009, s. 15-16) drøfter tvetydigheten i fleksibilitetsbegrepet, og stiller blant annet spørsmål om fleksibilitet handler om å tilpasse seg av fri vilje, eller om det også rommer elementer av tvang.

Mange organisasjoner forsøker å oppnå større fleksibilitet fordi endringstrykket stiger og usikkerheten øker. Flere opplever imidlertid at dette kolliderer med etablerte og tradisjonelle organisasjonsmåter (Colbjørnsen, 2003, s. 11-12). Det har i de siste årene vært stort fokus på at arbeidslivet endrer seg på dramatiske måter, og mange snakker om «det nye arbeidslivet». Det vises til globalisering som fører til at organisasjoner må tenke nytt og organisere seg på nye måter. Ytre omstendigheter «tvinger» fram endringer, og organisasjoner som ønsker å være effektive i fremtiden, må være fleksible (Ramsdal et al., 2009, s. 13-15). Til tross for at behovet for fleksibilitet øker, har organisasjoner behov for forutsigbarhet og stabilitet. Fleksibilitet kan ikke utelukkende erstatte tradisjonelle former for organisering, men bør heller fungere som et supplement til de tradisjonelle formene (Colbjørnsen, 2003, s. 12)

En organisasjons evne til fleksibilitet er blant annet avhengig av organisasjonens størrelse og tilgjengelig teknologi (Ramsdal & Skorstad, 2009, s. 26-27). Store organisasjoner bruker lengre tid på å endre seg enn mindre organisasjoner, blant annet som en konsekvens av at de er mer komplekse, har en tydelig arbeidsdeling, ensidige kommunikasjonsmønstre, tydelige skiller mellom ledere og arbeidstakere og fordi de til stadig må forholde seg til motstridende interesser og

konfrontasjoner (Ramsdal & Skorstad, 2009, s. 26). Byråkratiske organisasjoner antas å være effektive så lenge omgivelsene er stabile og forutsigbare. Organiske organisasjoner er gjerne mer robuste og effektive i skiftende omgivelser, nettopp fordi de er fleksible. Den optimale måten å organisere arbeidet på, avhenger dermed av omgivelsene (Ramsdal & Skorstad, 2009, s. 19).

Ifølge Ramsdal og Skorstad (2009, s. 28) kan interne prosedyrer, regler og forskrifter, som innføres med den hensikt å styre organisasjonsatferden, forstås som effekter av sosiale, økonomiske og politiske prosesser som forekommer i og utenfor organisasjonen. Slike strukturer kan begrense organisasjonens evne til fleksibilitet. Rigid styring og kontroll kan for eksempel føre til redusert evne til å reagere tilstrekkelig på skiftende forhold. På samme måte kan eksterne rammebetingelser, som lover og forskrifter, begrense de strategiske valgene som er tilgjengelig for den enkelte virksomhet. På denne måten kan politiske styringssignaler virke hemmende på organisasjonens evne til fleksibilitet, fordi dette leder organisasjonen i en bestemt retning og begrenser organisasjonens mulighet til å fatte selvstendige beslutninger (Ramsdal & Skorstad, 2009, s. 28-29).

En organisasjons evne til fleksibilitet påvirkes imidlertid ikke bare av strukturen, men er også avhengig av de ansattes holdninger og organisasjonens dominerende kultur. Dersom de ansatte motsetter seg systemene, kan dette få konsekvenser for graden av fleksibilitet i organisasjonen (Ramsdal & Skorstad, 2009, s. 31). Ifølge Karlsson (2006, s. 142) viser empiriske undersøkelser at det som er fleksibelt for organisasjonen, ikke nødvendigvis oppfattes som fleksibelt og noe positivt for de ansatte. Han hevder begrepet *fleksibilitet* har en relasjonell betydning, og forklarer hvordan fleksibilitet for organisasjonen kan forstås som instabilitet for den enkelte, og vice versa. I denne sammenheng kan fleksibilitet dermed bli en trussel mot stabilitet (Karlsson, 2006, s. 144-145). Skal organisasjonen oppnå fleksibilitet, må de ansatte være fleksible. På tilsvarende måte må organisasjonen som arbeidsgiver, tilpasse seg og være fleksibel, dersom de ansatte ønsker fleksibilitet (Karlsson, 2006, s. 144). Fleksibilitet kan dermed være ulike ting for en organisasjon og for ansatte (Karlsson, 2006, s. 143; Ramsdal & Skorstad, 2009, s. 85-87). Ansatte oppfatter gjerne fleksibilitet som noe som skal gagne dem selv og deres arbeidssituasjon, og ikke noe som organisasjonen kan benytte som

strategisk virkemiddel for å nå sine mål (Ramsdal & Skorstad, 2009, s. 87). Karlsson (2006, s. 143) referer til en studie av Brunhes (1989, s. 12), som viser at ansatte først og fremst foretrekker fleksibilitet knyttet til arbeidstid, og i mindre grad ønsker den formen for fleksibilitet som passer for organisasjonen. I empirisk sammenheng trekkes fleksibilitet i hovedsak fram som et gode for arbeidsgiver, ved at det blant annet forbedrer produktivitet, kvalitet i tjenester og inntjening (Karlsson, 2006, s. 140). På denne måten synliggjør Karlsson (2006) kompleksiteten og dobbeltheten i fleksibilitets-begrepet, og peker på at fleksibilitet i likhet med stabilitet er viktig både for organisasjonen og de ansatte (Karlsson, 2006, s. 145).

3.0 FORSKNINGSDESIGN OG METODE

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for mine metodevalg og hvordan jeg har gått fram for å innhente data som kan hjelpe meg å besvare min problemstilling.

Proessen har vært drevet av flere overveielser og valg for å finne en metode som på best mulig måte gir data som kan besvare problemstillingen (Johannessen, Christoffersen & Tuft, 2016, s. 69). Metoden har således vært styrt av mitt problemområde og studiens problemstilling (Kvale, Brinkmann, Anderssen & Rygge, 2015, s. 135-137).

3.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode kan forstås som undersøkelser med begrenset antall enheter, hvor formålet er å fange variasjon og mangfold i opplevelser og fortolkninger (Jacobsen, 2015, s. 141), basert på informantenes individuelle og unike forståelse av forholdet som undersøkes (Jacobsen, 2015, s. 130).

Et kvalitativt forskningsdesign vil kunne gi meg innholdsrike og mangfoldige beskrivelser av innføringsprosessen, slik at jeg kan få en dypere forståelse av hvordan organisasjoner arbeider i slike prosesser, og hva som ligger til grunn for organisasjonens arbeid med innføring av arealnormen og nye kontorløsninger. Studien baseres således på informantenes egne fortolkninger og beskrivelser av innføringsprosessen (Jacobsen, 2015, s. 129). Metoden egner seg også godt fordi det i liten grad har vært forsket på dette problemområdet tidligere (Jacobsen, 2015, s. 133).

3.1.1 Abduktiv metodetilnærming

Denne studien bygger på en abduktiv metodetilnærming, som innebærer en kontinuerlig vekselvirkning mellom teori og empiri (Jacobsen, 2015, s. 35). Forskningsprosessen startet med at jeg tok utgangspunkt i en empirisk utviklet modell av Becker, Quinn, Rappaport og Sims (1994), som belyser hvordan organisasjoner arbeider med innføring av nye kontorløsninger. Modellen var nyttig da jeg skulle utforme intervjuguiden, fordi den illustrerer viktige faser i innføringsarbeidet. Dette hjalp meg å formulere spørsmål som kunne være relevante for prosessen jeg skulle undersøke, noe jeg også erfarte. Således innledet jeg med en deduktiv metodetilnærming, fordi jeg hadde en teoretisk innfallsvinkel på forskningsprosessen (Jacobsen, 2015, s. 35). Da jeg begynte

analyseprosessen, «åpnet jeg blikket», og beveget meg mer over i en induktiv tilnærming, og hadde således et mer utforskende blikk på det empiriske materialet (Jacobsen, 2015, s. 35). Som en konsekvens av dette, og kontinuerlig påfyll av teoretisk kunnskap, endret også problemstillingen seg underveis. Arbeidet kan således beskrives som en kontinuerlig problemløsende prosess, bestående av en kombinasjon av både deduksjon og induksjon (Jacobsen, 2015, s. 35).

3.2 Enkeltcase

Denne avhandlingen er basert på undersøkelser av én analyseenhet, og er en inngående studie av en enkelt hendelse, avgrenset i både tid og rom (Jacobsen, 2015, s. 99). Fordi jeg har ønsket å få en dypere forståelse av hva som ligger til grunn for innføring av arealnormer og nye kontorløsninger, har tilnærming gjennom enkeltcase, gitt meg mulighet til å få fram virkelighetsnære beskrivelser av denne prosessen. Dette kan avdekke hvilke mekanismer som har påvirket og hatt betydning for arbeidet i organisasjonen (Jacobsen, 2015, s. 97-99). Det finnes begrenset med empiriske bidrag som belyser temaet i denne avhandlingen fra et overordnet organisasjonsperspektiv (Arge & de Paoli, 2000, s. 6), og enkeltcasesstudier er dermed velegnet til å utvikle forståelse og kunnskap fordi de gir detaljerte og «tykke» beskrivelser av situasjonen som undersøkes (Jacobsen, 2015, s. 99).

3.3 Valg av metode for datainnsamling – kvalitativt intervju

Datainnsamling i kvalitativ forskning baserer seg på flere metoder. Disse kan benyttes hver for seg eller som komplementære metoder. Fordi jeg ønsket beskrivelser av informantenes forståelser, opplevelser og handlingsvalg knyttet til arbeidet med innføring av nytt arealkonsept og nye kontorløsninger, vurderte jeg at kvalitative intervjuer kunne gi meg innholdsrik informasjon om dette emnet (Kvale et al., 2015, s. 20). «Det kvalitative forskningsintervjuet søker å forstå verden sett fra intervjupersonenes side» (Kvale et al., 2015, s. 20), og intervjuer gir informantene frihet til å uttrykke seg, får fram kompleksitet og nyanser, og egner seg når formålet er å studere meninger, holdninger og erfaringer (Johannessen et al., 2016, s. 145-146).

3.4 Informanter og utvalg

Utgangspunktet for denne masteravhandlingen har vært en interesse for å undersøke hva som ligger til grunn for innføring av arealkonsepter og nye kontorløsninger. Den generelle tilnærmingen gjorde at jeg dermed stod nokså fritt til å velge hvilken organisasjon jeg skulle basere min undersøkelse på. Som ansatt i NAV, var jeg kjent med at organisasjonen var godt i gang med arbeidsprosessen knyttet til innføring av nye kontorløsninger, da jeg startet arbeidet med prosjektskissen. For å forenkle rekruttering av informanter valgte jeg derfor å forske på egen organisasjon. Jeg har reflektert over fordeler og ulemper dette kan medføre i kapittel om forskningsetikk.

For å få et best mulig datagrunnlag om den interne prosessen, var det naturlig å etablere kontakt med nøkkelpersoner som var direkte involvert i dette arbeidet. Jeg vurderte at representanter fra arbeidsgruppen som hadde fått mandat til å arbeide med innføring og utforming av nytt arealkonsept og nye kontorløsninger, var best egnet til å gi meg data som kunne beskrive prosessen på en utfyllende måte. Valg av informanter ble således basert på et strategisk utvalg som innebærer først å bestemme hvilken målgruppe som må delta for å få samlet nødvendige data, og deretter velge ut representanter fra denne målgruppen som skal delta i selve undersøkelsen (Johannessen et al., 2016, s. 117). En viktig forutsetning for valg av informanter, var at alle informantene skulle være direkte involvert i arbeidet som gruppen hadde ansvar for.

3.4.1 Rekruttering av informanter

For å undersøke om jeg kunne få tilgang til å gjennomføre studien i organisasjonen, tok jeg kontakt med prosessdriveren for arbeidsgruppen. Vi hadde tidligere hatt kontakt via epost i forbindelse med at jeg i 2017/2018 skrev en litteraturgjennomgang om åpne kontorlandskap. Vedkommende var derfor fra tidligere kjent med min interesse for fagfeltet, og var positiv til at jeg kunne bruke arbeidsgruppen som case i prosjektet.

Prosessdriveren fikk tilsendt en epost med generell informasjon om forskingsprosjektet, i tillegg til informasjonsskriv og samtykkeerklæring. Dette ble videresendt til medlemmene av arbeidsgruppa, med en forespørsel om de ønsket å delta i studien. Samtlige medlemmer var positive til å være med, og jeg

fikk tilsendt navn og kontaktinformasjon på alle medlemmene. Jeg sendte deretter ut epost til hvert av medlemmene for å avtale tidspunkt og oppmøtested for intervjuene.

Jeg fikk også tilbud om å delta på et av møtene i arbeidsgruppen, for å observere hvordan gruppen arbeidet. Etter noe overveielse valgte jeg å takke nei til dette, fordi jeg fryktet at min tilstedeværelse kunne påvirke arbeidet i gruppen. Det kunne videre påvirke relasjonen mellom informantene og meg, som igjen kunne få betydning for intervjusituasjonen senere.

3.5 Innsamling og analyse av data

I dette avsnittet vil jeg redegjøre for analyseprosessen fra innhenting av data til presentasjon og drøfting av funn. I arbeidet med analysen har jeg forsøkt å følge prinsippene for tematisk analyse som beskrives av Johannessen, Rafoss og Rasmussen (2018). Tematisk analyse består av fire faser; forberedelse, koding, kategorisering og rapportering (Johannessen et al., 2018, s. 282). Som nybegynner i kvalitativ forskning, var det nyttig for meg å ha konkrete steg i analyseprosessen å forholde seg til. Prosessen var imidlertid ikke fullt så lineær som prinsippene gjerne kan gi inntrykk av, men det ble et arbeid som i stor grad innebar å jobbe seg fram og tilbake mellom de ulike stegene mange ganger, for så å komme fram til kategorier som var godt gjennomarbeidet og som kunne belyse mine forskningsspørsmål.

3.5.1 Forberedelse

Forberedelsesfasen beskriver prosessen hvor jeg innhentet og fikk oversikt over mine data (Johannessen et al., 2018, s. 283). Datainnsamlingsperioden foregikk over en periode på 2 uker. Fordi informantene ikke har samme lokale tilhørighet, krevde det en del planlegging og koordinering for å finne tidspunkt for alle intervjuene. Det var viktig for meg at intervjuene ble gjennomført på en arena hvor informantene kunne følge seg trygge, og samtlige informanter fikk velge hvor intervjuene skulle gjennomføres.

Jeg utarbeidet en overordnet intervjuguide, og tematisert spørsmålene ut fra et teoretisk rammeverk og mine forskningsspørsmål. Intervjuguiden var semistrukturert utformet, slik at jeg kunne variere rekkefølgen på temaene og spørsmålene (Johannessen et al., 2016, s. 148-149). Dette medførte at intervjuene

hadde fin flyt, og gjorde det mulig for meg å følge opp innspill fra informantene underveis.

Studien er basert på seks intervjuer av medlemmer av arbeidsgruppa. Intervjuene hadde en varighet på gjennomsnittlig 60 minutter. Det ble tatt lydopptak av alle intervjuene, slik at jeg senere kunne transkribere intervjuene i sin helhet. Jeg noterte også stikkord og tidsmarkeringer underveis i intervjuene. Jeg transkriberte umiddelbart etter hvert enkelt intervju. Dette var en tidkrevende prosess, men samtidig spennende, da dette gav meg umiddelbar innsikt i mine data, og mulighet til å vurdere ulike momenter som kom fram under intervjuet. Dette hadde betydning både for den videre intervjuprosessen og for mitt analysearbeid (Johannessen et al., 2018, s. 284; Kvale et al., 2015, s. 207).

Det var interessant hvor samstemte flere av informantene var i mange av sine svar. Jeg merket tidlig at flere temaer gikk igjen, og dette medførte at jeg kunne gå enda mer i dybden på interessante temaer etter hvert som jeg gjennomførte flere intervjuer. Dette kan imidlertid også hatt påvirkning på mine data, ved at jeg i enkelte tilfeller ledet informantene inn på spor jeg selv vurderte som relevante eller interessante. Hadde jeg anvendt en mer strukturert intervjuguide kunne jeg unngått dette, ved at informantene utelukkende svarte på de samme spørsmålene. Det er imidlertid en risiko for at jeg da hadde gått glipp av underliggende temaer og ulike nyanser.

Innledningsvis transkriberte jeg ord for ord, og tok med alle «fyllord», eksempelvis «ehh» og «hmm». Likeledes noterte jeg i parentes dersom informantene lo eller forsøkte å illustrere hendelser de beskrev, med nonverbale uttrykk. Eksempel på dette kan være å sitte med armene i kors. Etter hvert opplevde jeg at disse ordene og uttrykkene ikke hadde betydelig informasjonsverdi eller direkte relevans for innholdet i intervjuene som sådan. Jeg gjorde derfor en utvelgelse av hvilke av disse uttrykkene som skulle med (Kvale et al., 2015, s. 208), og utelot i stor grad «fyllord» og beskrivelser av nonverbale uttrykk i de siste transkripsjonene. Alle dokumentene ble linjenummerert for at jeg lettere kunne finne tilbake til relevante temaer og utsagn senere. Jeg satte også inn tidsmarkeringer enkelte steder, slik at jeg lettere kunne finne tilbake i både lydfil og transkripsjon.

Gjennomlesing og oversikt

Datamaterialet mitt etter transkribering bestod av totalt 180 sider. For å få en oversikt over materialet, startet jeg med å lese gjennom intervjuene, samtidig som jeg noterte og streket under ord og utsagn jeg mente kunne ha betydning for mine forskningsspørsmål og oppgavens overordnede problemstilling. Denne prosedyren gjentok jeg flere ganger. Jeg lyttet også gjentatte ganger til enkelte deler av de fleste intervjuene. Før jeg startet på kode-prosessen, skrev jeg oppsummeringsnotater av alle intervjuene.

3.5.2 Koding

Koding er den andre fasen i tematisk analyse om dreier seg om å få oversikt og sette ord på viktige momenter i datamaterialet (Johannessen et al., 2018, s. 284). Da jeg startet med kodingen hadde jeg en deduktiv tilnærming til datamaterialet, og lot teorien i stor grad bestemme hva som var interessant i dataene. Etter en stund så jeg behovet for å løsrive meg fra teorien, og åpnet opp for at det kunne være andre interessante spor å følge. Dette førte til at kodingen ble betydelig mer omfattende, samtidig fikk jeg en bedre helhetsforståelse av datamaterialet. Dette var en veldig nyttig og lærerik prosess. Kodene ble deretter utledet fra forskningsspørsmålene.

Jeg brukte gule lapper for å skape oversikt over kodene og systematisere de på en slik måte at det ble lettere å se sammenheng, likheter og ulikheter mellom de forskjellige kodene. Jeg utarbeidet også et Excel-skjema for å få en fullstendig oversikt over koder og senere kategorier og underkategorier.

Interessante temaer og utsagn fra transkripsjonene ble utgangspunkt for mine koder, parallelt med at jeg forsøkte å koble dette til teori. Kodingen ble imidlertid en prosess hvor jeg til stadighet måtte reflektere over «hva betyr så dette egentlig?», eller «hva handler dette egentlig om?». Parallelt med kodingsprosessen leste jeg teori og forsøkte å få en dypere innsikt i forståelsen og tolkningen av mine data.

3.5.3 Kategorisering

Med utgangspunkt i mine forskningsspørsmål sorterte jeg kodene i mer overordnede kategorier eller temaer (Kvale et al., 2015, s. 295-296). Det var et tidkrevende og møysommelig arbeid som ble repetert flere ganger over en lang

periode, samtidig som jeg leste teori for å få et bedre grunnlag for kategorisering av mine data. Ved å plassere data i ulike kategorier basert på viktige fellestrekk, fikk jeg til slutt et mer helhetlig bilde av dataene, som kunne beskrive og svare på mine forskningsspørsmål.

Tabellen nedenfor viser et lite utklipp fra hvordan jeg jobbet med sammenslåing av koder og kategorier etter en del bearbeiding av datamaterialet. Det er ikke en fullstendig oversikt over mine koder og endelige kategorier.

Koder	Koder	Underkategorier	Hovedkategori
Variasjon på plasser	Løsninger som tar hensyn til individuelle behov	Individuell fleksibilitet	Fleksibilitet
Ikke mulig å velge fritt mellom ulike kontorløsninger pga. arealkravet	Arealnormen blir førende for løsningen	Standardisering av kontorløsning for å tilpasse løsning til arealnorm	Standardisering
Like oppgaver og arbeidsmønstre	Like enheter, samme behov	Standardisering av kontorløsninger	Standardisering
Ulike organisering og oppgavefordeling	Lokalt handlingsrom ved utforming	Fleksibel bruk av standarden	Fleksibilitet

Tabell 1. Utklipp fra Excel-skjema

3.5.4 Rapportering

Rapportering er det siste steget i tematisk analyse og innebærer å skrive ut temaene og deres innhold (Johannessen et al., 2018, s. 301). Jeg startet tidlig å skrive ned mine funn, og knyttet dette til egne tanker, refleksjoner og teori. Mye tekst har blitt forkastet og omskrevet utallige ganger. Likeledes har jeg forkastet mye teori etter hvert som analysen har drevet prosessen framover. Jeg så behovet for å tilegne meg mer teoretisk kunnskap underveis, og dette førte til at arbeidet med teksten ble en omfattende og tidkrevende prosess. I tillegg til å presentere de empiriske temaene, inneholder rapporteringen både drøfting og referanser til oppgavens teoretiske rammeverk. Dette er et bevisst valg for å skape sammenheng og helhet i teksten og oppgavens problemområde og forskningsspørsmål.

Hovedtrekkene i hvert kapittel har jeg oppsummert i eget avsnitt. Jeg har også sammenfattet funnene i sin helhet, og drøfter disse i et eget kapittel til slutt.

3.6 Forskningsetikk

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for etiske prinsipper som har vært viktige i arbeidet med denne avhandlingen.

3.6.1 Forskningsetiske prinsipper

Informert samtykke innebærer at den som skal delta i undersøkelsen kjenner til dens formål, fordeler og ulemper det kan medføre å delta, og at deltakelse er basert på frivillighet, uten noen form for press fra andre (Jacobsen, 2015, s. 47-48).

I forbindelse med at jeg etablerte kontakt med arbeidsgruppen, sendte jeg ut informasjonsskriv og samtykkeerklæring, slik at alle medlemmene av arbeidsgruppen kunne sette seg inn i prosjektet, før de bestemte seg for om de ønsket å delta. De som takket ja til å delta, fikk på ny lese igjennom informasjonsskrivet og signerte på et samtykkeskjema, før intervjuene startet. Det var ingen informanter som hadde innvendinger eller spørsmål til innholdet i informasjonsskrivet eller prosjektet generelt.

Krav til privatliv innebærer å vurdere hvor sensitiv informasjonen som blir innhentet er for den som undersøkes, og å forhindre indentifisering av informanter (Jacobsen, 2015, s. 48-49). Jeg har vært bevisst på å behandle all gjenkjennbar informasjon om informantene konfidensielt, og har oppbevart disse separat fra transkripsjoner og lydfiler. I de tilfeller hvor informanter navnga andre informanter, ble disse navnene utelatt i transkripsjonene. Jeg har også anonymisert data og utsagn som benyttes i oppgaven, for å unngå at enkeltpersoner kan kjennes igjen (Jacobsen, 2015, s. 50).

Krav til å bli korrekt gjengitt innebærer at forskeren, så langt det er mulig, skal forsøke å formidle resultater fullstendig og i korrekt sammenheng (Jacobsen, 2015, s. 52). Transkriberingen av dataene er en ordrett gjengivelse av det informantene sa. Jeg utelot navn som kunne medføre at informanter ble gjenkjent, og etter hvert enkelte fyllord og beskrivelser av nonverbale uttrykk. I selve avhandlingen har jeg imidlertid kortet ned noen av sitatene eller skrevet om deler av sitatene, for å få en bedre flyt i språket. Innholdet er imidlertid ikke endret på, og er således en korrekt gjengivelse av det informantene sa.

3.6.2 Mitt forhold til organisasjonen

Jeg har vært ansatt i NAV siden 2016 og har i dag rollen som IA-rådgiver ved Arbeidslivssenteret Øst-Viken. Jeg har også gjennom flere år hatt et nært

samarbeid med organisasjonen, som ansatt hos en leverandør for ett av NAVs mange tiltak for å hjelpe mennesker tilbake i arbeid.

Nærhet til organisasjonen har både fordeler og ulemper (Jacobsen, 2015, s. 56-57). Mitt kjennskap til det pågående arbeidet med arealkonseptet og personer som var involvert i dette arbeidet, forenklet prosessen med å få tak i informanter som var villige til å delta i studien. Likeledes kunne jeg, underveis i intervjuene, dra nytte av at jeg kjenner til organisasjonens «indre liv», de interne språk-kodene og organisatoriske og kulturelle særtrekk. Kjennskap til disse faktorene kan ha bidratt til at jeg i større grad lyktes med å stille oppfølgings spørsmål som både var relevant i forhold til studiens problemområde, for konteksten og situasjonene informantene beskrev.

Nærhet til grupper eller informanter kan imidlertid også være uheldig (Jacobsen, 2015, s. 56-57), og kan utfordre spenningsforholdet mellom profesjonell distanse og personlig vennskap (Kvale et al., 2015, s. 108). At jeg arbeider i samme organisasjon som jeg forsker på, kan medføre at jeg lettere identifiserer meg med informantene, og ikke opprettholder en profesjonell avstand (Kvale et al., 2015, s. 108). Jeg reflekterte over dette før jeg besluttet å gå i gang med undersøkelsen, og konkluderte med at jeg i mitt daglige arbeid ikke hadde direkte tilknytning til eller omgang med de potensielle informantene. De som til slutt ble valgt som informanter var for meg helt ukjente, og jeg hadde således gode forutsetninger for å opprettholde en nødvendig profesjonell avstand. Det er vanskelig for meg å vurdere hvorvidt min tilhørighet til organisasjonen, har hatt betydning for informasjonen informantene delte, men jeg er klar over at dette kan ha påvirket intervjusituasjonen og datagrunnlaget i denne avhandlingen. Da jeg avsto tilbudet om å observere under et av gruppemøtene til arbeidsgruppen, var dette et gjennomtenkt og bevisst valg, for å unngå å komme i en situasjon hvor min kjennskap til informantene eller informantenes kjennskap til meg, kunne påvirke intervjusituasjonen. Det er imidlertid alltid en fare for at man «ikke ser skogen for bare trær», når man forsker på egen organisasjon, og dette har jeg forsøkt å være bevisst på gjennom hele prosessen.

3.7 Metodologisk vurdering

«Hensikten med forskning er å frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten» (Jacobsen, 2015, s. 15). Jeg vil i de neste avsnittene drøfte hvorvidt metoden som har blitt benyttet i denne studien har vært egnet til å innhente gyldig og troverdig empiri som belyser studiens tema og problemstilling.

3.7.1 Gyldighet

Å drøfte studiens gyldighet kritisk, handler først og fremst om å reflektere over hvorvidt man har fått informasjon om fenomenet som skal undersøkes (intern gyldighet), og om funnene kan overføres til andre sammenhenger (ekstern gyldighet) (Jacobsen, 2015, s. 227-228).

Studiens interne gyldighet

Denne undersøkelsen forsøker å beskrive en ikke-observerbar virkelighet (Jacobsen, 2015, s. 228), gjenfortalt av informantene i undersøkelsen. Analysen er basert på informantenes beskrivelse av innføringsprosessen, og min fortolkning av deres beretninger. I ettertid er det naturlig og fornuftig å reflektere rundt flere forhold, som kan ha påvirket denne studien. Ifølge Jacobsen (2015, s. 229) bør man blant annet evaluere om man har fått tak i de riktige kildene, og om disse belyser fenomenet som beskrives på en troverdig og korrekt måte. Fordi jeg blant annet ønsket å få innsikt i hvordan det i praksis arbeides med innføring av nye kontorløsninger i en stor, offentlig virksomhet, vurderte jeg at representanter fra arbeidsgruppen var kilder som kunne gi meg virkelighetsnære beskrivelser av innføringsprosessen. Informantene er førstehåndskilder (Jacobsen, 2015, s. 230) og har dermed en direkte tilknytning til prosessen jeg har undersøkt. Tradisjonelt sett har man størst tiltro til informasjon som kommer fra personer som refererer til hendelser de selv har vært med på (Jacobsen, 2015, s. 230). På den annen side, er det viktig å være klar over at informantene kan forsøke å gjenfortelle prosessen på en legitim og «korrekt» måte, fordi de ikke ønsker å sette seg selv, arbeidsgruppen eller organisasjonen de representerer i et «dårlig lys». For øvrig mener jeg at arbeidsgruppen, med dens sammensetning av ulike representanter fra organisasjonen, som under innføringsprosessen har hatt ansvar for å ivareta ulike interesser og hensyn, har vært med på å styrke studiens gyldighet. Informantene, med sine ulike roller, er uavhengige av hverandre og kan dermed gi beskrivelser

på bakgrunn av de ulike perspektivene de har hatt under innføringsarbeidet (Jacobsen, 2015, s. 231). Dette kan være med på å styrke studiens gyldighet.

Jeg ser imidlertid at studien også har noen begrensninger, blant annet fordi arbeidsgruppen ikke har vært delaktig i beslutningen om at organisasjonen skal innføre arealnormen og nye kontorløsninger. Informantene er dermed ikke førstehåndskilder når det kommer til beskrivelser knyttet til hvorfor organisasjonen har besluttet dette, og hva beslutningstakerne har vært opptatt av. Således baseres noen av funnene på informantenes antakelser om hva som ligger bak beslutningene, og ikke direkte beskrivelser av hva som har foregått under denne prosessen. For å få en gyldig beskrivelse av dette, kunne jeg ha snakket med de som var direkte involvert i beslutningsprosessen.

Studiens eksterne gyldighet

Denne studien er en inngående studie av én enkelt hendelse, avgrenset i både tid og rom. Studien egner seg derfor ikke for statistisk generalisering, men man kan anta at den kan teoretisk generaliseres (Jacobsen, 2015, s. 237-238) fordi studien blant annet belyser hvilke problemstillinger norske, offentlige virksomheter står overfor i forbindelse med innføring av arealnormer og nye kontorløsninger. Offentlige virksomheter har til felles at de styres gjennom offentlig politikk og krav til effektivisering, og man kan dermed anta at de står overfor flere av de samme problemstillingene som blir belyst i denne avhandlingen.

3.7.2 Pålitelighet

Det er flere forhold som kan påvirke resultatet i en undersøkelse. Både informantene og jeg som forsker utsettes for ulike stimuli og signaler under intervjuprosessen, og dette kan ha hatt innvirkning på resultatene i denne studien (Jacobsen, 2015, s. 241).

Når det gjelder gjennomføringen av intervjuene forsøkte jeg i størst mulig grad å stille åpne spørsmål, slik at jeg ikke ledet informantene. Jeg er imidlertid klar over at jeg i løpet av datainnsamlingsprosessen ble mer direkte i min spørsmålsformulering, blant annet som en konsekvens av at jeg gjennom intervjuene fikk større kjennskap til prosessen i arbeidsgruppen. Dette kan ha ført til at jeg til tider ledet informantene inn på temaer de kanskje ikke ville kommet innom dersom jeg ikke stilte direkte spørsmål. På den annen side, er dette en av

fordelene ved kvalitative undersøkelser, at forskeren kan endre spørsmålsformuleringene etter hvert som det vokser fram kunnskap om teamet som undersøkes (Kvale et al., 2015, s. 146).

Etter hvert ble jeg tryggere i intervjusituasjonen, og stilte i større grad oppfølgingsspørsmål i de siste intervjuene. Dette kan også ha påvirket informantene og dataene, fordi jeg kan ha framstått som mer offensiv enn i starten av intervjuprosessen. Jeg fikk imidlertid ikke inntrykk av at informantene opplevde mitt engasjement som ubehagelig eller pågående.

Når det kommer til nedtegning og analysing av data (Jacobsen, 2015, s. 245), har jeg i metodekapittelet forsøkt å redegjøre åpent om hvordan jeg har gjennomførte analyseprosessen, slik at leseren skal kunne danne seg et bilde av hvordan jeg har kommet fram til resultatene i denne studien. For å få en fullstendig oversikt over datagrunnlaget, ble alle intervjuene tatt opp på bånd, og transkribert i sin helhet. Jeg lyttet til flere av lydopptakene gjentatte ganger, i tillegg til at jeg leste gjennom alle transkripsjonene flere ganger i løpet av analyseprosessen. Jeg gjentok også kategoriseringen, for å kontrollere at de endelige kategoriene er pålitelige i forhold til datamaterialet jeg samlet inn (Jacobsen, 2015, s. 245-246).

Jeg har gjennom hele prosessen forsøkt å forholde meg nøytral, og å gi troverdige beskrivelser av empirien. Jeg er imidlertid klar over at min forforståelse kan ha preget min tilnærming til denne studien og min fortolkning av datamaterialet (Kvale et al., 2015, s. 268). Jeg gjennomførte et omfattende arbeid med litteraturgjennomgangen, og tilegnet meg gjennom denne prosessen mye kunnskap om temaet. Jeg mener denne kunnskapen har bidratt positivt til denne avhandlingen, men er samtidig klar over at den kan ha influert på mitt arbeid.

4.0 HVORDAN KAN STANDARDISERING BESKRIVES OG FORKLARES?

Funnene viser at effektivisering og modernisering av organisasjonen har vært fokusområder under innføring av arealnormen og nye kontorløsninger. For å respondere på dette, har organisasjonen valgt å benytte standardisering som virkemiddel for å sikre lik praksis, kvalitet i arbeidet, og kontorløsninger som understøtter organisasjonens behov og krav fra omgivelsene. Dette har ledet meg fram til to underkategorier; *standardisering av prosess* og *standardisering av kontorløsninger*.

4.1. Standardisering av prosess

Erfaringene med innleieprosessene forut for arbeidet med det nye arealkonseptet har, ifølge flere informanter, ikke alltid vært like vellykket. Upresise formuleringer i arealkonseptet fra 2015 får delvis skylden for ulik praksis blant enhetene, både når det gjelder arealbruk og kontorløsninger de enkelte enhetene har endt opp med i nye leieprosesser. Likeledes vises det til at det er et behov for å effektivisere prosessene slik at organisasjonene ikke bruker unødvendig tid og ressurser på prosesser som i stor grad kan gjennomføres etter samme retningslinjer.

Arbeidsgiversiden var ganske samstemt i at det ikke var vits å finne opp kruttet hver eneste gang noen skal på flyttefot når det i utgangspunktet er ganske like enheter.

Det vises til et behov for å tydeliggjøre noen prinsipper, likeledes å effektivisere og forenkle disse prosessene for å sikre at utfallet er forenlig med de økonomiske rammene for arealbruk og effektivitet i arbeidet. Standardisering av prosessen benyttes dermed som virkemiddel for å styre prosessene i en bestemt retning (Brunsson & Jacobsson, 1998, s. 21; Hennestad et al., 2001, s. 2), med den hensikt å minimere risikoen for å gjøre feil ved inngåelse av nye leiekontrakter eller reforhandling av eksisterende kontrakter. Den enkelte enhet må forholde seg til konkrete arbeidsprosesser og oppgaver knyttet til innføring av nye lokaler og kontorløsninger, og dette skaper større forutsigbarhet for det enkelte kontor, ved at de vet hvilke arbeidsprosesser som skal gjennomføres. En informant beskriver tidligere innføringsprosesser slik:

Vi har jo sett at det er utrolig mye dumt man kan gjøre med et kontorareal. Veldig mange ting som kan virke som gode forslag, og så sitter det folk som skal beslutte som kanskje aldri har gjort dette før, og aldri kommer til å gjøre det igjen fordi det kanskje bare er den ene gangen at de er i en lederposisjon til en enhet som skal flytte på seg. (...) Og så lander man på en løsning som funker dårlig da.

Informanten viser til at tidligere prosesser ikke har gitt tilfredsstillende resultater på bakgrunn av manglende erfaring og kompetanse hos de som har hatt ansvar for å styre prosessene. Standardisering av prosessen kan dermed forstås som et forsøk på å sikre større effektivitet og kvalitet i arbeidet, gjennom detaljerte beskrivelser av de ulike trinnene i arbeidsprosessen (Brunsson & Jacobsson, 1998, s. 21; Hennestad et al., 2001, s. 2). Gjennom standardisering kan organisasjonen også oppnå bedre styring og kontroll (Brunsson & Jacobsson, 1998, s. 19) fordi en begrensning av beslutningspremissene lokalt, fører til større forutsigbarhet knyttet til ressursbruk og utgifter for organisasjonen som helhet. På denne måten kan organisasjonen få større kontroll og oversikt over de lokale prosessene, uten at dette krever betydelige ressurser (Ungan, 2006, s. 135). Gjennom å utforme en standardisert prosess, reduseres behovet for å kontrollere prosessene fordi standarden definerer hvordan arbeidet skal utføres (Brunsson & Jacobsson, 1998, s. 23-24). Vi ser at praksis endres som en følge av standarden (Brunsson & Jacobsson, 1998, s. 148), og at de lokale enhetene får mindre innflytelse over og påvirkning på prosessen (Mogensen, 2013, s. 60-61). Til tross for at standarder generelt betraktes som råd og ikke påtvungne regler, ser vi at standarden opptrer mer som et direktiv i organisasjonen, fordi de lokale enhetene forpliktes til å følge standarden, som en følge av at den formaliseres og besluttes å gjelde for hele organisasjonen (Brunsson & Jacobsson, 1998, s. 15-16). Dette betyr at standardisering av prosessen kan forstås som en måte å sørge for effektive og smidige prosesser som krever mindre ressurser fordi standarden sikrer at det arbeides etter definerte trinn. Med dette skal organisasjonen forsøke å redusere variasjon og dermed oppnå større forutsigbarhet i og kontroll over prosessene. På den annen side ser vi at det lokale handlingsrommet reduseres, og dette kan utfordre standardens legitimitet dersom standarden ikke ivaretar det særegne i de enkelte prosessene og de lokale forholdene. Det kan imidlertid oppleves trygt å

følge standarden, fordi de lokale enhetene ikke lenger har det fulle ansvaret for hvordan prosessene gjennomføres. Vi ser hvordan standardisering benyttes for å sikre kvalitet i arbeidet og det kan dermed være fornuftig å følge en standard som definerer «beste praksis». Standarden legitimeres således gjennom fokus på kvalitet. Vi ser dermed at standardisering av prosessen beveger seg mellom behovet for å effektivisere prosessene og behovet for å vise handlekraft og endring mot noe som er bedre. Det blir dermed en prosess som styres av både effektivitets- og legitimitetshensyn.

Flere informanter snakker om motstridende interesser mellom de som sitter lokalt og de med budsjettansvar i organisasjonen. Å beslutte like rammebetingelser, vil dermed kunne være med på å forenkle prosessene ved at de som er ansvarlig for innføringsprosessene får klare retningslinjer å forholde seg til. Gjennom standardisering av prosessen oppnås det dermed større kontroll over utfallet, og forutsigbarhet knyttet til bruk av ressurser. En informant beskriver dette slik:

Et stort handlingsrom oppleves som en form for buffet hvor man kan mere velge og plukke det man vil, og det er jo hyggelig å ha det, men da blir ofte valgene gjort på andre kriterier enn det som bør legges til grunn. Det går ut fra hvilke preferanser man selv har (...) Det skaper mye motsetninger å ha en buffet i en organisasjon for da vil antagelig de ansatte velge forskjellig fra buffeten.

Informanten peker på at beslutninger gjerne blir tatt for å fremme egne ønsker og interesser, og forsøker å synliggjøre et behov for i større grad å styre og begrense handlingsalternativene internt. Dette kan forstås som et forsøk på å sikre at prosessen styres gjennom en regelbundet logikk, der handlingsvalgene baseres på regelen, framfor en intusjonnell logikk, der den enkeltes vurderinger om framtidige behov ligger til grunn for beslutningene (Brunsson & Jacobsson, 1998, s. 13-14). Formalisering av prosessen skal sikre større forutsigbarhet i arbeidsprosessene og større kontroll over utfallet av hver enkelt innleieprosess, uavhengig av hvilke personer som deltar. Kunnskapen og rasjonaliteten som kreves i disse prosessene ligger dermed ikke hos den enkelte, men som en del av organisasjonens struktur (Egeberg, 1984, s. 20-21, 26-27). Standardisering av prosessen kan dermed forstås som et forsøk på å etablere et system som skal

forenkle og forbedre innføringsprosessene ved hver enkelt enhet i organisasjonen. Den lokale innflytelsen reduseres og det blir mindre fokus på de lokale enhetenes vurdering av egne behov, til fordel for en vurdering av organisasjonens overordnede behov. Funn viser imidlertid at det som i utgangspunktet betraktes som like enheter, velger svært ulikt når det kommer til kontorløsninger. Hva skyldes denne variasjonen? Skyldes det at vurderinger tas ut fra lokale prioriteringer, individuelle smakspreferanser eller holdninger, eller handler det om at enhetene i praksis har ulike behov som man på overordnet nivå ikke har klart å fange opp? Forutsatt sistnevnte, er det en fare for at standarden ikke ivaretar de lokale behovene, og dermed ikke fører til like stor grad av effektivitet og kvalitet som organisasjonen har som mål. Er behovene imidlertid de samme, kan standardisering føre til at kvaliteten på prosessene blir bedre, og at utfallet i større grad er i samsvar med de faktiske behovene, framfor enkeltes personlige ønsker og «gammel vane».

4.1.1 Standardisering av prosess som verktøy

Fra et verktøyperspektiv kan standardisering av prosessen forstås som et resultat av såkalt problembetinget søking, hvor organisasjoner forsøker å finne gode løsninger på prosesser som tidligere ikke har fungert optimalt. Standardisering av prosessen og begrensning i lokalt handlingsrom blir således oppfattet som et verktøy for å sikre effektivitet og kvalitet i arbeidet. (Christensen et al., 2015, s. 94-95). Likeledes ser vi at standardisering benyttes for å endre på beslutningspremissene i organisasjonen, og dermed styre beslutningene i en ønsket retning. Standardisering kan således forstås som en del av organisasjonens formelle normative struktur, ved at standarden definerer hva de enkelte skal gjøre og hvordan de skal handle (Egeberg, 1984, s. 20-21, 26-27). Hvordan de lokale prosessene gjennomføres, er dermed ikke avhengig av kunnskapen og interessene til de som leder prosessene (Egeberg, 1984, s. 26-28), men styres av standarden og strukturen i organisasjonen. Standardisering kan her forstås som et nyttig verktøy for å oppnå kontroll (Ungan, 2006, s. 135), og en oppskrift på hvordan prosessen kan gjennomføres på best mulig måte. Man kan derfor si at standarden beskriver den beste fremgangsmåten (Brunsson & Jacobsen, 1998, s. 24), og det vil dermed være naturlig å følge standarden.

4.1.2 Standardisering av prosess som symbol

Standardisering kan fra et myteperspektiv forstås som en vestlig modernitetsnorm som skal føre til likhet, samordning og stabilitet i organisasjonen (Brunsson & Jacobsen, 1998, s. 23-24). Standardisering av prosessen rasjonaliseres gjennom fokus på behovet for å effektivisere og kvalitetssikre arbeidet i de lokale prosessene, og framstår nærmest som en naturlig og uunngåelig måte å organisere arbeidet på (Christensen et al., 2015, s. 77; Røvik, 1998, s. 124). Standardisering symboliserer således at organisasjonen tar ansvar og opptrer rasjonelt og målbevisst (Meyer & Rowan, 1977, s. 344) for å sikre kvalitet i prosessene og utvikling mot noe som er bedre, og en fornying av organisasjonen (Christensen et al., 2015, s. 96; Røvik, 1998, s. 41). Man kan dermed forklare standardisering ut fra et legitimitetshensyn (Christensen et al., 2015, s. 75-77), fordi organisasjonen gjennom fokus på kvalitetssikring og forbedring av prosessene, legitimerer både sine beslutningen om standardisering og bruk av standardisering som prosedyre. Dette kan føre til moralsk legitimitet (Suchman, 1995, s. 579), fordi det vises til at standardisering av prosessen skal sikre kvalitativt bedre prosesser for alle enhetene i organisasjonene. Likeledes skal standardisering sørge for at alle enhetene arbeider etter «beste praksis», og dette kan i seg selv ha en betydelig legitim kraft. Standardisering av prosessen kan også føre til kognitiv legitimitet (Suchman, 1995, s. 582-583) fordi organisasjonen gjennom standardisering forsøker å modernisere seg for å tilpasse endringene som skjer i omgivelsene. Organisasjonen endrer seg dermed for å tilpasse seg omgivelsenes mentale bilder av virkeligheten (Suchman, 1995, s. 582-583).

4.2 Standardisering av kontorløsninger

En analyse av arbeidsmønsteret til alle enhetene i organisasjonene ligger til grunn for en inndeling av enhetene i to behovskategorier, av informantene kalt arketyper eller arkfaner. Inndelingen er basert på fellestrekk ved arbeidsmønster, som blant annet omfatter oppgaveløsning og behov for samhandling, grad av tilstedeværelse og internt og eksternt mobilitet. Informantene forteller at ulike kontorløsninger har blitt vurdert med tanke på potensialet for å oppnå størst mulig grad av effektivitet. Med dette som utgangspunkt, har arbeidsgruppen kommet med forslag til to standardiserte kontorløsninger. Vi ser at standardisering begrenser det lokale handlingsrommet, og benyttes for å kontrollere at valg av løsning baseres på like

og «riktige» kriterier. Til tross for en omfattende kartlegging av organisasjonens arbeidsmønster, viser funnene at kostnadseffektivitet har hatt stor betydning i prosessen med utvikling av nye kontorløsninger.

Den korte kyniske måten å si det på er at det er det som gir mest bang for the buck, så, det er det som er mest kostnadseffektivt da.

Begrensning av det lokale handlingsrommet gjennom standardisering og lik praksis kan forstås som et tiltak for å kontrollere at organisasjonen ikke bruker unødvendig mye midler på lokaler, i en tid hvor det er krav om innsparinger og effektivisering. Standardisering av kontorløsninger begrenser muligheten til å utforme kontorløsninger som krever et betydelig areal, og kan forstås som en effektiv måte å spare penger. Vi ser dermed at standardisering skal sørge for større forutsigbarhet og kontroll i organisasjonen, og sikre at alle enhetene benytter seg av de beste løsningene (Brunsson & Jacobsson, 1998, s. 24), med tanke på kostnadseffektivitet. Med andre ord er det organisasjonens behov for å redusere kostnader som i stor grad styrer prosessen når det kommer til valg av løsninger. Standardisering av kontorløsningene blir dermed nødvendig for å sikre at alle enhetene tar i bruk de løsningene som arbeidsgruppen har vurdert som de mest kostnadseffektive. Man kan dermed undre seg hvorfor arbeidsgruppen har gjennomført en omfattende kartlegging av de ulike enhetene, dersom kostnadseffektivitet til syvende og sist har vært det viktigste. På den annen side kan det tenkes at kostnadseffektivitet også måles i produktivitet, og at kontorløsningene dermed velges fordi de antas å gi størst mulig produksjonseffektivitet. Dette vil være økonomisk lønnsomt for organisasjonen på sikt.

Flere informanter forteller om nye samhandlings- og samarbeidsformer, som ikke understøttes av dagens kontorløsninger, hvor ansatte gjerne har hvert sitt kontor. Det vises til et behov for å utforme kontorløsninger med ulike former for samarbeidssoner og færre individuelle kontorer, for å få størst mulig utbytte av teamorganisering. Flere informanter forteller om tidligere innføringsprosesser som viser at kontorløsningene ofte har blitt valgt ut fra egne preferanser og ønsker, og ikke ut fra en vurdering om hva som forventes å gi størst effektivitet i arbeidet.

Det er jo veldig mange som bare ønsker å tviholde på de kontorlokalene de har, de ønsker å tviholde på de løsningene de har.

Standardisering av kontorløsningene skal dermed sikre at valgene baseres på andre kriterier enn de enkeltes ønsker og preferanser. Det kan dermed synes som om beslutninger skal baseres på en regelbundet logikk (Brunsson & Jacobsen, 1998, s. 14), der standarden definerer den beste løsningen. Flere av informantene snakker om hvordan ny organisering krever nytenkning og modernisering av organisasjonen, og flere omtaler de nye løsningene som «tidsriktige» og «moderne». Dagens løsninger anses som utdaterte og ikke i tråd med den generelle moderniseringen av organisasjonen.

Det tradisjonelle cellekontoret som er basert på hvordan man jobbet før, hvor alle skal eie sin egen arbeidsplass, hvor kanskje under halvparten ikke er til stede, den står for fall.

Til tross for dette, er erfaringen at flere velger de tradisjonelle løsningene framfor mer moderne løsninger. Legger vi dette til grunn, ser vi at arbeidsgruppens beslutninger knyttet til kontorløsninger også baseres på oppfatninger om hva som er tidsriktig og moderne løsninger. Flere av informantene forteller at organisasjonen er i en moderniseringsprosess, og at det er viktig at denne prosessen samsvarer med endringer som skjer i arbeidslivet generelt. Gjennom fokus på «det moderne» og «tidsriktige» blir det dermed vanskelig å argumentere imot standardisering av løsningene, fordi modernisering og fornyelse i seg selv kan oppleves som legitimt. Vi ser dermed at kontorløsningene legitimeres gjennom å vise til utvikling i arbeidslivet generelt, og organisasjoner som benytter samme løsninger. Det blir dermed vanskelig å avvike fra en løsning som av omgivelsene oppfattes som moderne og naturlig å velge. Således kan man si at omgivelsene påvirker beslutningsprosessen i organisasjoner fordi det blir vanskelig å avvike fra aksepterte normer i omgivelsene (Brunsson & Jacobsson, 1998, s. 156). På den annen side trekker flere informanter paralleller mellom modernisering og effektivitet, gjennom å vise til at organisasjonen tilpasser seg ny teknologi og nå innfører kontorløsninger som understøtter mulighetene denne teknologien gir.

Det er så mye som endrer på hvordan vi jobber. Med digitalisering, mulighet til å gå ut og møte bruker. Da har vi lokaler i bakkant som kan understøtte de endringene i hvert fall.

Standardisering blir dermed ikke bare viktig for å ivareta legitimitetshensyn, men også for å oppnå effektivitet gjennom utnyttelse av digital utvikling. Vi ser dermed hvordan innføringsprosessen både påvirkes av hensynet til det organisasjonsmessig effektive og det samfunnsmessig legitime (Røvik, 1998, s. 42).

Som vi har sett, bærer innføringsprosessen preg av et forsøk på å balansere hensynet til interne behov og krav fra omgivelsene, noe som delvis kan oppfattes som ganske motstridende hensyn og interesser. I tillegg til at det fokuseres på modernisering og trender i arbeidsmarkedet, viser funnene at prosessen er påvirket av politiske styringssignaler og krav om effektivitet.

Noen kommer jo med argument om at forskningen viser at cellekontor er bedre, men sånn pragmatisk og direkte svar på det er at det går ikke opp med arealkravet. Så skal vi diskutere hva som i teorien hadde vært best eller skal vi konsentrere oss om hva vi kan klare å få til? Så da må vi se hva vi kan klare å få til innenfor de 23 kvadratmeterne da og helst en del mindre, det er på en måte en absolutt øvre grense.

Det interessante i utsagnet over er hvordan arealnormen tydelige begrenser muligheten arbeidsgruppen har hatt til å velge fritt mellom ulike kontorløsninger. Det blir dermed ikke en prosess for å finne en optimal standard for organisasjonen, men heller et forsøk på å finne en løsning som er «tilfredsstillende nok» (March & Simon, 1958, s. 161). Den statlige arealnormen blir avgjørende når det kommer til valg av kontorløsninger, og funnene viser således at prinsippet om arealeffektivitet til slutt har større betydning enn å finne en «optimal» løsning for organisasjonen.

Så har du også KMD (Kommunal- og moderniseringsdepartementet), altså retningslinjer fra staten som alle må følge.

Vi ser hvordan arealnormen oppfattes mer som et direktiv enn et normgivende tiltak for effektivisering, og innføres i hele organisasjonen. Gjennom standardisering av kontorløsningene sikrer organisasjonen dermed at alle enhetene tar i bruk kontorløsninger som tilfredsstillende kravene til areal. Likevel ser vi at arealkravet begrenser valgalternativene i organisasjonen, og således tvinger organisasjonen til å ta i bruk åpne løsninger (Furberg, 2018, s. 1; Hellesund, 2018, s. 1), framfor cellekontorløsning, fordi sistnevnte krever betydelig mer areal. Man kan dermed undre seg om det i det hele tatt er nødvendig å standardisere kontorløsningene, da arealkravet likevel begrenser organisasjonens mulighet til å velge andre løsninger?

Noen av informantene er også opptatt av hvordan organisasjonen påvirkes av andre offentlige virksomheter, og viser til andre statlige organisasjoner som er bundet til samme arealnorm, og som dermed også «tvinges» til å omstrukturere sine virksomheter.

Det er vel ingen leder i noen statsetat som har lyst til å legge seg på noe høyere nivå enn det (23kvm). I hvert fall ikke når man ser steder som man finner løsninger som man er nede på 19 og 18 og kanskje 17 kvadrat, så det ser ikke spesielt bra ut hvis du, etatsleder, operer med 25 liksom når andre klarer seg med 17, så den forventningen var der.

Det blir åpenbart vanskelig å være den som «går mot strømmen» når rasjonaliserte normer i omgivelsene legger føringer på hvordan organisasjoner bør være eller se ut (Brunsson & Jacobsson, 1998, s. 15). Vi ser at den statlige arealnormen innføres i organisasjonen, og gjennom standardisering omgjøres den til en regel som alle enhetene pålegges å følge. Normen endrer karakter fra å være noe anbefalt og frivillig, til å bli et tvunget direktiv som alle må forholde seg til. Vi ser også at arealnormen begrenser organisasjonens frihet til å velge hvordan de skal organisere seg (Brunsson & Olsen, 1990, s. 256), og mulighet til å fatte selvstendige beslutninger (Brunsson & Jacobsson, 1998, s. 156). Dette til tross for at Kommunal- og moderniseringsdepartementet hevder arealnormen ikke legger føringer når det kommer til kontorløsninger, og gir stor grad av fleksibilitet (Hellesund, 2018, s. 2). Funn i denne studien tyder på at arealnormen i praksis er mindre fleksibel og mer begrensende enn det Kommunal- og

moderniseringsdepartementet hevder. Likeledes at normen nærmest oppfattes som et direktiv, fordi organisasjonen innfører den som en absolutt grense, til tross for at Kommunal- og moderniseringsdepartementet hevder at normen kan fravikes dersom det er nødvendig (Hellesund, 2018, s. 2).

4.2.1 Standardisering av kontorløsning som verktøy

Organisasjonens beslutning om å standardisere kontorløsningene, kan i dette perspektivet forstås som en rasjonell handling (Røvik, 1998, s. 41), for å sikre at valg av kontorløsninger bygger på en regelbundet logikk, framfor en intensjonell logikk (Brunsson & Jacobsen, 1998, s. 13-14), der den enkeltes oppfatninger og preferanser ligger til grunn. Dette er nødvendig for å sørge for at organisasjonen tar i bruk kontorløsninger som legger til rette for effektivitet i arbeidet.

Standardisering kan dermed forstås som en del av organisasjonens formelle normative struktur, der standarden definerer hva den enkelte skal gjøre og hvordan de skal handle, og således styrer organisasjonsatferden i ønsket retning (Egeberg, 1984, s. 20-21, 26-27).

Funnene viser at valget også er påvirket av politiske bestemmelser, som fører til at prosessen dreier seg om å finne løsninger som er tilfredsstillende (March & Simon, 1958, s. 158-162), innenfor de økonomiske rammene og politiske styringssignalene. Å følge de politiske bestemmelsene kan i dette perspektivet forstås som en formålsrasjonell handling, hvor effektivitet i ulike former er hovedfokus. En planmessig utforming av organisasjonen gjennom standardiserte løsninger, prosesser og prosedyrer, skal føre til at organisasjonen oppnår en mest mulig effektiv produksjon (Røvik, 1992, s. 18) og forutsigbarhet knyttet til økonomiske utgifter og bruk av areal.

4.2.2 Standardisering av kontorløsning som symbol

Fra et myteperspektiv kan standardisering av kontorløsningene forstås som et symbol på at organisasjonen forsøker å forandre og fornye seg (Røvik, 1998, s. 41). Standardisering blir virkemiddelet for å sikre at organisasjonen beveger seg fra tradisjonelle former til mer moderne former (Brunsson & Olsen, 1990, s. 257). Funnene viser at løsningene både rasjonaliseres og institusjonaliseres (Christensen et al., 2015, s. 77) gjennom fokus på at de er tidsriktige, effektive og naturlige løsninger å velge. Standardisering av løsningene kan dermed fremme

organisasjonenes legitimitet og mulighet til overlevelse, fordi organisasjonen viser evne til modernisering og handlingsvilje (Christensen et al., 2015, s. 75-77; Røvik, 1998, s. 36). Dette kan føre til pragmatisk legitimitet (Suchman, 1995, s. 578) fordi organisasjonen gjennom standardisering av kontorløsningene signaliserer at de tilrettelegger for en mer effektiv produksjon, noe som vil komme brukerne av organisasjonens tjenester til gode. Organisasjonen signaliserer dermed at de tar sitt samfunnsansvar på alvor.

Funnene viser også at standardisering av kontorløsninger påvirkes av det statlige arealkravet, og således kan forklares som et resultat av institusjonelle krav. Dette kan forstås som en tvangsmessig adoptering (Christensen et al., 2015, s. 91; DiMaggio & Powell, 1983, s. 150) fordi organisasjonen pålegges å forholde seg til de politiske styringssignalene, og av den grunn må utforme nye kontorløsninger som er forenlig med de institusjonelle kravene. Standardisering kan også forklares som en for form mimetisk adoptering (Christensen et al., 2015, s. 91), hvor organisasjonen påvirkes av andre organisasjoner vilje til å imitere arealnормen og således tilpasser seg omgivelsene. I stedet for å finne løsninger som i praksis er de mest rasjonelle og effektive for organisasjonen, tilpasser organisasjonen seg en standard som blir oppfattet som legitimt riktig (DiMaggio & Powell, 1983, s. 151), og utformer kontorløsninger som tilfredsstillende kravene til standarden. Dette kan føre til moralsk legitimitet (Suchman, 1995, s. 579) fordi organisasjonen tilpasser seg aksepterte normer i omgivelsene.

Vi ser at styresmaktene har innflytelse over det interne arbeidet i organisasjonen, og gjør det problematisk å avvike fra en standard som oppfattes som legitim i omgivelsene (Brunsson & Jacobsson, 1998, s. 156) Således begrenser dette organisasjonens frihet til å velge hvordan de skal organisere seg (Brunsson & Olsen, 1990, s. 256), fordi standarden representerer institusjonaliserte forestillinger om hvordan organisasjonen bør se ut (Røvik, 1998, s. 36). Organisasjonens evne og vilje til å følge politiske bestemmelser og krav til effektivitet, har imidlertid en betydelig legitimerende kraft, og kan bidra til å styrke organisasjonenes kognitive legitimitet (Suchman, 1995, s. 582-583).

4.3 Oppsummering

Effektivisering og modernisering har vært fokusområder i forbindelse med innføring av arealnormen og de nye kontorløsningene. Standardisering av både innføringsprosessen og kontorløsningene framstår som et forsøk på å koordinere, kontrollere og forbedre praksis (Blindheim & Ryland, 2015, s. 11), med den hensikt å effektivisere og modernisere organisasjonen. Vi ser at standardisering av prosessen og kontorløsningene påvirkes av både hensynet til det organisasjonsmessig effektive, og det samfunnsmessig legitime (Røvik, 1998, s. 42).

Funnene viser at innføringen fremmer rasjonalitet og effektivitet gjennom en bevisst utforming av standardiserte prosesser og løsninger, et funn som støtter opp om en instrumentell tilnærming. Hensikten med standardisering er å endre på problemer hva gjelder effektivitet, kvalitet og kostander, og utfordringene som presenteres er definert på en slik måte at innføring av nytt arealkonsept og nye kontorløsninger kan oppfattes som både formålsrasjonell og nærmest uunngåelig. Kravet om effektivisering og virkemidlene arbeidsgruppen har tatt i bruk (standardisering) bærer stort preg av et instrumentelt tankesett, der standardisering forstås som et effektivt verktøy for å styre beslutningene i en bestemt retning for å sikre at organisasjonen når sine mål.

Beskrivelsen av hvilke kontorløsninger som har blitt valgt, og hvorfor valget falt på akkurat disse, peker imidlertid i retningen av en retorikk som kjennetegnes av myteperspektivet. Flere informanter er opptatt av at organisasjonen har et nødvendig moderniseringsbehov, skal den klare å imøtekomme framtidens endringer. Likeledes vises det til trender i arbeidsmarkedet, og kontorløsningene presenteres av informantene som tidsriktige og et naturlig valg med tanke på framtidig utvikling. Standardisering kan således forstås som et symbol på organisasjonens evne til modernisering og endring (Christensen et al., 2015, s. 75-77; Røvik, 1998, s. 36).

Til tross for at både effektivisering og modernisering av organisasjonen har vært fokus under innføringsprosessen, viser funnene hvordan arbeidsgruppens handlingsrom har vært begrenset som en følge av den statlige arealnormen. Det kan synes som om prosessen i stor grad har dreid seg om å finne en

tilfredsstillende løsning innenfor rammene av de politiske bestemmelsene. Således kan man si at arealnormen har vært førende for prosessen, og begrenset organisasjonens valgmuligheter og handlingsrom.

5.0 HVORDAN KAN FLEKSIBILITET BESKRIVES OG FORKLARES?

Funnene viser at teknologisk utvikling og organisatoriske endringer har hatt betydning for innføring av arealnormen og nye kontorløsninger. Gjennom denne innføringen skal organisasjonen skape en fleksibel struktur, slik at den kan tilpasses endringer på en smidig måte, uten at dette krever bruk av betydelige ressurser og store fysiske justeringer. På samme måte skal fleksibel struktur sørge for større utnyttelse av den digitale utviklingen og bidra til effektivisering og modernisering av organisasjonen.

Fleksibilitet knyttes også i denne sammenheng til den enkeltes mulighet til frihet, autonomi og variasjon i arbeidet, og dette kan ses i sammenheng med digital utvikling og bruk av nye kontorløsninger.

Dette er utgangspunktet for andre hovedkategori, *fleksibilitet*, med tilhørende underkategorier; *organisatorisk fleksibilitet* og *individuell fleksibilitet*.

5.1 Organisatorisk fleksibilitet

Funnene viser at innføring av arealnormen og nye kontorløsninger kan knyttes til et ønske om å oppnå større grad av organisatorisk fleksibilitet. Flere informanter forteller om økt press på budsjetter og effektivisering av organisasjonen, og at det har vært viktig å være i forkant av mer tydelige politiske føringer, og finne tiltak som kan bidra til effektivisering av organisasjonen på en smidig måte.

Det er en konsekvens av den økonomiske situasjonen, jo mere kutt vi får i budsjettene. Vi må finne en måte å spare på, og det som gjør minst vondt for de ansatte er å få mindre lokaler og jobbe smartere enn å si opp folk.

Initiativet til å endre på arealkonsept og kontorløsninger kommer fra organisasjonen, likevel ser vi at prosessen er påvirket av politiske krav om effektivisering.

Vi er i forkant av noe som ville kommet. Vi har jo skjønnet at det skulle komme og det å være i forkant av det og faktisk ha løsninger på plass før selve innstrammingen kommer, er veldig gunstig.

Organisasjonens mulighet til å påvirke endringsinnholdet i mer generelle effektiviseringskrav, kan forstås som en form for organisatorisk fleksibilitet, på den måte at organisasjonen har innflytelse på hvilke tiltak de skal iverksette, og

hvordan tiltaket kan gjennomføres på en skånsom måte for organisasjonen som helhet. På en slik måte kan fleksibilitet forstås som nødvendig for at organisasjonen skal få mest mulig ut av knappe ressurser (Moren, 2011, s. 168). På den annen side ser vi at eksterne rammebetingelser, som den statlige arealnormen, indirekte styrer det interne arbeidet, og således begrenser organisasjonens handlingsrom. Dette kan ha en reproduserende effekt (Ramsdal et al., 2009, s. 34). Vi ser med andre ord at fleksibiliteten begrenses gjennom den statlige arealnormen, og påvirker hvordan organisasjonen jobber med utforming av nye kontorløsninger. Kontrollen utøves gjennom retningslinjer framfor direkte styring, for å sikre at politiske målsettinger om effektivitet ivaretas. På denne måten begrenses den organisatoriske fleksibiliteten fordi de statlige retningslinjene leder arbeidet i en bestemt retning (Ramsdal & Skorstad, 2009, s. 29).

Funnene viser at utforming av nye kontorløsninger skal bidra til at organisasjonen skal kunne stå stødigere i en tid med stadige endringer. Flere informanter snakker om store, både pågående og planlagte sammenslåingsprosesser, som endrer på behovet for lokaler. Flere avdelinger og områder flyttes eller slås sammen, og det kan være utfordrende å plassere ansatte fysisk, slik lokalene er utformet i dag. For organisasjonen er det viktig å etablere et fysisk arbeidsmiljø som er robust og samtidig fleksibelt, for å imøtekomme utviklingen på en kostnadseffektiv og smidig måte.

Jeg tror at måten vi jobber på er under utvikling, så et av stikkordene er vel fleksibilitet, så man har løsninger som har en fleksibilitet i seg for fremtiden. (...) Intensjonen med dette er at man skal lage en fleksibel løsning som gjør at man slipper å gjøre fysiske tilpasninger til organisasjonsutvikling. For det bør være unødvendig.

Informanten peker på et behov for å etablere løsninger, som kan tilpasses organisasjonens behov i fremtiden. Flere informanter forteller at organisasjonen står overfor store endringer, både på grunn av omorganisering av flere enheter, og som et resultat av den digitale utviklingen. Flexibilitet kan dermed bidra til å øke organisasjonens omstillingsevne (Colbjørnsen, 2003, s. 12), og paradoksalt nok skape større forutsigbarhet for organisasjonen. Ved å bruke kontorløsninger som

har færre fysiske barrierer og flere åpne soner, kan man anta at organisasjonen sparer både tid og ressurser dersom det skulle bli et behov for å endre på kontorløsningene. Man kan derfor si at organisatorisk fleksibilitet kan føre til større forutsigbarhet knyttet til ressursbruk og økonomiske kostnader i framtiden. I denne sammenhengen ser vi dermed at fleksibilitet blir viktig for å ivareta ulike effektivitetshensyn (Ramsdal & Skorstad, 2009, s. 85), og for å skape større forutsigbarhet i en tid hvor det forventes flere endringer man foreløpig ikke kjenner detaljene rundt.

Funnene viser også at krav om effektivisering av organisasjonen gjennom digitalisering og automatisering av oppgaver, har betydning for hvordan organisasjonen nå utformer sine lokaler. Det forventes at mange oppgaver som i dag utføres av ansatte, om få år vil være fullautomatisert, som en konsekvens av digital utvikling.

Vi har fått midler fra stortinget for å modernisere, digitalisere og automatisere oppgaver. Det får jo konsekvenser for arealkonseptet. (...) Vi vil jo ha behov for færre ansatte, behov for mindre arealer.

Vi ser at prosessen har vært sentrert rundt tiltak som skal tilrettelegge for forutsigbarhet, og samtidig sikre langsiktig effektivisering av organisasjonen. I likhet med andre studier tar organisasjonen i bruk åpne, aktivitetsbaserte kontorløsninger, fordi det forventes at disse understøtter nye måter å jobbe på (Seddigh, 2015, s. 2), og for lettere å håndtere fremtidige organisasjonsendringer (Toivanen, 2015, s. 32). Åpne og aktivitetsbaserte kontorløsninger antas å være fleksible løsninger som kan imøtekomme utviklingen av et stadig mer dynamisk og digitalisert arbeidsliv, samtidig som de tilrettelegger for variasjon i arbeidsoppgaver og samhandling (Rolfö, 2018, s. 6-7).

Utgangspunktet er at vi har blitt digitale, vi jobber på en helt annen måte, vi er mye mer ute hos brukerne våre.

Flere informanter forteller hvordan digitalisering fører til et mer dynamisk arbeidsmønster i organisasjonen, og at en konsekvens av dette er at færre ansatte er til stede på det fysiske kontoret samtidig. Vi ser dermed hvordan digitalisering og informasjonsteknologi tilrettelegger for nye, fleksible strukturer (Karlsson, 2006, s. 139) og arbeidsformer. Erfaringen er at cellekontorer blir stående tomme,

og kun benyttes av den som disponerer den enkelte kontor. Prinsippet om «free-seating» skal bidra til at flere benytter større deler av lokalene samtidig, og på denne måten forhindre at organisasjonen bruker penger på areal som ikke blir benyttet. I tillegg vises det til et økt behov for fellesarealer og samhandlingsarenaer som en konsekvens av større grad av teamorganisering, samhandling og samarbeid på tvers av avdelinger. Flere informanter trekker fram at cellekontorløsning verken er arealeffektivt eller understøtter nye arbeidsformer.

Det er i vinden nå, veldig mye teamtankesett. Og skal vi da sitte på en haug med cellekontor, og du skal jobbe med teamet ditt. Hvor ofte er du da på det cellekontoret?

Vi ser dermed at nye arbeidsformer krever en fleksibel utforming av kontorlokalene for at disse i større grad skal understøtte nye måter å jobbe på. Som en følge av dette skal organisasjonen etablere kontorløsninger som skal tilrettelegge for både individuelt, konsentrasjonskrevende arbeid og teamarbeid. Flexibiliteten i løsningene gir, skal sørge for større effektivitet i arbeidet fordi den enkelte har flere arbeidssoner å velge mellom, avhengig av oppgavene som skal utføres. Flexibiliteten imøtekommer også behovet for større grad av arealeffektivitet, fordi løsningen fører til at flere kan benytte de ulike sonene på samme tid. Legger vi dette til grunn, kan man anta at organisatorisk fleksibilitet blir en viktig faktor for organisasjonens evne til tilpasning og omstilling (Ramsdal & Skorstad, 2009, s. 21).

Kartlegging av de ulike enhetene i organisasjonen viser lokale variasjoner når det gjelder organisering og oppgavedeling. Til tross for at både innføringsprosessen og kontorløsningene standardiseres, ivaretas flexibiliteten ved at det er de lokale behovene som styrer hvordan kontorløsningene utformes.

Løsningen kan jo ikke være lik for alle. Det skal fortsatt tilpasses lokalt, både lokalene man skal inn i og særskilte tilretteleggingsbehov.

Vi ser at planlegging og implementering av de nye løsningene er delegert til lokalt nivå. Flexibiliteten ligger dermed både i arealkonseptet og i kontorløsningene, ved at det åpnes opp for lokal tilpasning og utforming av løsninger basert på kunnskapen de enkelte kontorene har om egne behov. Dette for å sikre kvalitet på

både prosessen og løsningene, med den hensikt at løsningene skal sikre effektivitet i arbeidet.

På den annen side kan standardisering av prosessen og kontorløsningene føre til mindre grad av fleksibilitet for de lokale enhetene, fordi standarden beskriver prosessen og er førende når det gjelder hvilke løsninger de ulike enhetene skal ta i bruk. Generelt kan vi si at standarder kan virke hemmende på opplevelsen av fleksibilitet (Ramsdal & Skorstad, 2009, s. 28) dersom utformingen av standarden er for rigid. En generell utforming kan derimot føre til større grad av fleksibilitet, fordi dette innebærer større valgfrihet når det kommer til implementering av standarden (Brunsson & Jacobsson, 1998, s. 157). Det blir dermed et spørsmål om hvorvidt de lokale enhetene vil oppleve at de har fleksibilitet, når handlingsrommet begrenses som et resultat av at prosessen og løsningene standardiseres.

Jeg tenker på det lokalet eierskapet og det at man opplever at det blir tredd over en, ikke sant. At det er noen andre som har bestemt at man skal ha det.

Vi ser at standarden begrenser enhetenes handlingsrom, og kan føre til mindre grad av opplevd fleksibilitet. Det som er fleksibelt for organisasjonen er dermed ikke fleksibelt for de enkelte enhetene, fordi de må forholde seg til standardiserte prosedyrer og retningslinjer i arbeidet med innføring og utforming av nye kontorløsninger. Graden av opplevd fleksibilitet vil være avhengig av standardens utforming (Brunsson & Jacobsson, 1998, s. 157). Det er interessant at økende grad av endringer, og usikkerhet knyttet til disse endringene, møtes med standardiserte løsninger, for å oppnå fleksibilitet. Til tross for stort endringstrykk og et behov for fleksibel organisering, ser vi at organisasjonen gjennom standardisering forsøker å ivareta behovet for kontroll og forutsigbarhet (Colbjørnsen, 2003, s. 12). Dette kan imidlertid gå på bekostning av enhetenes fleksibilitet og autonomi. Det blir dermed et spørsmål om hvem dette er fleksibelt for, og hvem fleksibiliteten gagnar mest?

5.1.1 Organisatorisk fleksibilitet som verktøy

Fra verktøyperspektivet kan organisasjonens evne til fleksibilitet oppfattes som et nødvendig verktøy for å imøtekomme krav om effektivisering og fornyelse

(Ramsdal & Skorstad, 2009, s. 13-15), og sikre størst mulig grad av ressursutnyttelse i organisasjonen (Moren, 2011, s. 168).

Funnene viser at flere informanter knytter fleksibilitet til arealeffektivitet, og peker på hvordan fleksibel utforming av lokalene skal sikre kostnadseffektive endringsprosesser i fremtiden, og effektiv bruk av lokalene. Innføring av arealnormen og nye kontorløsninger, med den hensikt å oppnå organisatorisk fleksibilitet, kan sålede forstås som en planmessig utforming av organisasjonen som skal sikre effektivitet (Røvik, 1998, s. 32) og størst mulig grad av måloppnåelse (Brunsson & Olsen, 1990, s. 24). Funnene viser også hvordan teknologisk utvikling fører til endring i arbeidsformer, og således tilrettelegger for en mer fleksibel struktur (Karlsson, 2006, s. 139). Organisatorisk fleksibilitet kan dermed bidra til større utnyttelse av fordelene ved de digitale løsningene, som igjen vil ha betydning for organisasjonenes evne til effektiv oppgaveløsning og arealeffektivitet. Innføring av arealnormen og nye kontorløsninger, med den hensikt å oppnå organisatorisk fleksibilitet, kan dermed forstås som en rasjonell beslutning for å forbedre organisasjonen, og et forsøk på å tilpasse seg politiske styringssignaler, teknologisk utvikling og endringer i omgivelsene (Brunsson & Olsen, 1990, s. 12,16) på en effektiv måte.

5.1.2 Organisatorisk fleksibilitet som symbol

Fleksibilitet representerer en typisk vestlig modernitetsverdi (Christensen et al., 2015, s. 75-77), og kan forstås som en institusjonell myte eller symbol (Ramsdal et al., 2009, s. 81) som beskriver hvordan organisasjoner bør organisere seg for å bli mest mulig tilpasningsdyktige (Moren, 2011, s. 172). Fleksibilitet kan også forstås som en legitimert og tidsriktig oppfatning av hvordan organisasjoner generelt bør være utformet (Christensen et al., 2015, s. 75-77). Vi ser hvordan fleksibilitet kan føre til moralsk legitimitet (Suchman, 1995, s. 579-581), fordi organisasjonen gjennom sine handlinger forsøker å optimalisere seg for endring. Handlingene legitimeres og rasjonaliseres gjennom fokus på de positive effektene fleksibilitet fører til for organisasjonen (Christensen et al., 2015, s. 77). Likeledes kan fleksibilitet knyttes til kognitiv legitimitet (Suchman, 1995, s. 582-583), fordi fleksibilitet i seg selv er noe ønskelig, og et symbol på hvordan organisasjoner bør være. Ved å fokusere på de mange endringene organisasjonen står overfor, vil organisasjonens forsøk på å tilrettelegge for fleksibilitet, nærmest kunne oppfattes

som noe uunngåelig (Ramsdal & Skorstad, 2009, s. 81). Vi ser hvordan informantene begrunner behovet for å innføre nye kontorløsninger gjennom å fokusere på utvikling mot noe bedre og mer effektivt med tanke på fremtidige endringer, og løfter fram fleksibilitet som noe nødvendig for å imøtekomme denne utviklingen. Således kan man si at de bygger sine handlinger på det som i omgivelsene oppfattes som riktig og naturlig (Suchman, 1995, s. 577), og på denne måten søker legitimitet for sine handlinger, og stabilitet og bedre overlevelsessevne for organisasjonen (Meyer & Rowan, 1977, s. 340). Å iverksette endringer som lever opp til mytene i organisasjonens institusjonelle omgivelser, er en effektiv måte å signalisere at man er opptatt av grunnleggende modernitetsnormer for fremskritt, fornyelse og rasjonalitet (Moren, 2011, s. 52).

5.2 Individuell fleksibilitet

Informantene beskriver hvordan den digitale utviklingen i stor grad har endret arbeidsmønsteret til den enkelte. Mobilitetsløsninger og digitale verktøy fører til at man i mindre grad er bundet til sin fysiske arbeidsplass, og bidrar til et mer mobilt arbeidsmønster. I praksis betyr dette at arbeidet i utgangspunktet kan utføres uavhengig av tid og sted. Utforming av fleksible kontorlokaler skal dermed tilrettelegge for variasjon for den enkelte, og en utnyttelse av fordelene ved de digitale løsningene, slik at den ansatte selv kan bestemme hvordan og hvor arbeidet skal utføres.

Det viktigste er jo er jo hva du leverer, ikke hvor du sitter og gjør jobben din, men at du faktisk gjør en god jobb.

Utsagnet illustrerer at det viktigste ikke er fysisk tilstedeværelse på jobb eller på et bestemt kontor, derimot at arbeidet utføres på en god og effektiv måte. Flere informanter viser til hvordan de nye kontorløsningene vil gi ansatte større grad av frihet, autonomi og selvstendighet i arbeidet, og setter dette i sammenheng med tilfredshet i jobben. Flere trekker også parallellen mellom jobbtfredshet og effektivitet i arbeidet. Fleksibilitet for den enkelte kan således forstås som et gode ved at den enkelte får større grad av innflytelse på egen arbeidssituasjon (Ramsdal & Skorstad, 2009, s. 87). Likeledes ser vi at den individuelle fleksibiliteten også er et gode for organisasjonen, fordi det antas at individuell fleksibilitet bidrar til større effektivitet i arbeidet. Ansatte som i stor grad har kontroll over egen

arbeidshverdag, forventes å ha større arbeidskapasitet enn ansatte som i større grad styres og kontrolleres. Den individuelle fleksibiliteten kan derfor også forstås som et virkemiddel for å bidra til at organisasjonen blir mer effektiv (Ramsdal & Skorstad, 2009, s. 85). I denne sammenheng er det derfor interessant at Karlsson (2006, s. 140) hevder at det finnes lite empirisk belegg for å mene at fleksibilitet *både* er et gode for organisasjonen og den enkelte arbeidstaker (Karlsson, 2006, s. 140). I empirisk sammenheng trekkes fleksibilitet i hovedsak fram som et gode for arbeidsgiver, ved at det blant annet forbedrer produktivitet, kvalitet i tjenester og fortjeneste (Karlsson, 2006, s. 140). Et betimelig spørsmål å stille, er dermed om den individuelle fleksibiliteten informantene snakker om, først og fremst er et gode for organisasjonen? Karlsson (2006, s. 143) hevder fleksibilitet kan bety ulike ting for organisasjoner og ansatte, og at sistnevnte først og fremst foretrekker fleksibilitet i form av fleksibel og familievennlig arbeidstid. Funn i denne studien kan tyde på at muligheten for variasjon og fleksibel bruk av kontorlokalene, ikke nødvendigvis representerer en form for fleksibilitet som de ansatte ønsker. Dette kommer til uttrykk på følgende måte:

Den hyppigste motforestillingen jeg har hørt nå er: hvorfor skal jeg flytte meg bare for å flytte meg når jeg sitter med arbeidsoppgavene mine.
Fortell meg hva som er merverdien i det.

Utsagnet illustrer hvordan en ikke ønsket fleksibilitet blir en trussel mot stabilitet (Karlsson, 2006, s. 145). Det som er fleksibelt for organisasjonen, er ikke nødvendigvis fleksibelt for den enkelte. Dette underbygger den relasjonelle betydningen av forståelsen av fleksibilitetsbegrepet. Dersom organisasjonen ønsker fleksibilitet, må de ansatte være fleksible (Karlsson, 2006, s. 144-145). Således kan det synes som om den individuelle fleksibiliteten i større grad ivaretar organisasjonens interesser, og det som betraktes som gode arbeidsvilkår for den enkelte, nærmest blir et virkemiddel for å ivareta disse interessene (Karlsson, 2006, s. 143). Som vi har sett, forutsetter aktivitetsbaserte kontorløsninger at de ansatte varierer mellom ulike soner i kontormiljøet. Dersom de ansatte ikke ser verdien i dette og ikke benytter løsningen slik den er tenkt, kan dette redusere graden av fleksibilitet og effektivitet i organisasjonen. Således betyr dette at den enkeltes lojalitet til løsningen og det nye arbeidsmønsteret, er en forutsetning for å

oppnå fleksibilitet i organisasjonen. Med andre ord; graden av fleksibilitet avhenger av ansattes adferd i organisasjonen (Ramsdal & Skorstad, 2009, s. 31).

Et annet viktig poeng i denne sammenhengen er hvordan den individuelle fleksibiliteten kan synes å være en konsekvens av innføring av aktivitetsbaserte kontorløsninger, fordi denne løsningen krever variasjon og mobilitet, skal den gi effektiviseringsgevinster. Funnene viser at ansatte i tradisjonelle kontorlandskap har betydelig mindre grad av fleksibilitet enn ansatte i aktivitetsbaserte løsninger, fordi førstnevnte har fast plass og mindre variasjon i løpet av en arbeidsdag. Således kan det synes som at den individuelle fleksibiliteten betinger bruk av aktivitetsbasert kontorløsning. En forutsetning for at denne løsningen skal være funksjonell og effektiv, er imidlertid at den enkelte varierer mellom ulike arbeidssoner i løpet av dagen. Dette fører oss inn på et annet interessant poeng; det vil ikke være plass til alle ansatte i samme sone samtidig. Legger vi dette til grunn, kan man diskutere om fleksibilitet også rommer elementer av tvang (Ramsdal et al., 2009, s. 16). «Tvinges» de ansatte til å variere mellom de ulike sonene, fordi det ikke er kapasitet til alle innenfor samme sone? Handler individuell fleksibilitet om å tilpasse seg? Med andre ord; er det fleksibilitet for den ansatte eller fleksible ansatte det snakkes om?

Hensikten med å tilrettelegge for individuell fleksibilitet knyttes imidlertid ikke bare til faktorene beskrevet ovenfor. Flere informanter snakker om hvordan fleksibel utforming av kontorene kan gi helsemessige gevinster, og peker på at variasjon i arbeidsstillinger gir mindre statisk arbeid og dermed færre belastningsplager.

Den neste arbeidsstillingen er den beste.

Fleksibiliteten knyttes dermed også til muligheten til å ivareta hensynet til egne behov. Større kontroll over egen arbeidssituasjon kan bidra til større nærvær og at ansatte kommer på jobb, eller utfører arbeidet der det passer best for den enkelte. Ifølge Ramsdal et al. (2009, s. 15) er det flere som hevder at en slik form for fleksibilitet fører til et bedre arbeidsliv, særlig for ansatte som befinner seg på det operative nivået i en organisasjon (Ramsdal et al., 2009, s. 15). Ramsdal og Skorstad (2009, s. 105-108) referer imidlertid til egne studier og hevder at

påstanden om at fleksible arbeidsplasser er bedre for ansatte enn arbeidsplasser som er mindre fleksible, er feil.

Fleksible kontorløsninger, hvor den enkelte i stor grad bestemmer hvor og når arbeidet skal utføres, krever at organisasjonen har tillit til at de ansatte utfører jobben på en tilfredsstillende måte, til tross for at de ikke lenger kan styres og kontrolleres i like stor grad som tidligere.

Du kan ikke kjøre kontrollbasert ledelse i et ABW konsept (...)
Kontrollbasert ledelse, det er på en måte litt ut. Men tillitsbasert ledelse, det krever jo både noe av lederen, men det krever også absolutt noe av medarbeideren. Så det er en kulturendring og en holdningsendring som man må jobbe mye med.

Informanten peker på at større individuell fleksibilitet utfordrer lederskapet, samt mulighetene til å kontrollere og styre arbeidet. Således kan den individuelle fleksibiliteten føre til instabilitet for organisasjonen (Karlsson, 2006, s. 144), dersom lederne ikke finner nye måter å lede sine ansatte på. Med andre ord; fleksibilitet for den enkelte krever fleksible ledere og en fleksibel organisasjon (Karlsson, 2006, s. 144), som har tillit til sine ansatte og tydelige mål (Toivanen, 2015, s. 39). Rigid styring og kontroll kan føre til at de ansatte motsetter seg den nye arbeidsformen, som igjen kan få konsekvenser for graden av fleksibilitet for organisasjonen (Ramsdal & Skorstad, 2009, s. 28-29, 31).

5.2.1 Individuell fleksibilitet som verktøy

Funnene viser at fleksibilitet først og fremst knyttes til autonomi og variasjonsmuligheter for den enkelte. Ved å tilrettelegge for større frihet og autonomi, forventes det større grad av effektivitet i arbeidet. Kontorløsningene skal understøtte og tilrettelegge for nye måter å arbeide på, og utnytte fordelene ved den digitale utviklingen. Fra et verktøyperspektiv kan individuell fleksibilitet forstås som et verktøy for å sikre effektivitet i arbeidet, og har dermed betydning for organisasjonens måloppnåelse (Christensen et al., 2015, s. 48); å bli en mer effektiv organisasjon. Ansatte med stor grad av kontroll over egen arbeidssituasjon, forventes å ha større grad av produktivitet, enn ansatte som er underlagt rigid styring og kontroll. Det vil dermed være formålsrasjonelt å tilrettelegge for fleksibilitet for den enkelte, dersom dette kan føre til større grad

av effektivitet. På den annen side ser vi hvordan den individuelle fleksibiliteten kan utfordre lederskapet, fordi de ansatte gis større myndighet og frihet i sitt daglige arbeid. Det blir dermed viktig å etablere en tydelig struktur, der forventningene til de ulike rollenehaverne er definert og tydeliggjort, slik at den individuelle fleksibiliteten fører til effektivitet på flere nivåer. På denne måten kan organisasjonen styre organisasjonsatferden i ønsket retning. Den formelle normative strukturen definerer dermed hvordan de ulike rollene skal utøves, uavhengig av hvem som besitter rollene (Egeberg, 1984, s. 20-21, 26-27).

5.2.2 Individuell fleksibilitet som symbol

Variasjon, frihet og autonomi representerer typiske vestlige modernitetsverdier (Christensen et al., 2015, s. 75-77), og kan forstås som institusjonelle myter eller symboler på hvordan organisasjoner bør tilrettelegge for fleksibilitet for den enkelte. Ideen om individuell autonomi får stor oppmerksomhet av informantene, og kan i likhet med funn i studien til Moren (2011, s. 137), forstås som et uttrykk for en bestemt holdning. Innføring av fleksible kontorløsninger kan således stimulere til en slik holdning, ved at løsningene gir den enkelte større handlingsrom og valgmuligheter i det daglige arbeidet. Dette kan føre til moralsk legitimitet (Suchman, 1995, s. 579), fordi organisasjonen gjennom sine handlinger symboliserer at de lever opp til normer i omgivelsene, der fleksibilitet i seg selv oppfattes som et gode. Organisasjonen symboliserer på denne måten at autonome og selvstendige ansatte er viktig (Meyer & Rowan, 1977, s. 349). Fleksibilitet blir, i likhet med hos Ramsdal et al. (2009, s. 15), presentert som noe utelukkende positivt for den enkelte og for organisasjonen som helhet, og kan være med på å styrke organisasjonens legitimitet, både internt og i omgivelsene.

5.3 Oppsummering

Funnene viser at effektivisering og modernisering av organisasjonen har vært viktige fokusområder i forbindelse med innføring av arealnormen og nye kontorløsninger. Arbeidsgruppen har vært opptatt av at organisasjonen må bli mest mulig tilpasningsdyktig for fremtiden, og at dette krever en mer fleksibel struktur enn det organisasjonen har i dag. For å sikre effektivitet i arbeidet, tilrettelegges det for kontorløsninger som understøtter både måten det arbeides på i dag, samtidig som det forventes at løsningene gjennom fleksibel utforming, på en enkel måte kan tilpasses endringer i fremtiden. Likeledes ser vi at det

tilrettelegges for større fleksibilitet for den enkelte, ved at den enkelte selv skal få større handlingsrom, variasjon, autonomi og frihet i det daglige arbeidet. Dette er faktorer som knyttes til ansattes jobbtilfredshet og effektivitet i arbeidet.

Den relasjonelle betydningen av fleksibilitetsbegrepet (Karlsson, 2006, s. 144) blir viktig i denne sammenhengen. For at organisasjonen skal oppnå størst mulig grad av fleksibilitet, forutsetter dette at de ansatte er fleksible og tilpasser seg de nye løsningene og det nye arbeidsmønsteret på en smidig måte. Samtidig ser vi at fleksibilitet kan true ønsket om stabilitet, og således kan organisatorisk fleksibilitet føre til individuell instabilitet (Karlsson, 2006, s. 144). Likeledes ser vi at individuell fleksibilitet kan utfordre stabiliteten i organisasjonen (Karlsson, 2006, s. 145), og forutsetter fleksible ledere som har tillit til sine ansatte og i mindre grad styrer gjennom kontroll.

Fleksibilitet inneholder både instrumentelle og symbolske elementer. Innføring av nye kontorløsninger for å oppnå større grad av organisatorisk fleksibilitet, kan forstås som et nyttig verktøy for å optimalisere organisasjonen for endring. Likeledes er det et verktøy for å effektivisere arbeidet ved at det i større grad understøtter og tilrettelegger for nye måter å arbeide på, og den enkeltes muligheter for variasjon og autonomi i arbeidet.

Frihet og fleksibilitet kan også forstås som typisk vestlige modernitetsnormer (Christensen et al., 2015, s. 75-77) med et tydelig budskap; organisasjoner som evner å ta til seg slike egenskaper bedrer sin evne til omstilling (Moren, 2011, s. 135). Utforming av nye kontorløsninger med den hensikt å oppnå fleksibilitet i organisasjonen, kan således forstås som et symbol på en organisasjon som er omstillingsdyktig og fremtidsrettet. Ideen om autonomi kan i likhet med funn i studien til Moren (2011, s. 137), forstås som et uttrykk for en bestemt holdning. Innføring av fleksible kontorløsningene kan således stimulere til en slik holdning, ved at løsningene fremmer større handlingsrom og valgmuligheter for den enkelte i det daglige arbeidet.

6.0 OPPSUMMERENDE DRØFTING

Hittil har jeg redegjort for innføringsprosessen i lys av de organisasjonsteoretiske perspektivene som ble presentert i kapittel to, og teori knyttet til standardisering og fleksibilitet. Jeg har drøftet standardisering og fleksibilitet som instrumentelle verktøy og som symbolske uttrykk. I neste avsnittet vil jeg oppsummere analysen gjennom en nærmere drøfting av hvordan standardisering og fleksibilitet på mange måter går hånd i hånd, og samtidig står i motsetning til hverandre i noen sammenhenger.

Deretter vil jeg drøfte hvordan politiske styringssignaler synes å komme til uttrykk i organisasjonen, da med fokus på den statlige arealnormen.

Avslutningsvis vil jeg løfte «løfte blikket», og drøfte hvordan innføringsprosessen synes å bevege seg i et spenningsfelt mellom politisk styring og institusjonell autonomi. Dette avsnittet vil også være sentrert rundt den statlige arealnormen og hvordan denne indirekte styrer og legger premisser på det interne arbeidet i organisasjonen.

6.1 Å balansere mellom standardisering og fleksibilitet

Denne studien viser at effektivisering og modernisering av organisasjonen har vært viktige fokusområder under arbeidet med innføring av arealnormen og nye kontorløsninger.

Standardisering av prosessen skal sikre større effektivitet og forutsigbarhet i innføringsprosessen, fordi standarden beskriver de ulike trinnene i arbeidsprosessen (Brunsson & Jacobsen, 1998, s. 21; Hennestad et al., 2001, s. 2). Arbeidsgruppen har arbeidet fram prinsipper for innføring av nye kontorløsninger, for å sikre større kvalitet i prosessene som de lokale enhetene har ansvar for å gjennomføre. Standarden skal dermed bidra til å redusere risikoen for å gjøre feil, og kan bidra til at organisasjonen oppnår bedre styring og kontroll, fordi prosessen styres i en bestemt retning. Vi ser at standarden nærmest innføres som et direktiv i organisasjonen, og dermed «tvinger» enhetene til å forholde seg til standarden. Standarden kan på denne måten redusere enhetenes opplevelse av fleksibilitet, som en konsekvens av at handlingsrommet begrenses gjennom standardisering av både prosessen og løsningene. På den annen side viser funnene at standarden åpner opp for lokal tilpasning og utforming av kontorløsninger, og

således kan være med på å styrke graden av fleksibilitet. Hvorvidt enhetene vil oppleve at de har fleksibilitet i prosessen, vil imidlertid være avhengig av deres opplevelse av valgfrihet og innflytelse ved implementering av standarden. På denne måten kan vi si at standardisering kan virke hemmende på opplevelsen av fleksibilitet (Ramsdal & Skorstad, 2009, s. 28), og at graden av opplevd fleksibilitet vil være avhengig av hvordan standarden er utformet (Brunsson & Jacobsson, 1998, s. 157). Fordi standardisering av prosessen blant annet skal føre til mindre ressursbruk og bedre kvalitet i prosessene, kan vi si at standardisering kan føre til fleksibilitet for organisasjonen, fordi standarden skal bidra til at prosessene blir bedre, og i mindre grad må kontrolleres i etterkant. Dermed kan organisasjonen frigjøre ressurser, og effektivisere arbeidet med innføring av nye kontorløsninger. Vi ser imidlertid at det som er fleksibelt for organisasjonen, ikke nødvendigvis oppfattes som fleksibelt av enhetene, fordi disse mister innflytelse over prosesser de tidligere i stor grad av styrt selv.

Standardisering av kontorløsningene kan knyttes til et behov for å sikre kostnads- og arealeffektive løsninger, som skal understøtte den digitale utviklingen og endringer knyttet til nye samarbeids- og samhandlingsformer. Studien viser at informantene er opptatt av at kontorløsningene skal bidra til at organisasjonen skal kunne håndtere framtidige endringer på en smidig og effektiv måte. Kontorløsninger med få fysiske barrierer forventes å være lettere å endre på enn mer tradisjonelle løsninger, som cellekontorer. Studien viser derimot at de lokale enhetene gjerne foretrekker de tradisjonelle løsningene, og at ansatte ikke opplever at bruksmønsteret i de nye kontorløsningene fører til merverdi i deres arbeidssituasjon. Standardisering av kontorløsningene blir dermed nødvendig for å unngå at løsningene velges på bakgrunn av lokale smakspreferanser og vurderinger. Man kan således si at standardisering av kontorløsningene baseres på en regelbundet logikk framfor en intensjonell logikk (Brunsson & Jacobsen, 1998, s. 13-14). Med et ønske om å styrke organisasjonens omstillingsevne, forsøkes det, gjennom innføring av åpne kontorløsninger, å bygge en fleksibel struktur slik at organisasjonen kan imøtekomme endringer uten betydelig bruk av ressurser. På denne måten skal standardisering av kontorløsningene sikre større grad av organisatorisk fleksibilitet. Vi ser dermed at organisatorisk fleksibilitet i denne sammenheng blir viktig for å ivareta ulike effektivitetshensyn, og skal sørge for at

organisasjonen blir mer robust og egnet til å tilpasse seg den framtidige utviklingen. På den annen side ser vi hvordan standardisering av kontorløsningene legger tydelige begrensninger på enhetenes handlingsrom, og således reduserer deres mulighet til å influere på prosessen og valg av kontorløsninger. Det blir dermed ikke lokale behovsvurderinger som legges til grunn for valg av kontorløsninger, men en overordnet vurdering av hva som vil være mest lønnsomt for organisasjonen som helhet. Standardisering fører dermed til mindre fleksibilitet for den enkelte enhet. En fare ved å standardisere kontorløsningene, kan være at standarden ikke ivaretar de lokale behovene, og således fører til mindre grad av effektivitet i arbeidet, dersom kontorløsningene ikke er optimalisert for arbeidsoppgavene og arbeidsmønstrene ved de ulike enhetene. Konsekvensene av dette kan være at enhetene må tilpasse seg kontorløsningene framfor at kontorløsningene tilpasses de lokale behovene. Dette kan oppfattes som lite fleksibelt og en opplevelse av at standardiseringen fører til rigiditet framfor fleksibilitet. Interne prosedyrer og prosesser kan på denne måten være med på å begrense graden av fleksibilitet og enhetenes mulighet til å fatte selvstendige beslutninger (Ramsdal & Skorstad, 2009, s. 28-29).

Studien viser også at innføring av åpne kontorløsninger blant annet skal bidra til at den enkelte får større frihet, autonomi og selvstendighet i arbeidet. Dette har jeg i analysen knyttet til kategorien individuell fleksibilitet. Funnene i studien gir imidlertid grunnlag for å diskutere om det er fleksibilitet for den ansatte eller fleksible ansatte dette egentlig dreier seg om? En forutsetning for at aktivitetsbaserte kontorløsninger skal være funksjonelle og effektive, er at den enkelte varierer mellom ulike arbeidssoner i løpet av dagen. Det vil ikke være plass til alle ansatte i samme sone samtidig. Funn i studien viser at ansatte er skeptiske til denne formen for fleksibilitet, og at de foretrekker stabilitet og ro til å kunne utføre sine arbeidsoppgaver. Man kan dermed si at den individuelle fleksibiliteten oppfattes som en trussel mot stabilitet (Karlsson, 2006, s. 144-145). Det er nærliggende å stille spørsmål om kontorløsningene vil føre til større effektivitet i arbeidet, dersom de ansatte ikke opplever at variasjonen i løsningene betinger, understøtter deres behov. Skal man bytte plass bare for å bytte plass, eller er variasjon av ulike arbeidssoner hensiktsmessig med tanke på effektivisering av arbeidet? Det blir et spørsmål om hvor stor grad av variasjon og

mobilitet den enkelte egentlig trenger for å utføre sitt arbeid? Diskusjonen bunner i at det bør være arbeidsoppgavene som styrer behovene, og at det ikke nødvendigvis er slik at «one size fits all». På den annen side kan aktivitetsbaserte løsninger på mange måter dekke ulike behov, fordi den enkelte får mulighet til å velge hvor de skal sitte, basert på oppgavene som skal utføres. Men hva med alle de som har like oppgaver? Hva skjer hvis disse foretrekker å sitte i samme sone? Er det da plass til alle? Vi ser her at det som er fleksibelt for organisasjonen ikke nødvendigvis er fleksibelt for den enkelte, fordi valgmulighetene den enkelte har, forutsetter at det er kapasitet til alle. Dette underbygger den relasjonelle betydningen av fleksibilitetsbegrepet (Karlsson, 2006, s. 144-145), og illustrerer hvordan fleksibilitet kan være ulike ting for organisasjonen og for ansatte (Karlsson, 2006, s. 143; Ramsdal & Skorstad, 2009, s. 85-87). Vi ser hvordan den individuelle fleksibiliteten i noen sammenhenger kan synes å inneholde elementer av tvang, fordi de ansatte «tvinges» til å tilpasse seg de nye løsningene. På denne måten kan vi si at standarden fratrukker de ansatte kontroll og innflytelse over egen arbeidssituasjon (Mogensen, 2013, s. 60-61), fordi de tvinges til å endre arbeidsmønster som en konsekvens av innføring av nye kontorløsninger. Så, handler det om fleksibilitet for de ansatte eller fleksible ansatte?

Et annet viktig poeng denne studien belyser, er hvordan den statlige arealnormen legger premisser på organisasjonens handlingsrom, når det kommer til valg av kontorløsninger. Det kan synes som om innføringsprosessen i stor grad handler om å finne en løsning som innfrir kravene til arealnormen framfor å finne en optimal løsning for organisasjonen. Man kan dermed undre seg hvorfor organisasjonen har valgt å standardisere kontorløsningene, da arealnormen begrenser organisasjonens mulighet til å velge andre løsninger? Arbeidsgruppen har gjennomført et betydelig kartleggingsarbeid av de ulike enhetene før de besluttet kontorløsninger. Hvorfor? Forutsatt at påstanden om den statlige arealnormen er riktig, legger normen tydelige premisser på beslutningene slik at organisasjonen i praksis ikke har reelle valgmuligheter når det kommer til hvilke kontorløsninger som skal innføres. Vi ser hvordan arealnormen mer eller mindre oppfattes som et direktiv og innføres som en standard som alle enhetene pålegges å følge. Legger vi dette til grunn, hadde det kanskje vært tilstrekkelig å standardisere arealkravet, da dette alene begrenser valgalternativene? Vi ser her et

eksempel på hvordan eksterne rammebetingelser virker hemmende på organisasjonens mulighet til fleksibilitet (Ramsdal & Skorstad, 2009, s. 28-29), fordi rammebetingelsene, som i dette tilfellet er arealnormen, blir ledende for det interne arbeidet og begrenser organisasjonens mulighet til å fatte selvstendige beslutninger. På denne måte belyser denne studien kompleksiteten i beslutningsprosesser i offentlige virksomheter, og illustrerer hvordan politisk styring kan komme til uttrykk i organisasjoner.

6.2 Den politiske styringens lokale uttrykk

I forrige avsnitt hevder jeg at den statlige arealnormen legger premisser på det interne arbeidet i organisasjonen i forbindelse med innføring av nye kontorløsninger. Jeg vil i påfølgende avsnitt drøfte dette mer dyptgående, og redegjøre for hvordan de politiske styringssignalene kommer til uttrykk i organisasjonen i forbindelse med innføring av arealnormen og nye kontorløsninger.

Avbyråkratiserings- og effektivitetsreformen (ABE-reformen) er et eksempel på et politisk styringsredskap som skal fremme effektivisering av offentlig sektor. Gjennom reformen utsettes statlige virksomheter for årlige budsjettkutt, med den hensikt å effektivisere driften og redusere kostander. Disse kuttene skal simulere markedsmekanismene i privat sektor, og bidra til økt produktivitet i statlige virksomheter (Oppegaard, Seip & Svalund, 2019, s. 9, 29). Reformen legger opp til at den enkelte virksomhet selv skal beslutte hvilke tiltak som kan bidra til en mer effektiv drift (Oppegaard et al., 2019, s. 62). Flere statlige virksomheter opplever imidlertid ABE-reformen som en pisk som tvinger virksomhetene til nedskjæringer (Oppegaard et al., 2019, s. 87). Funn i denne studien tyder på at organisasjonen står overfor press på budsjetter og krav om effektivisering, og at organisasjonen forsøker å tilfredsstille disse kravene gjennom innføring av arealnormen og nye kontorløsninger. For å underbygge denne påstanden velger jeg å vise til deler av et sitat fra kapittel fem:

Det er en konsekvens av den økonomiske situasjonen, jo mere kutt vi får i budsjettene. Vi må finne en måte å spare på.

Sitatet illustrerer hvordan organisasjonen må forholde seg til reduksjon av budsjettene, og samtidig har myndighet til å beslutte hvilke tiltak som skal effektueres. Denne studien viser imidlertid at den statlige arealnormen på flere måter legger føringer på det interne arbeidet for å sikre at organisasjonen settes i stand til å innfri kravene som stilles til effektivisering, og at kontorløsningene som velges, ikke utelukkende baseres på en kritisk vurdering av organisasjonens reelle behov. På denne måten kan man si at den politiske kontrollen utøves gjennom retningslinjer og rammeverk, framfor direkte styring og inngripen, i et forsøk på å sørge for at organisasjonen driftes på en fornuftig måte og samtidig sikre at politiske målsettinger ivaretas. Studien viser hvordan prosessen beveger seg i et spenningsfelt mellom politisk styring og institusjonell autonomi, hvor de politiske styringssignalene tydelig begrenser organisasjonens handlingsrom, og i stor grad blir førende for beslutningene knyttet til hvilke kontorløsninger som skal innføres. Dette til tross for at det i utgangspunktet skal være opp til virksomhetene å skreddersy kontorløsninger ut fra den enkeltes behov (Hellesund, 2018, s. 2). Det blir dermed et spørsmål om hvor stort handlingsrom organisasjonen i praksis har, når arealnormen mer eller mindre oppfattes som et direktiv, og parallelt begrenser valgmulighetene fordi det viser seg at det ikke er mulig å innføre en hvilken som helst løsning forutsatt at man er lojal mot arealkravet.

Da Kommunal- og moderniseringsdepartementet vedtok den statlige arealnormen i 2015, ble det understreket av arealnormen var fleksibel og ikke absolutt, og at departementet ikke ville legge føringer på kontorutformingen ved den enkelte virksomhet. Arealnormen skulle gjøre det mulig å skreddersy kontorløsninger tilpasset de ulike virksomhetene (Hellesund, 2018, s. 2). Som nevnt innledningsvis i denne avhandlingen, er flere kritiske til arealnormen (Furberg, 2018, s. 1; Hellesund, 2018, s. 1), og hevder normen begrenser organisasjoners handlingsrom i forbindelse med utforming av arbeidsplasser (Furberg, 2018, s. 1). Denne studien avdekker at organisasjonen ikke har reelle valgmuligheter når det kommer til hvilke løsninger som skal innføres, forutsatt at organisasjonen er lojal mot bestemmelsene knyttet til arealbruk i statlig sektor. Dette tyder på at arealnormen er mindre fleksible enn det Kommunal- og moderniseringsdepartementet hevder, og i praksis gjør det vanskelig å skreddersy optimale kontorløsninger.

Dette danner grunnlag for å reflektere over det interne arbeidet i forbindelse med innføring av arealnormen og nye kontorløsninger. Arbeidsgruppen har lagt ned et betydelig kartleggingsarbeid av alle enhetene i organisasjonen for å danne seg et bilde av hvilke behov de ulike enhetene har, knyttet til kontorløsninger. Samtidig ser vi hvordan gruppen i praksis ikke har hatt reelle valgmuligheter når det kommer til hvilke løsninger organisasjonen skal benytte. Det kan synes som om beslutningen om kontorløsninger ligger i premissene for arealnormen, og i liten grad er et resultat av det omstendelige arbeidet gruppen har lagt ned. Arealnormen begrenser på denne måten organisasjonens autonomi og gir lite rom for refleksivitet og kritiske vurderinger knyttet til egne behov. Alvesson og Spicer (2016) kaller dette funksjonell dumhet. Er det slik at arbeidsgruppens bidrag er utelukkende pro forma for å øke innføringens legitimitet internt? Vi ser hvordan rammene begrenser organisasjonens mulighet til kritisk tenkning og selvstendige vurderinger knyttet til egne behov. Endringsprosessen beveger seg innenfor rammene av arealnormen, og reduserer dermed organisasjonens handlingsrom og behov for kritisk refleksjon. Dette kan også føre til et institusjonalisert tankesett hvor det legitime vil være å legge seg inntil arealnormen, fordi «alle andre» offentlige virksomheter gjør det samme. Så lenge man gjør som alle andre, kan man ikke klandres dersom tiltakene skulle vise seg å være feil.

Funksjonell dumhet kan i noen sammenhenger ha positive funksjoner og gi kortsiktige positive resultater (Alvesson & Spicer, 2016, s. 11). I denne sammenheng er en positiv konsekvens at organisasjonen, gjennom innføring av arealnormen som en absolutt øvre grense, viser at de forholder seg til de politiske rammene og praktiserer denne i likhet med flere andre statlige virksomheter. Dette er viktig for å ivareta legitimitetshensyn. På den annen side kan mangelen på kritisk refleksjon og selvstendige vurderinger rundt egne behov, føre til at det velges løsninger som ikke er forenlig med de faktiske behovene. Dette kan føre til negative resultater på lang sikt. Det blir dermed et spørsmål om man skal gjøre ting riktig, eller gjøre de riktige tingene. Med dette oppstår det en form for kognitiv dissonans, hvor den mest legitime løsningen i dette tilfellet ser ut til å være å følge de politiske styringssignalene, og å gjøre «som alle andre», framfor å finne en optimal løsning basert på kontekstuelle forhold og behov.

Hvorvidt organisasjonen som inngår i denne studien vil lykkes med sine kontorløsninger, er vanskelig å vurdere på nåværende tidspunkt, da det foreløpig er få enheter som har påbegynt implementeringen av kontorløsningene. Dette er heller ikke hensikten med denne avhandlingen. Derimot er det nærliggende å reflektere over hvorvidt enhver statlig virksomhet, uavhengig av arbeidsoppgaver, vil ha samme utbytte av de åpne kontorløsningene. Konsekvensene av at arealnormen «tvinger» virksomhetene til å ta i bruk slike løsninger, kan bli betydelige for noen virksomheter og sektorer, eksempelvis universitet- og høyskolesektoren. Bjercke (2018) har forsket på akademikere og deres behov og preferanser knyttet til arbeidsplassen, for å se om dette skiller seg fra andre kontorarbeidstakere. Studien viser blant annet at åpne kontorløsninger i liten grad understøtter akademikernes behov ved konsentrasjonsarbeid, og at behovet for gode møteplasser med studentene ikke ivaretas i enkelte av kontorløsningene. Studien viser også at forskningsprosessene i akademia påvirkes av de fysiske omgivelsene og behovet for et eget rom (Bjercke, 2018, s. 67). Utvalgets størrelse i studien er en begrensning, men studien er likevel relevant og aktuell fordi den påpeker særegne aspekter ved arbeidsmiljøet i universitets- og høyskolesektoren (Bjercke, 2018, s. 67). Dette understreker viktigheten av at det legges til rette for at virksomhetene får et betydelig handlingsrom når det skal planlegges og innføres nye kontorløsninger. På denne måten kan virksomhetene i større grad ta hensyn til kontekstuelle forhold, framfor å velge løsninger som kun tilfredsstillere kravene til areal.

6.3 Spenningen mellom autoritet og autonomi

Vi har sett hvordan prosessen påvirkes og indirekte styres gjennom offentlig politikk. Min tolkning er at det foretas en avveining mellom det organisasjonsmessig effektive og det samfunnsmessig legitime. De politiske rammene legger tydelige begrensninger på den institusjonelle autonomien, noe som til slutt blir avgjørende for de endelige beslutningene i organisasjonen. Dette til tross for at det er utført et langvarig og omstendelig arbeid for å kartlegge organisasjonens behov for kontorløsninger. Med utgangspunkt i dette resonnementet vil jeg avslutningsvis løfte blikket og forsøke å vise hvordan standardisering og fleksibilitet kan forstås som et lokalt uttrykk for hvordan planleggingen av fysiske strukturer, slik det kommer til uttrykk i denne studien,

gjenspeiler en mer vedvarende spenning i utforming av offentlig politikk, nemlig spenningen mellom politisk autoritet og individuell autonomi (Olsen, 1991), og politisk autoritet og institusjonell autonomi (Moren, 2011). Jeg vil belyse hvordan den statlige arealnormen er et eksempel på hvordan offentlig politikk benytter fysisk struktur som styringsredskap for å kanalisere organisasjonsatferd i ønsket retning (Egeberg, 1989).

Det offentlige bruker store summer på eiendom og drift av sine lokaler. Gjennom den statlige arealnormen kan arealbruken reduseres og dermed bidra til store innsparinger over tid. Vi har i denne studien sett eksempel på hvordan arealnormen mer eller mindre oppfattes som et direktiv, og innføres som en absolutt øvre grense i organisasjonen. Det vises også til andre statlige virksomheter som forholder seg til arealnormen på samme måte. Dette er et eksempel på hvordan politisk autoritet praktiseres gjennom overordnede retningslinjer (Moren, 2011, s. 147), med den hensikt å løse et felles problem (Olsen, 1991, s. 22). Standardisering kan forstås som et lokalt uttrykk for autoritet, fordi standardisering sikrer likhet og at de politiske bestemmelsene etterleves. Konsekvensene av dette kan imidlertid være at lojalitet til de politiske rammene går på bekostning av selvstendige vurderinger og kritisk refleksjon lokalt. Dette belyser dilemmaet som oppstår som en følge av spenningen mellom autoritet og autonomi; hvordan offentlige virksomheter kan drives på en mest mulig fornuftig måte, og samtidig sikre at politiske målsettinger og idealer ivaretas (Moren, 2011, s. 153). Studien viser at målsettingen blir å finne tilfredsstillende løsninger innenfor de politiske rammene, framfor å finne optimale løsninger basert på de lokale behovene. På denne måten kan vi si at standardisering reduserer autonomi og fremmer autoritet.

Fleksibilitet knyttes i denne sammenheng til autonomi. Lokal innflytelse på innholdet i generelle effektiviseringskrav kan forstås som en form for institusjonell autonomi, fordi virksomhetene gis frihet til selv å bestemme hvilke tiltak som skal sikre effektivisering. Når virksomhetene gis økt autonomi, svekkes mulighetene for overordnet styring (Moren, 2011, s. 146, 154). På samme måte kan vi si at virksomhetenes ansvar for utforming av kontorløsninger er et uttrykk for institusjonell autonomi. Studien viser imidlertid hvordan eksterne rammebetingelser på ulike måter begrenser de strategiske valgene som er

tilgjengelig for organisasjonen, og på denne måten er med på å hemme graden av autonomi. Dette til tross for rammenes generelle utforming, fokus på «fleksibilitet», «skreddersøm» og «lokale valgmuligheter». Studien viser at innføring av arealnormen og nye kontorløsninger, i all hovedsak handler om økt effektivisering og kostnadsbesparelser knyttet til husleie og drift. Arealnormens betydning for valg av kontorløsninger kan imidlertid få store praktiske og økonomiske konsekvenser, dersom det viser seg at løsningene ikke gir de positive effektene som gjerne forskutteres. Fordi virksomhetene selv har fått ansvar for utforming av løsningene, unngår imidlertid myndighetene å stå direkte ansvarlig for konsekvensene, dersom det skulle vise seg at tiltakene ikke oppfyller ønskemålene. På samme måte kan man argumentere for at virksomhetene heller ikke kan klandres, fordi prosessen på mange måter dreier seg om å finne kontorløsninger som først og fremst tilfredsstillende kravene til areal. Dette kan forstås som et forsøk på å balansere spenningen mellom autoritet og autonomi. Med dette oppstår imidlertid ansvarspulverisering som utilsiktet konsekvens. Dette gjenspeiler noen av elementene i debatten om den statlige arealnormen jeg tidligere har redegjort for. Motstanderne av arealnormen peker på at statens autoritet overstyrer virksomhetenes autonomi. Staten viser til fleksibilitet og lokal autonomi i utforming av løsningene. Den presiserer også at det på ingen måte legges føringer på hvilke kontorløsninger den enkelte virksomhet velger å innføre. På denne måten kan man si at den statlige arealnormen beveger seg i et spenningsfelt mellom autoritet og autonomi, og at debatten i all hovedsak handler om hvilken av disse faktorene som i praksis har størst betydning.

Arealnormen er et eksempel på hvordan offentlig politikk kommer til uttrykk i den fysiske strukturen, og er med på å styre organisasjonen i en bestemt retning (Egeberg, 1989, s. 145-146), der målsettingen er ulike former for effektivisering. Arealnormen kan dermed forstås som et tiltak for å kontrollere utformingen av fysisk struktur i statlige virksomheter (Egeberg, 1989, s. 146). Hvorvidt organisasjonen som inngår i denne studien ville valgt de samme kontorløsningene dersom de ikke var bundet av arealnormen, har jeg imidlertid ikke grunnlag for å vurdere nærmere. Jeg velger derimot å vise til et lite utdrag av empirien som bidrag til refleksjon rundt dette. Utdraget er gjengitt i kapittel fem i denne avhandlingen:

Noen kommer jo med argumenter om at forskningen viser at cellekontor er bedre, men sånn pragmatisk og direkte svar på det er at det går ikke opp med arealkravet. Så skal vi diskutere hva som i teorien hadde vært best eller skal vi konsentrere oss om hva vi kan klare å få til?

Den statlige arealnормen kan forstås som en institusjonell ordning hvor fellesskapsinteressene ivaretas gjennom reduksjon av kostander knyttet til eiendom. Virksomhetene tvinges på denne måte til å vurdere egeninteresser i forhold til bredere fellesinteresser (Moren, 2011, s. 147; Olsen, 1991, s. 14). Dette kan gå på bekostning av den enkeltes autonomi. Arealnormen fungerer på denne måten som et styringsredskap som benyttes med den hensikt å styre virksomhetene i en bestemt retning (Egeberg, 1984; 1989, s. 145; Jacobsen, 1989, s. 151). Gjennom arealnормen forpliktes virksomhetene til å begrense bruken av egen makt, og å ivareta felleskapsinteresser og sikre en effektiv statlig sektor. Å prioritere fellesinteresser framfor egeninteresser kan ha en betydelig legitimerende funksjon.

En fleksibel, fysisk struktur kan bidra til at virksomhetene på en effektiv måte evner å omstille seg i takt med skiftende omgivelser. Arealnormen legger på mange måter til rette for dette, fordi den indirekte forutsetter bruk av åpne kontorløsninger. For å gjøre det mulig å foreta raske omstillinger, må virksomhetene ha tilstrekkelig med autonomi til å organisere seg på nye måter. Når virksomhetene gis større frihet til å respondere på endringer, svekkes muligheten for overordnet styring. Dette betyr imidlertid ikke at politisk autoritet ikke vektlegges, men at den får en mindre sentral rolle i den interne organiseringen av arbeidet.

Det er betydelig forskning som omhandler åpne kontorløsninger og effekten slike løsninger har på enkeltindivider. Denne studien dreier seg ikke om dette. I diskusjonen knyttet til autonomi og autoritet er det imidlertid nærliggende å kommentere spenningen mellom politisk autoritet og individuell autonomi (Olsen, 1991). Ideen om individuell autonomi kan forstås som en form for frihetsideal, der den enkelte selv får mulighet til å vektlegge egeninteresser og ønskemål. Ideen om rettferdighet og fellesskapets beste, setter imidlertid begrensninger for den enkeltes muligheter til å imøtekomme de individuelle behovene (Olsen, 1991, s.

11). Den enkeltes mulighet til å påvirke egen arbeidshverdag er en svært viktig frihet for mange i det moderne arbeidsliv. Aktivitetsbaserte kontorløsninger legger på mange måter til rette for at den enkelte skal få større frihet og autonomi i det daglige arbeidet, fordi løsningene betinger variasjon og gir den enkelte mulighet til selv å velge hvor arbeidet skal utføres. Studier viser imidlertid at åpne løsninger ikke anbefales i sammenheng med individuelt konsentrasjonskrevende arbeid, og at ansatte med slike oppgaver har behov for å sitte uforstyrret (Bakke et al., 2018; Bakke & Fostervold, 2018; Bjercke, 2018). Dette tyder på at disse kontorløsningene ikke understøtter de faktiske behovene i virksomheter hvor arbeidet i stor grad krever konsentrasjon og ro. En indirekte konsekvens av den politiske autoriteten, synes imidlertid å være at ansatte pålegges å arbeide i kontorløsninger som viser seg ikke å være optimalisert for oppgavene som skal utføres. På denne måten kan man si at den politiske autoriteten går på bekostning av den individuelle autonomien, og muligheten til å ivareta egne hensyn og behov. Jeg har tidligere hevdet at arealnormen kan forstås som en institusjonell ordning hvor fellesskapsinteressene ivaretas gjennom besparelser av kostnader knyttet til eiendom. I lys av dette, og resonnementene over, er det derfor betimelig å stille spørsmål om hvordan man skal klare å ivareta fellesskapets interesser, dersom ansatte, som gjennom sitt virke skal tjene fellesskapet, opplever at kontorløsningene reduserer deres mulighet til å utføre arbeidet på en tilfredsstillende måte?

Det er åpenbart at det er behov for betydelig grad av politisk autoritet i et demokratisk samfunn, for å kunne styre og fordele fellesskapets interesser og goder på en fornuftig og rettferdig måte. Samtidig er det nødvendig at virksomheter blir gitt tilstrekkelig autonomi i beslutninger om forhold som har direkte påvirkning på og betydning for deres samfunnsoppdrag. Det handler ikke om å foretrekke den ene framfor den andre, men å finne en akseptabel balanse mellom politisk autoritet og institusjonell autonomi.

7.0 KONKLUSJON

Formålet med avhandlingen har vært å få en dypere forståelse av hvordan det i praksis arbeides med innføring av arealnormer og nye kontorløsninger i en norsk, offentlig virksomhet, med særlig fokus på hva som ligger til grunn for innføring av arealnormer og åpne kontorløsninger. Problemstillingen i denne avhandlingen er:

Hva ligger til grunn for innføring av arealnormer og nye kontorløsninger i en norsk, offentlig virksomhet?

Følgende forskningsspørsmål er utarbeidet med den hensikt å belyse problemstillingen:

1. Hvordan kan standardisering i forbindelse med innføring av arealnormer og nye kontorløsninger beskrives og forklares?
2. Hvordan kan fleksibilitet i forbindelse med innføring av arealnormer og nye kontorløsninger beskrives og forklares?

7.1 Å balansere motstridende hensyn

I denne avhandlingen har jeg beskrevet hvordan organisasjonen, i forbindelse med innføring av arealnormen og nye kontorløsninger, forsøker å balansere ulike og delvis motstridende hensyn. Studien viser at standardisering og fleksibilitet har betydning for hvordan innføringsprosessen gjennomføres, og illustrerer på ulike måter hva som ligger til grunn for innføring av arealnormen og nye kontorløsninger i organisasjonen.

7.1.1. Standardisering og fleksibilitet

Studien viser at standardisering av både innføringsprosessen og kontorløsningene benyttes for å kontrollere og forbedre praksis, med den hensikt å sørge for at organisasjonen blir mer effektiv, at kontorløsningene tilfredsstillt kravene til areal, og understøtter moderne teknologi og nye samhandlingsformer.

Standardisering fungerer på denne måten som et instrumentelt verktøy for å styre beslutningene i en bestemt retning, for å sikre at valgene baseres på en overordnet vurdering av hva som er det beste for organisasjonen som helhet. Formalisering av innføringsprosessen skal føre til at organisasjonen oppnår større forutsigbarhet i prosessen og større kontroll over utfallet, uavhengig av hvilke personer som har ansvar for å gjennomføre de lokale prosessene. Kunnskapen og rasjonaliteten som

kreves i slike prosesser, ligger dermed ikke hos den enkelte, men som en del av organisasjonens struktur.

Et sentralt funn i studien er betydningen kostnadseffektivitet har for prosessen med utvikling av nye kontorløsninger. Standardisering skal sikre konstandseffektivitet, fordi standarden begrenser muligheten den enkelte enhet har til å velge kontorløsninger som krever betydelig areal. Dette er interessant fordi studien avdekker at arealnormen i kraft av seg selv, begrenser organisasjonens handlingsrom når det kommer til valg av kontorløsninger. Det er derfor nærliggende å undre seg om det i det hele tatt har vært nødvendig å standardisere kontorløsningene, da det synes som om beslutningen om løsningene ligger i premisset arealnormen gir. Det kan derfor tyde på at arealnormen i praksis er mindre fleksibel enn det Kommunal- og moderniseringsdepartementet hevder, og at den oppfattes mer som et direktiv enn et normgivende tiltak for effektivisering. Studien viser at det i praksis ikke er mulig å velge en hvilken som helst kontorløsning, forutsatt at man er lojal mot arealnormen. Det kan dermed synes som om muligheten til å skreddersy kontorløsninger til den enkelte virksomhet er relativt begrenset. Studien belyser på denne måten betydningen offentlig politikk har på utforming av fysisk struktur. Standardisering kan derfor forstås som et lokalt uttrykk for politisk autoritet, fordi standardisering sikrer likhet og at de politiske bestemmelsene etterleves. Konsekvensene er imidlertid at den institusjonelle autonomien begrenses som en følge av politiske vedtak.

Fleksibilitet kan forklares som organisasjonens mulighet for å tilpasse seg framtidige endringer på en smidig og effektiv måte, hvor målet er forutsigbarhet knyttet til ressursbruk og utgifter i fremtiden. Dette fordi en fleksibel fysisk struktur, med åpne kontorløsninger, forventes å være lettere å endre, enn kontorløsninger med flere fysiske barrierer. Dette skal sikre konstandseffektive og smidige endringsprosesser.

Studien viser også at organisasjonens evne til fleksibilitet settes i sammenheng med muligheten organisasjonen har til å påvirke innholdet i generelle krav til effektivisering. Flexibilitet kan derfor beskrives som et instrumentelt verktøy for å optimalisere organisasjonen for endring, og kan forstås som et lokalt uttrykk for institusjonell autonomi. Den individuelle fleksibiliteten kan forstås som et uttrykk

for en bestemt holdning, som stimuleres av de nye kontorløsningene, fordi disse fremmer større handlingsrom og valgmuligheter for den enkelte i det daglige arbeidet. Dette skal bidra til større effektivitet og utnyttelse av fordelene ved den digitale utviklingen. Et interessant funn i studien er imidlertid hvordan enkelte ansatte opplever at kontorløsningene i større grad truer behovet for stabilitet framfor å fremme fleksibilitet. Studien underbygger på denne måten den relasjonelle betydningen av fleksibilitetsbegrepet, og viser hvordan fleksibilitet kan bety ulike ting på forskjellige nivåer i organisasjonen. Studien viser at organisatorisk fleksibilitet går på bekostning av enhetenes fleksibilitet, fordi deres handlingsrom begrenses som en følge av standarden.

7.1.2 Autoritet og autonomi – arealnormens betydning i innføringsprosessen

Et sentralt funn i studien er betydningen av den statlige arealnormen ved beslutninger knyttet til kontorløsninger. Normen kan forstås som et politisk styringsredskap for å kontrollere og begrense det lokale handlingsrommet til den enkelte virksomhet, med den hensikt å ivareta fellesskapsinteresser gjennom reduksjon av kostnader knyttet til eiendom.

Til tross for at Kommunal- og moderniseringsdepartementet hevder at arealnormen er fleksibel, og gjør det mulig å ivareta lokale behov, viser denne studien at de politiske rammene hemmer den institusjonelle autonomien, og dermed beslutningsalternativene knyttet til ulike kontorløsninger. Dersom målsettingen er å finne tilfredsstillende løsninger innenfor de politiske rammene, framfor å finne løsninger basert på lokale behov, kan dette gå på bekostning av effektiviteten i det daglige arbeidet, dersom det velges kontorløsninger som ikke er optimalisert for arbeidsoppgavene som skal utføres. Det er vanskelig å tenke seg at åpne kontorløsninger vil passe i enhver statlig virksomhet som er underlagt det statlig arealkravet.

Studien underbygger og illustrerer flere av elementene ved den pågående debatten om arealnormen. Det er i tiden som kommer viktig å diskutere hvordan man best kan sikre at både lokale behov og fellesskapets interesser ivaretas. Det er også nødvendig å få et større sammenligningsgrunnlag før det kan konkluderes entydig, at statens autoritet overstyrer virksomhetens autonomi, når arealnormen innføres og nye kontorløsninger skal besluttes.

7.2 Økt effektivitet – et overordnet mål

Studien viser at det er en klar sammenheng mellom innføring av arealnormen og nye kontorløsninger, og krav til effektivisering og kostnadsbesparelser knyttet til eiendom. Den statlige arealnormen framstår som et styringsredskap for å kontrollere utformingen av fysisk struktur, med den hensikt å redusere kostnader til husleie og drift. Konsekvensene er imidlertid at den institusjonelle autonomien reduseres, og begrenser organisasjonens beslutningsalternativer knyttet til kontorløsninger. Innføring av arealnormen og de nye kontorløsningene kan derfor beskrives som en tvangsmessig adoptering, fordi organisasjonen pålegges å forholde seg til den statlige arealnormen, og av den grunn må utforme kontorløsninger som er forenlig med denne. Politisk styring spiller i denne sammenheng en betydelig rolle, og får konsekvenser for hvordan innføringsprosessen gjennomføres. Lojalitet til den statlige arealnormen er viktig for organisasjonens legitimitet. På denne måten har innføringsprosessen også en symbolsk betydning. Studien viser også at det ligger en forventning om at organisasjonen skal klare å utforme kontorløsninger innenfor det statlige arealkravet, fordi andre virksomheter evner å gjøre det. På denne måten kan innføringsprosessen forstås som en mimetisk adoptering for å ivareta legitimitetshensyn.

Studien viser at prosessen i stor grad dreier seg om å finne en tilfredsstillende kontorløsning innenfor rammene av de politiske bestemmelsene. Dette gjenspeiler noen av elementene ved debatten om den statlige arealnormen. Studien avdekker at debatten i større grad bør dreie seg om hvordan man best kan sikre at både lokale behov og fellesskapets interesser ivaretas. Det ideelle ville være om vi kunne si som Ole Brumm; ja takk, begge deler.

Studien belyser hvordan utforming av fysisk struktur influeres av offentlig politikk. Den illustrerer hvordan arealnormen fører til at koordineringspresset på organisasjonen øker, og kanaliserer organisasjonsatferden i en bestemt retning. Målet er å styrke effektiviteten i organisasjonen. Resultatene i studien synliggjør at det er krav om effektivisering som ligger til grunn for innføring av arealnormen og nye kontorløsninger.

7.3 Videre forskning

Organisasjonsforskningen har blitt kritisert for sin generelle tilnærming til formelle organisasjoner, blant annet fordi viktige politiske-administrative organisasjoner og sammenhengen mellom organisasjonsutforming og innhold i offentlig politikk, har blitt neglisjert (Christensen et al., 2015, s. 12). Denne studien viser betydningen offentlig politikk har på utforming av fysisk struktur, og hvordan organisasjonens handlingsrom begrenses som følge av den.

I forlengelsen av denne studien, kan det være aktuelt å undersøke om de ulike enhetene i organisasjonen opplever at det har vært mulig å ivareta lokale behov ved utforming av kontorløsningene. Det er også relevant å undersøke hvorvidt løsningene understøtter den enkeltes behov i det daglige arbeidet.

Et annet viktig bidrag til forskningen, vil være å gjennomføre tilsvarende undersøkelser som denne, i flere offentlige virksomheter, for å få et større sammenligningsgrunnlag, og med dette komme nærmere en forståelse av hva som ligger til grunn for innføring av arealnormer og nye kontorløsninger. Det vil også være relevant å gjennomføre tilsvarende undersøkelser i organisasjoner som ikke er underlagt det statlige arealkravet, og på denne måten se hvilken betydning de politiske styringssignalene har i de offentlige virksomhetene.

Denne avhandlingen kan forstås som et første skritt i retning av å få en større forståelse av hva som ligger til grunn for innføring av arealnormer og åpne kontorløsninger. Avhandlingen er med på å belyse kompleksiteten i beslutningsprosesser i offentlig sektor, spenningsfeltet mellom politisk autoritet og institusjonell autonomi ved utforming av fysisk struktur, og hvordan politisk styring kommer til uttrykk lokalt.

8.0 LITTERATUR

- Alvesson, M. & Spicer, A. (2016). *The stupidity paradox : the power and pitfalls of functional stupidity at work*. London: Profile Books Ltd.
- Arge, K. & de Paoli, D. (2000). *Kontorutforming som strategisk virkemiddel*. (Prosjektrapport 285). Hentet fra <https://www.sintef.no/globalassets/upload/byggforsk/publikasjoner/pr-rapp-285.pdf>.
- Bakke, J. V., Becher, R., Fostervold, K. I. & Nielsen, M. B. (2018). Er aktivitetsbaserte kontorarbeidsplasser egnet for individuelt konsentrasjons-krevende arbeid? *Helserådet Nr. 18/18. 12. oktober* 4-8.
- Bakke, J. V. & Fostervold, K. I. (2018). Eksperter: Aktivitetsbaserte kontorer kan gi 30 prosent tap i effektivitet Hentet 16.10.18 fra <http://pahoyden.no/debatt/2018/05/eksperter-aktivitetsbaserte-kontor-kan-gi-30-prosent-tap-i-effektivitet>
- Bakke, J. V. & Fostervold, K. I. (2017). Kan "flekskontor" oppfylle krav til arbeidsmiljø ved kognitivt utfordrende og konsentrasjonskrevende arbeid med høye krav til korttidshukommelse? *Helserådet, Nr 16/17. 8. september*
- Becker, F. (2004). *Offices at work: uncommon workspace strategies that add value and improve performance*. San Francisco Jossey-Bass.
- Becker, F., Quinn, K. L., Rappaport, A. J. & Sims, W. R. (1994). Implementing Innovative Workplaces: Organizational Implications of Different Strategies. *Workscape 21: The Ecology of New Ways of Working*.
- Bjercke, G. (2018). *Et eget rom: en kvalitativ studie av akademikere og arbeidsplassutforming* (Masteravhandling NTNU). Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/2505724>
- Blindheim, T. & Ryland, I. (2015). *Utfordringer ved standardisering av arbeidsprosesser i organisasjoner: en litteraturstudie* (Litteraturstudie, Norges Handelshøyskole). Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/300440>
- Brunhes, B. (1989). Labour flexibility in enterprises: A comparison of firms in four European countries. *Labour Market Flexibility: Trends in Enterprises*, 11-36.
- Brunsson, N. & Jacobsen, B. (1998). Den viktiga standardiseringen IN. Brunsson & B. Jacobsen (Red.), *Standardisering* Stockholm: Nerenius & Santerus Forlag
- Brunsson, N. & Jacobsson, B. (1998). *Standardisering*. Stockholm: Nerenius & Santerus Förlag.
- Brunsson, N. & Olsen, J. P. (1990). *Makten att reformera*. Stockholm: Carlsson.
- Brunsson, N., Rasche, A. & Seidl, D. (2012). The dynamics of standardization: Three perspectives on standards in organization studies. *Organization studies*, 33(5-6), 613-632. doi: 10.1177/0170840612450120
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægveid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlag.
- Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet : arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.
- Egeberg, M. (1984). *Organisasjonsutforming i offentlig virksomhet*. Oslo: Aschehoug.
- Egeberg, M. (1989). *Institusjonspolitikk og forvaltningsutvikling: bidrag til en anvendt statsvitenskap*. Otta: Tano.
- Fostervold, K. I. (2009). Åpne kontorlandskap: en litteraturgjennomgang *Norsk tidsskrift for arbeids- og miljømedisin Årgang 16. Nr 1*.

- Furberg, K. (2018). Fagforeninger går til kamp mot regjeringens arealnorm Hentet 16.10.18 fra <http://pahoyden.no/2018/04/fagforeninger-gar-til-kamp-mot-regjeringens-arealnorm>
- Hanssen, N. (2018). Nye regler for åpent kontorlandskap i staten bryter med loven, hevder overlege i Arbeidstilsynet. Hentet 21.12.18 fra <https://frifagbevegelse.no/ntlmagasinet/nye-regler-for-apent-kontorlandskap-i-staten-bryter-med-loven-hevder-overlege-i-arbeidstilsynet-6.158.602662.10fdaac9f9>
- Hellesund, D. (2018). Slik ble en arealnorm uten forankring i forskning norsk standard Hentet 16.10.18 fra <http://pahoyden.no/2018/09/slik-ble-en-arealnorm-uten-forankring-i-forskning-norsk-standard>
- Hennestad, B., Lunnan, R., Nilsen, S., Lervik, J. & Amdam, R. (2001). Standardisering-en hemske for fornyelse. *Magma Econas tidsskrift for økonomi og ledelse* 3.
- Henriksen, B. (2018). Mener gode kontorløsninger handler om god ledelse Hentet 25.11.18 fra <https://www.fremtidensbygg.no/mener-gode-kontorlosninger-handler-om-god-ledelse/>
- Jacobsen, D. I. (1989). Effekter av forvaltningens fysiske organisering på beslutningsatferden. *Institusjonspolitik og forvaltningsutvikling*. Oslo: Tano.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tuft, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Johannessen, L., Rafoss, T. W. & Rasmussen, E. B. (2018). *Hvordan bruke teori? : nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Karlsen, J. K. (2015). *Tid til arbeid - tid til overs : tidstyver, teknologi og åpne kontorlandskap*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Karlsson, J. Ch. (2006). Bra och dålig flexibilitet—en litteraturöversikt. *Arbetsmarknad & arbetsliv*, 12(3), 135-146.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2015). *Rundskriv om normer for energi- og arealbruk for statlige bygg* (H-2/16). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/rundskriv-om-normer-for-energi-og-arealbruk-for-statlige-bygg/id2474498/>
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Mogensen, M. (2013). Standardisering i arbeidet-mellem magtfuldt og magtesløst: En empirisk analyse af Post Danmarks ruteplanlægningssystem og dets konkrete effekter. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 15(4), 59-75.
- Moren, J. (2011). Om reformer : en studie av Kvalitetsreformen, Politireform 2000 og Kunnskapsløftet. Karlstad: Karlstad University Studies.
- Olsen, J. P. (1991). Individuell autonomi, politisk autoritet og demokratiske institusjoner. *Nordisk Administrativt Tidsskrift*, 72(1), 8-25.
- Oppegaard, S., Seip, Å. A. & Svalund, J. (2019). *ABE-reformen i staten: avbyråkratisering og effektivisering gjennom budsjettkutt* (Fafo-rapport 2019:36). Hentet fra <https://fafo.no/images/pub/2019/20733.pdf>.
- Ramsdal, H. & Skorstad, E. (2009). *Flexible organizations and the new working life : a European perspective*. Farnham: Ashgate.
- Ramsdal, H., Skorstad, E. J. & Strøm, Ø. (2009). *Flexibile organisasjoner: alternative strategier og arbeidsmiljømessige konsekvenser*. (Rapport 2009:1). Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/148608>.

- Rolfö, L. (2018). *Activity-based Flexible Office work environments: Design and implementation processes and outcomes* (Doktoravhandling, Kungliga Tekniska Högskolan). Hentet fra <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kth:diva-239417>
- Røvik, K. A. (1992). *Den "syke" stat : myter og moter i omstillingsarbeidet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner : trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Seddigh, A. (2015). *Office type, performance and well-being: A study of how personality and work tasks interact with contemporary office environments and ways of working ()*. Department of Psychology, Stockholm University. Hentet fra <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A840700&dswid=4303>
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
- Toivanen, S. (2015). *Fremtidens arbeidsplasser: å utvikle bærekraftige og sunne kontorer*. Hentet fra https://www.ncc.no/siteassets/vare-tjenester/eiendomsutvikling/future-office/1782-2003-book-framtidens-arbetsplats-168x230_no_web.pdf
- Ungan, M. C. (2006). Standardization through process documentation. *Business Process Management Journal*, 12(2), 135-148. doi: 10.1108/14637150610657495

Vedlegg 1 – Intervjuguide

1.0 Bakgrunn om intervjupersonen
<ul style="list-style-type: none">1.1 Hva er din utdanningsbakgrunn1.2 Hvilken stilling og rolle har du i NAV1.3 Hvor lenge har du vært ansatt i NAV1.4 Hva har vært din rolle i forbindelse med utvikling av arealkonseptet og kontorløsningene?1.5 Var du med i utvikling av arealkonseptet i 2015?
2.0 Arealkonsept og kontorløsninger
<ul style="list-style-type: none">2.1 Kan du forteller litt om dagens arealkonsept? Hva går det ut på?2.2 Hvilke kontorløsninger har dere valgt?2.3 Hvorfor endte dere opp med akkurat disse kontorløsningene?2.4 Har løsningene dere har valgt vært i bruk ved et NAV kontor tidligere?2.5 Kjenner du til andre bedrifter som bruker disse løsningene? Erfaringer?2.6 Var det andre kontorløsninger som var like aktuelle som de dere endte opp med?2.7 Kan du fortelle litt om hvorfor dere har valgt å utforme noen standard kontorløsninger for de ulike enhetene i NAV?
3.0 Motiver
<ul style="list-style-type: none">3.1 Når kom først ideen om arealkonseptet og nye kontorløsninger opp?3.2 Hvorfor kom ideen om arealkonseptet og nye kontorløsninger opp?3.3 Hvem var sentrale i beslutningsprosessen om nytt arealkonsept og nye kontorløsninger?3.4 Hva var de opptatt av?3.5 Hvorfor var det et behov for å revidere arealkonseptet fra 2015?3.6 Hva mener du er den viktigste forskjellen mellom arealkonseptet i 2015 og dagens arealkonsept?3.7 Hvilke effekter tror du de nye kontorløsningene vil gi? På organisasjonsnivå og for den enkelte ansatte?
4.0 Innføringsprosessen
<ul style="list-style-type: none">4.1 Hvor lenge jobbet dere med utvikling av arealkonseptet og de nye kontorløsningene?4.2 Hva var dere opptatt av da dere har jobbet med utvikling av de nye kontorløsningene?4.3 Hvordan kom dere fram til de ulike kontorløsningene?4.4 Kan du forteller litt om forberedelsene dere har gjort før de fysiske kontorløsningene har blitt implementert og tatt i bruk ved de enkelte NAV kontorene?4.5 Hvordan påvirker de nye kontorløsningene måten dere arbeider på i dag?4.6 Har dere planlagt eller gjennomført andre endringer i forbindelse med at dere nå innfører nye kontorløsninger, eksempelvis innføring av ny teknologi, endring av arbeidsmønster/oppgaver? Hvis ja, utdyp. Nå skal dette iverksettes/ble dette iverksatt?4.7 På hvilken måte har de ansatte vært involvert i arbeidet med utvikling av de nye kontorløsningene?

Vedlegg 2 – Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

” En studie av innføring av arealkonsept og nye kontorløsninger i NAV»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan NAV har arbeidet med innføring av nytt arealkonsept og nye kontorløsninger. Du mottar dette informasjonsskrivet fordi du har vært involvert i arbeidet med å utvikle nytt arealkonsept og nye kontorløsninger i NAV.

I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Denne studien er til en masteravhandling i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold. Formålet med studien er å få kunnskap om hvordan deres organisasjon har jobbet med utvikling og innføring av nytt arealkonsept og nye kontorløsninger.

Til tross for en økende interesse for bruk av mer åpne og aktivitetsbaserte kontorløsninger, har det i forskning i mindre grad vært fokusert på å tilnærme seg denne tematikken fra et mer overordnet organisasjonsperspektiv som ser på sammenhengen mellom bedrifters mål, virksomhet og endringsprosesser. Det viser seg å være få empiriske studier av hvordan organisasjoner velger å innføre alternative kontorløsninger, og dette gjør denne studien svært relevant og aktuell.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du blir innkalt til et intervju med undertegnede. Det vil ta deg ca. 60 minutter. Temaet for intervjuet vil være hvordan arbeidsgruppen har jobbet med utvikling og innføring av nytt arealkonsept og nye kontorløsninger. Det vil bli tatt lydopptak og notater fra intervjuet.

Det er frivillig å delta

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

Dersom du ønsker å delta i prosjektet signerer du samtykkeskjemaet nederst i dette informasjonsskrivet.

Ditt personvern – hvordan jeg oppbevarer og bruker dine opplysninger?

Det vil bare bli brukt opplysninger om/fra deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun ansvarlig student og veileder som vil ha tilgang til datamaterialet.

Ved transkribering av intervjuene vil navn og personlige detaljer som kan bidra til identifisering utelates. I avhandlingsarbeidet vil det kunne bli sitert utsagn dersom det har relevans for studien. Det vil imidlertid ikke være mulig å gjenkjenne hvem det er som siteres. Forskningsdataene vil bli lagret på eget skylagringsområde, med kryptert kodenøkkel og passord-beskyttelse. Det er kun undertegnede og min veileder som vil ha tilgang til disse dataene. Kopi av lydfilene vil bli innlåst og oppbevart i en safe som det kun er undertegnede som har tilgang til.

Hva skjer med opplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet skal etter planen avsluttes senest høsten 2020. Etter dette vil lydopptak slettes og ødelegges slik at det ikke vil være mulig å gjenopprette lydfilene.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Ansvarlig student for prosjektet, Caroline Ryen Olsen, telefon 99251882 eller epost carols2207@gmail.com
- Høgskolen i Østfold ved veileder Mats Persson, telefon 69608255 eller epost mats.persson@hiof.no
- Vårt personvernombud: Martin Gautestad Jakobsen, telefon 92865818 eller epost martin.g.jakobsen@hiof.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, telefon 55582117 eller epost personverntjenester@nsd.no

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
Caroline Ryen Olsen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «En studie av innføring av arealkonsept og nye kontorløsninger i NAV», og har fått anledning til å stille spørsmål.
Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, høsten 2020.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3 – Meldeskjema NSD

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

«En studie av innføring av arealkonsept og nye kontorløsninger i NAV»

Referansenummer

686646

Registrert

14.02.2019 av Caroline Ryen Olsen - caroline.r.olsen@hiof.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskolen i Østfold / Avdeling for økonomi, samfunnsfag og språk

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Mats Persson, Mats.Persson@hiof.no, tlf: 69 60 81 55

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Caroline Ryen Olsen, carols2207@gmail.com, tlf: 992 51 882

Prosjektperiode

01.02.2019 - 01.12.2020

Status

01.03.2019 - Vurdert med vilkår

Vurdering (2)

01.03.2019 - Vurdert med vilkår

NSD bekrefter å ha mottatt et revidert informasjonsskriv/endret dokument. Vi gjør oppmerksom på at vi ikke foretar en vurdering av skrivet/dokumentet, og vi forutsetter at du har foretatt de endringene vi ba om. Dokumentasjonen legges ut i Meldingsarkivet og er tilgjengelig for din institusjon sammen med øvrig prosjektdokumentasjon. Vurderingen med vilkår gjelder fortsatt.

21.02.2019 - Vurdert med vilkår

FORENKLET VURDERING MED VILKÅR

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet har lav personvernulempe fordi det ikke behandler særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertridelser, eller inkluderer sårbare grupper. Prosjektet har rimelig varighet og er basert på samtykke. Vi gir derfor prosjektet en forenklet vurdering med vilkår.

Du har et selvstendig ansvar for å følge vilkårene og sette deg inn i veiledningen i denne vurderingen.

Dersom du følger vilkårene og prosjektet gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet vil behandlingen av personopplysninger være i samsvar med personvernlovgivningen.

VILKÅR

Vår vurdering forutsetter:

1. At du gjennomfører prosjektet i tråd med kravene til informertsamtykke
2. At du ikke innhenter særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertridelser
3. At du følger behandlingsansvarlig institusjon (institusjonen du studerer/forsker ved) sine retningslinjer for datasikkerhet
4. At du laster opp revidert(e) informasjonsskriv på utvalgssiden(e) i meldeskjemaet og trykker «bekreft innsending», slik at du og behandlingsansvarlig institusjon får korrekt dokumentasjon. NSD foretar ikke en ny vurdering av det reviderte informasjonsskrivet.

1. KRAV TIL INFORMERT SAMTYKKE

De registrerte skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse. Du må påse at informasjonen minst omfatter:

- Prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- Hvilken institusjon som er behandlingsansvarlig
- Hvilke opplysninger som innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- At det er frivillig å delta og at man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn
- Når prosjektet skal avsluttes og hva som skal skje med personopplysningene da: sletting, anonymisering eller videre lagring
- At du/dere behandler opplysninger om den registrerte basert på deres samtykke
- Retten til å be om innsyn, retting, sletting, begrensning og dataportabilitet (kopi)
- Retten til å klage til Datatilsynet
- Kontaktopplysninger til prosjektleder (evt. student og veileder)
- Kontaktopplysninger til institusjonens personvernombud

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for informasjonsskriv:

https://nsd.no/personvernombud/hjelp/informere_om.html

Det er ditt ansvar at informasjonen du gir i informasjonsskrivet samstemmer med dokumentasjonen i meldeskjemaet.

2. TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.12.2020.

3. FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

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

NSD SIN VURDERING

NSDs vurdering av lovlig grunnlag, personvernprinsipper og de registrertes rettigheter følger under, men forutsetter at vilkårene nevnt over følges.

LOVLIG GRUNNLAG

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

PERSONVERNPRINSIPPER

Forutsatt at vilkår 1 til 4 følges vurderer NSD at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål

- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

Forutsatt at informasjonen oppfyller kravene i vilkår 1 vurderer NSD at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

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

MELD ENDRINGER

Dersom den planlagte behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

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